

ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2 :

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72 :

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan

Dr. Nurtanio Agus Purwanto, M.Pd.

Intishar

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

©Nurtanio Agus Purwanto

All rights reserved

Penulis: Nurtanio Agus Purwanto

Diterbitkan oleh:

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia oleh Intishar Publishing Yogyakarta.

Yogyakarta

Intishar

xiv+224; 16x23 cm

Cetakan I, April 2020

ISBN : 978-623-249-462-6

Diterbitkan oleh:

Intishar Publishing

CP. 08122718347

PRAKATA

Buku Administrasi Pendidikan (Teori dan Praktik di lembaga Pendidikan) disusun berdasarkan pada kajian berbagai teori dan hasil penelitian dari para ahli serta pengembangan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penelitian yang dimaksudkan terkait administrasi pendidikan dalam mendukung efektif dan efisiensi program pendidikan melalui penyamaan konsep pendidikan sebagai sistem, organisasi pendidikan, lembaga pendidikan baik formal dan non formal, komunikasi, pengambilan keputusan, penjaminan mutu hingga kepemimpinan Pendidikan.

Buku ini menyajikan dan membahas berbagai teori dan aplikasi khususnya di lembaga pendidikan dengan mendasarkan pada berbagai rujukan dan praktik di lapangan khususnya dalam bidang administrasi pendidikan. Tulisan dalam buku ini berpijak pada kebutuhan operasional di lapangan yang masih terdapat berbagai potensi untuk dikembangkan dalam pengelolaan sumber daya pendidikan.

Semoga buku ini dapat sebagai referensi bagi praktisi pendidikan dan manfaat bagi siapa saja yang berkenan membaca khususnya sebagai salah satu rujukan bagi pengambil keputusan pendidikan baik di dinas pendidikan, sekolah, maupun pada pemerhati pendidikan lainnya.

Yogyakarta, 13 April 2020
Penulis,

Nurtanio Agus Purwanto

vi - Nurtanio Agus Purwanto

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

DAFTAR ISI

SAMPUL.....	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM	1
A. Ciri-Ciri Sistem.....	1
B. Model Sistem	4
C. Sistem Pendidikan.....	8
D. Sekolah sebagai Sistem Sosial.....	23
BAB II ORGANISASI PENDIDIKAN.....	27
A. Pengertian Organisasi.....	27
B. Tujuan Organisasi	30
C. Perilaku Organisasi.....	32
D. Budaya Organisasi	38
E. Organisasi Pendidikan	44
BAB III LEMBAGA PENDIDIKAN	49
A. Pendahuluan.....	49
B. Tujuan Lembaga Pendidikan	57
C. Tanggung Jawab Lembaga Pendidikan.....	58
D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perkembangan Lembaga Pendidikan	61
E. Tantangan dalam Lembaga Pendidikan.....	63
F. Lembaga Pendidikan di Indonesia.....	67
BAB IV KOMUNIKASI DAN PUBLIKASI LEMBAGA PENDIDIKAN	73
A. Komunikasi di Lembaga Pendidikan.....	73

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

B. Proses Komunikasi di Lembaga Pendidikan.....	77
C. Hambatan dalam Komunikasi di Lembaga Pendidikan	81
D. Cara Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi di Lembaga Pendidikan	85
E. Publikasi Lembaga Pendidikan.....	87
F. Alasan Pentingnya Publikasi Lembaga Pendidikan	89
BAB V PEMBUATAN KEPUTUSAN	93
A. Konsep Pembuatan Keputusan	93
B. Proses Pembuatan Keputusan	95
C. Strategi dalam Pembuatan Keputusan.....	102
D. Macam dan Gaya Pembuatan Keputusan	105
E. Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan.....	109
F. Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat.....	110
BAB VI PERENCANAAN DAN PENYUSUNAN PROGRAM.115	
A. Pengertian Program	115
B. Tujuan Program.....	117
C. Karakteristik Program yang Baik.....	119
D. Perencanaan dan Penyusunan Program	121
BAB VII PEMBIAYAAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN.....	133
A. Pengertian Pembiayaan Pendidikan.....	133
B. Metode Pembiayaan Pendidikan	139
C. Pembiayaan di Lembaga Pendidikan.....	143
D. Peran Pemimpin dalam Pembiayaan di Lembaga Pendidikan	148
BAB VIII LEMBAGA PENDIDIKAN YANG EFEKTIF	153
A. Pengertian Efektif	153
B. Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Efektif.....	156
C. Membangun Lembaga Pendidikan yang Efektif	158
BAB IX PENJAMINAN MUTU DI LEMBAGA PENDIDIKAN	171
A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu	171
B. Aspek-Aspek dalam Sistem Penjaminan Mutu	177

- C. Standar Sistem Penjaminan Mutu di Lembaga Pendidikan 179
- D. Proses Sistem Penjaminan Mutu di Lembaga Pendidikan .. 184

BAB X KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN..... 189

- A. Pengertian Kepemimpinan 189
- B. Perkembangan Teori Kepemimpinan 192
- C. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan..... 198
- D. Studi Kasus Kepemimpinan..... 210

DAFTAR PUSTAKA..... 216

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Strategi Menegakkan Sistem Pendidikan Nasional	21
Tabel 2.1. Pengertian Perilaku Organisasi	34
Tabel 3.1. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perkembangan Lembaga Pendidikan.....	62
Tabel 5. 1. Langkah Menganalisis Alternatif dalam Pembuatan Keputusan	99
Tabel 5.2. Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan	111
Tabel 5.3. Acuan untuk Mengantisipasi Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan	113
Tabel 6.1. Tujuan Program Pendidikan.....	118
Tabel 7.1. Langkah untuk Meningkatkan Performa Pembiayaan di Lembaga Pendidikan.....	145
Tabel 7.2. Peran Pemimpin dalam Pembiayaan di Lembaga Pendidikan	149
Tabel 8.1. Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Efektif	156
Tabel 8.2. Membangun Lembaga Pendidikan yang Efektif.....	164
Tabel 9.1. Perbedaan Penjaminan Mutu dan Peningkatan Mutu ..	176
Tabel 9.2. Delapan Standar dalam Penjaminan Mutu	180
Tabel 10.1. Empat Teori Perkembangan Kepemimpinan	194
Tabel 10.2. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan yang Sukses	202

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Ciri-Ciri Sistem	2
Gambar 1.2. Model Sistem Arus	5
Gambar 1.3. Model PERT	6
Gambar 1.4. <i>Gantt Chart</i>	7
Gambar 1.5. Ilustrasi Sistem Pendidikan	8
Gambar 1.6. Sistem Pendidikan di Amerika Serikat, (Foght, 2018).....	9
Gambar 1.7. Patung Liberty di Amerika Serikat.....	11
Gambar 1.8. Sistem Pendidikan di Jerman	12
Gambar 1.9. Salah Satu Universitas di Perancis	14
Gambar 1.10. Tiga Faktor keberhasilan Sistem Pendidikan di Singapura	18
Gambar 1.11. Peta Negara Indonesia	20
Gambar 2.1. Ilustrasi Organisasi	27
Gambar 2.2. Tujuan Organisasi	31
Gambar 2.3. Tiga Subbidang Perilaku Organisasi.....	36
Gambar 2.4. Hubungan Perilaku Organisasi dengan Disiplin Terkait Lainnya	37
Gambar 2.5. Tujuh Karakteristik Budaya Organisasi	40
Gambar 2.6. Enam Karakteristik Budaya Organisasi.....	42
Gambar 2.7. Langkah Meningkatkan Organisasi Pendidikan	45
Gambar 3.1. Lembaga Pendidikan.....	50
Gambar 3.2. Siklus Kehidupan Suatu Lembaga	51
Gambar 3.3. Tanggung Jawab Lembaga Pendidikan.....	59
Gambar 3.4. Ilustrasi Pembelajaran di Lembaga Pendidikan Formal di Indonesia.....	67
Gambar 3.5. Tiga Jalur Pendidikan di Indonesia.....	68
Gambar 3.6. Jenis Pendidikan Nonformal	70
Gambar 4.1. Ilustrasi Komunikasi.....	73

Gambar 4.2. Contoh Komunikasi di Lembaga Pendidikan	76
Gambar 4.3. Proses Komunikasi	78
Gambar 4.4. Hambatan Komunikasi di Lembaga Pendidikan	81
Gambar 4.5. Cara-Cara Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi di Lembaga Pendidikan	85
Gambar 4.6. Pentingnya Publikasi Lembaga Pendidikan	89
Gambar 5.1. Proses Pembuatan Keputusan	96
Gambar 5.2. Tiga Gaya dalam Pembuatan Keputusan	107
Gambar 5.3. Faktor yang Menghambat Pembuatan Keputusan	109
Gambar 6.1. Ilustrasi sebuah Program	115
Gambar 6.2. Karakteristik Program yang Baik	119
Gambar 6.3. Penyusunan Program yang Strategis	123
Gambar 6.4. Strategi Perencanaan dan Penyusunan Program	127
Gambar 7.1. Pembiayaan Pendidikan	133
Gambar 7.2. Tujuan dari Manajemen Biaya	136
Gambar 7.3. Kebutuhan akan Reformasi Pendidikan yang Efektif	138
Gambar 7.4. Metode Pembiayaan Pendidikan	140
Gambar 7.5. Lima Langkah Utama Pembiayaan Pendidikan	144
Gambar 7.6. Pengaruh Reformasi Struktural terhadap Pembiayaan di Lembaga Pendidikan	146
Gambar 8.1. Indikator Proses yang Kurang Efektif	155
Gambar 8.2. Ilustrasi Membangun Lembaga Pendidikan Efektif	158
Gambar 8.3. Langkah Strategis untuk Membangun Lembaga Pendidikan	161
Gambar 8.4. Kunci Membangun Lembaga Pendidikan Efektif	166
Gambar 8.5. Proses Pengambilan Keputusan yang Efektif ...	168

Gambar 9.1. Pendekatan terhadap Pencapaian sebuah Mutu	173
Gambar 9.2. Aspek-Aspek dalam Sistem Penjaminan Mutu	177
Gambar 9.3. Lima Standar Sistem Penjaminan Mutu	182
Gambar 9.4. Tujuh Langkah untuk Meningkatkan Mutu di Lembaga Pendidikan	186
Gambar 10.1. Ilustrasi Pemimpin.....	189
Gambar 10.2. Dua Syarat Seorang Pemimpin.....	190
Gambar 10.3. Tiga Teori Perkembangan Kepemimpinan	192
Gambar 10.4. Teori Kepemimpinan pada Akhir Abad 20 dan Awal Abad 21.....	197
Gambar 10.5. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan.....	198
Gambar 10.6. Pemimpin sebagai Administrator	201
Gambar 10.7. Gaya Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan	207

xiv - Nurtanio Agus Purwanto

BAB I

PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM

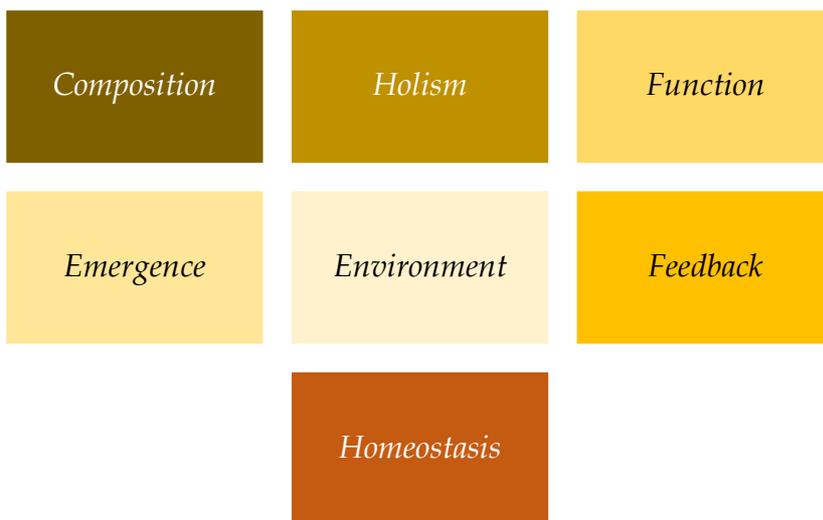
A. Ciri-Ciri Sistem

Pengertian sistem telah dipahami dalam berbagai makna, misalnya adanya proses dalam mencapai tujuan, maupun adanya hubungan antar variabel yang berkaitan secara langsung dan tidak langsung. Guna memperjelas telaah pendidikan sebagai sistem, akan dibahas beberapa pengertian sistem dari berbagai pendapat. Berikut adalah beberapa pernyataan tentang pengertian sistem, sebagai berikut.

1. *"System is interrelated parts that operate together to achieve several goals or purposes."* Sistem merupakan bagian-bagian yang saling berkaitan dan beroperasi bersama untuk mencapai beberapa sasaran atau maksud tertentu (Davis & Olson, 1985: 269).
2. *"System is a group or set of related or related things perceived or thought of as a unity or complex whole."* Sistem adalah sekelompok atau sekumpulan hal yang terkait dan dirasakan maupun dipikirkan sebagai satu kesatuan atau keseluruhan yang kompleks (Oxford English Dictionary, 2020).
3. *"System is an interrelated and unified structure."* Sistem ialah struktur yang saling terkait dan terpadu (Richmond, 1994).

2 - Nurtanio Agus Purwanto

Dari berbagai pengertian sistem di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem yaitu suatu bagian-bagian yang saling berkaitan dan menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan. Pengertian tersebut juga mengisyaratkan adanya hubungan interrelasional antara berbagai bagian yang dinamis untuk tercapainya tujuan. Pada bahasan pendidikan, hal ini menunjukkan bahwa pendidikan sebagai sistem memiliki bagian - bagian yang berinteraksi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ciri sistem berikutnya dari Boardman & Sauser, (2008).



Gambar 1.1. Ciri-Ciri Sistem

Boardman & Sauser (2008) menyatakan terdapat 7 ciri utama system. Ciri-ciri sistem tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Composition (Komposisi)

"Systems are comprised of at least two parts or components in relationship." Sistem terdiri dari setidaknya dua bagian atau komponen dalam hubungan.

2. Holism (Kesatuan)

"The system shows holism or unity, overall, togetherness." Sistem menunjukkan holisme atau kesatuan, keseluruhan, dan kebersamaan.

3. Function (Fungsi)

"There is a goal to achieve a system or objectives that it has designed." Terdapat tujuan untuk dicapai sebuah sistem atau tujuan yang telah ditetapkan.

4. Emergence (Kemunculan)

"Systems exhibit emergence, for example the property, function, or phenomenon that can be attributed only to the system as a whole, but not to any of its components acting alone." Sistem menunjukkan kemunculan, misalnya properti, fungsi, atau fenomena yang dapat dikaitkan hanya dengan sistem secara keseluruhan, tetapi tidak dengan komponennya yang bekerja sendiri.

5. Environment (Lingkungan)

"Systems have boundaries that distinguish them from their environment." Sistem memiliki batas sistem, inilah yang membedakan dengan lingkungan sistem.

4 - Nurtanio Agus Purwanto

6. Feedback (Umpan Balik)

"Systems have correction mechanisms to keep them balanced over time." Sistem mempunyai mekanisme koreksi untuk menjaga keseimbangan dari waktu ke waktu.

7. Homeostasis (Keseimbangan)

"Systems have tendency toward maintaining a relatively stable equilibrium between interdependent elements." Sistem memiliki kecenderungan untuk mempertahankan keseimbangan yang relatif stabil antara elemen-elemen yang saling bergantung.

Jika mengacu pada pendapat Boardman & Sauser maka dalam sistem pendidikan terdapat berbagai fungsi yang harus berperan secara optimal, misalnya sifat *holism* dalam pendidikan mengisyaratkan adanya komitmen dan dukungan dari semua pihak untuk tercapainya tujuan pendidikan.

B. Model Sistem

Model menunjukkan gambaran dari aslinya, pada tahap berikutnya kita sering mengenal istilah pemodelan sistem ataupun penyusunan model dan implementasi model. Jika mengacu pada pendapat Awad (1979: 10), model-model sistem, dapat dikelompokkan menjadi beberapa macam, yaitu.

1. Schematic Model (Model Skematik)

"The schematic model is a two-dimensional chart or chart that illustrates system elements in the form of boxes or information flows with

arrows." Model skematik ini biasa disebut sebagai model bagan atau *chart* dua dimensi yang menggambarkan unsur-unsur sistem dalam bentuk kotak-kotak atau arus informasi dengan tanda anak panah.

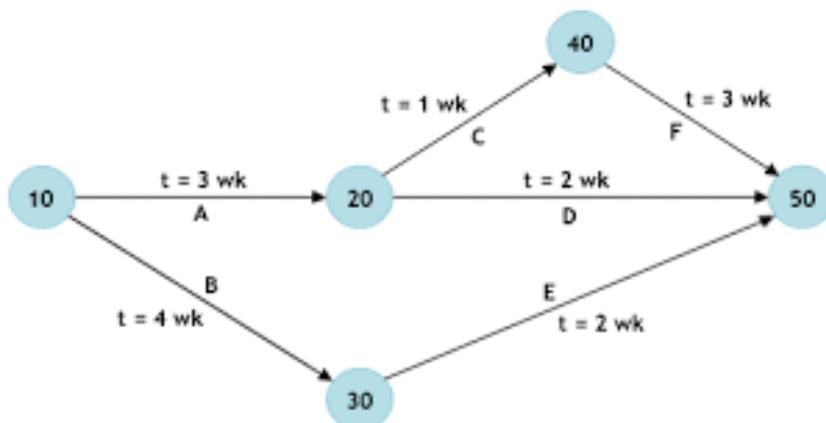
2. *Flow System Model (Model Sistem Arus)*

"The current system model aims to show the sequence of flows, energy, or information related to the elements of the system, as well as explain the behavior of the system." Model sistem arus bertujuan untuk menunjukkan urutan arus, energi, atau informasi yang berkaitan dengan unsur-unsur sistem, serta menjelaskan perilaku sistem tersebut. Salah satu contoh model sistem arus adalah *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*.



Gambar 1.2. Model Sistem Arus

Sistem arus ini banyak digunakan untuk menggambarkan prosedur atau langkah-langkah pada suatu kegiatan sebagai bagian program tertentu. Lebih lanjut dalam model *Program Evaluation and Review Technique (PERT)* memuat informasi waktu efektif, waktu kritis, dan perkiraan penyelesaiannya. Contoh model PERT sebagai berikut.

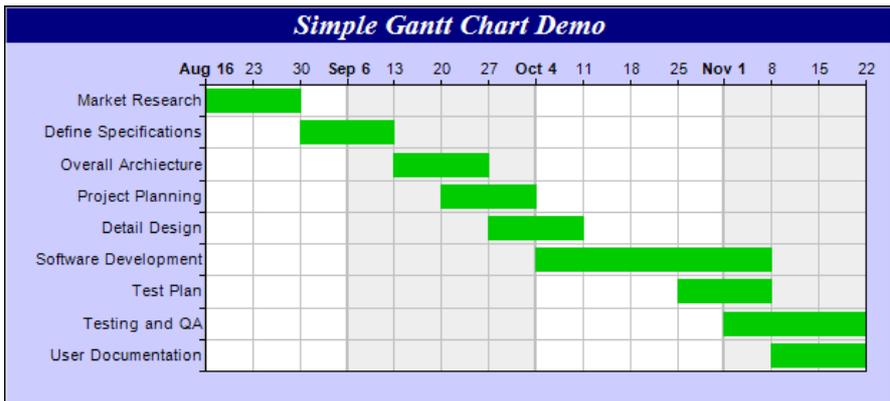


Gambar 1.3. Model PERT

Sumber: <http://www.technologyuk.net>

3. *Static System Model (Model Sistem Statik)*

"The static system model functions to describe one pair of relationships, such as activities and time or costs and amounts." Model sistem statik berfungsi guna menggambarkan satu pasang hubungan, seperti kegiatan dan waktu atau biaya dan jumlah. Contoh dari model sistem statik adalah *Gantt Chart*. Sebagai salah satu model yang lazim digunakan oleh organisasi dalam mengatur kegiatan yang harus dilakukan, maka *Gantt Chart* termasuk paling populer dengan kemudahan membuat sekaligus memantau pelaksanaan kegiatan dan waktu yang diperlukan. Contoh model ini sebagai berikut.



Gambar 1.4. Gantt Chart

Sumber: <https://computersciencewiki.org>

4. *Dynamic System Model (Model Sistem Dinamik)*

“Dynamic models describe a system that is constantly changing and can regulate and direct the system itself to achieve a goal. The dynamic system model consists of inputs, transformations, programs, and outputs.” Model dinamik menggambarkan sistem yang secara terus menerus berubah serta dapat mengatur dan mengarahkan sendiri sistem tersebut untuk mencapai sebuah tujuan. Model sistem dinamik terdiri atas masukan, transformasi, program, dan keluaran. Lebih lanjut dalam model ini menggambarkan suatu pola hubungan yang dinamis antara berbagai unsur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Model sistem ini memiliki variasi yang dapat diperkirakan hasilnya, namun seringkali pula hasilnya berbeda dengan apa yang direncanakan sebelumnya.

C. Sistem Pendidikan

Sistem pendidikan termasuk dalam sistem dinamis karena memenuhi unsur dalam sistem tersebut yaitu masukan, transformasi, program, dan keluaran. Kompleksitas sistem pendidikan menuntut adanya spesifikasi yang menggambarkan sistem itu secara utuh.



Gambar 1.5. Ilustrasi Sistem Pendidikan
Sumber: <https://neurocritic.blogspot.com>

Maula (2006: 16) mengungkapkan bahwa.

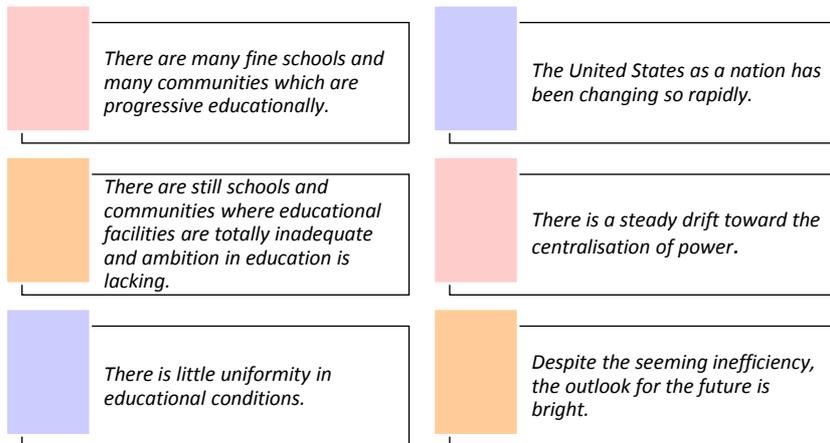
An organization can be regarded as an interpretation system that consists of 'several brains'. On the other hand, an organization itself can be regarded as a cognitive system such as a brain or an information processing system that is characterized by holographic design.

Maksud dari pendapat tersebut bahwa sebuah lembaga pendidikan dapat dianggap sebagai sistem pemakaan yang terdiri dari "beberapa otak". Di sisi lain, lembaga itu sendiri dapat

dianggap sebagai sistem kognitif seperti “otak” atau sistem pemrosesan informasi yang ditandai oleh desain holografik. Lembaga pendidikan harus mengetahui proses interpretasinya, misalnya proses menerjemahkan kegiatan dan mengembangkan pemahaman bersama serta skema konseptual di antara manajemen. Berikut disajikan ciri khas sistem pendidikan di beberapa negara.

1. *Education System in United States (Sistem Pendidikan di Amerika Serikat)*

Menurut Foght (2018: 103), enam poin penting dalam sistem pendidikan di Amerika Serikat, sebagai berikut.



Gambar 1.6. Sistem Pendidikan di Amerika Serikat, (Foght, 2018)

Penjelasan tentang sistem pendidikan di Amerika Serikat disajikan sebagai berikut.

10 - Nurtanio Agus Purwanto

- a. *"There are many fine schools and many communities which are progressive educationally."* Terdapat banyak sekolah yang bagus dan banyak komunitas yang progresif dalam bidang pendidikan.
- b. *"There are still schools and communities where educational facilities are totally inadequate and ambition in education is lacking."* Masih ada sekolah dan komunitas yang fasilitas pendidikannya sama sekali tidak memadai serta motivasi untuk pengembangan pendidikannya kurang.
- c. *"There is little uniformity in educational conditions."* Terdapat sedikit keseragaman dalam kondisi pendidikan, kecuali dalam program studi yang merupakan tempat di mana seharusnya ada sedikit keseragaman.
- d. *"The United States as a nation has been changing so rapidly."* Amerika Serikat sebagai suatu negara telah berubah begitu cepat, sehingga sulit bagi sistem pendidikan lain untuk dapat mengimbangi perubahan ini. Oleh karena itu, ada keragaman yang begitu besar serta ditambah dengan wewenang yang ditempatkan di tangan unit lokal. Ada banyak contoh bagus dalam pendidikan yang dapat diadaptasi oleh masyarakat dan ada banyak contoh tidak baik yang dapat dihindari. Kemajuan pasti akan mengikutinya.



Gambar 1.7. Patung Liberty di Amerika Serikat
Sumber: <https://commons.wikimedia.org>

- e. *"There is a steady drift toward the centralisation of power."* Ada pergeseran yang stabil ke arah sentralisasi kekuasaan di unit-unit pemerintahan yang lebih besar, di daerah, di negara bagian, dan mungkin beberapa waktu ke depan di negara ini. Komunitas berwawasan ke depan tidak akan terdorong untuk mundur, dengan kata lain yang reaksioner akan dipaksa untuk maju.
- f. *"Despite the seeming inefficiency, the outlook for the future is bright."* Meskipun tampaknya masih ada yang tidak efisien dalam sistem pendidikannya, prospek masa depan dapat dikatakan cerah.

2. *Education System in Germany* (Sistem Pendidikan di Jerman)

Sistem pendidikan di Jerman memiliki karakteristik khusus seiring perkembangannya.



Gambar 1.8. Sistem Pendidikan di Jerman

Sumber: <https://www.futuready.com>

Berdasarkan Foght (2018: 112), disebutkan bahwa Jerman memiliki sistem pendidikan dengan ciri khas sebagai berikut.

From the point of view of the country, the education system in Germany was not initially considered as a means to lay the foundation for future progress, but rather a method for preserving existing conditions and prevailing ideals. Acknowledging these premises, the primary function of education in Germany is to produce loyal and satisfied citizens who are ready to replace it as a cog in the political machine known as the state.

Implikasi dari sistem pendidikan di Jerman harus jelas. Sistem pendidikan dari suatu negara merupakan refleksi dari sejarahnya, kekuatan sosial, serta situasi politik dan ekonomi yang membentuk keberadaannya. Menurut pendapat Foght di atas, dari sudut pandang negara, sistem pendidikan di Jerman pada awalnya

tidak dianggap sebagai sarana untuk meletakkan dasar bagi kemajuan di masa depan, tetapi suatu metode untuk melestarikan kondisi yang ada dan cita-cita yang berlaku. Mengakui premis-premis tersebut, fungsi utama pendidikan di Jerman adalah menghasilkan warga negara yang loyal dan puas serta siap menggantikannya sebagai roda penggerak dalam mesin politik yang dikenal sebagai negara.

Di dalam proses pencapaian tujuan ini, negara harus mengendalikan dan mengawasi sistem pendidikan yang digunakan secara ketat, termasuk dari institusi pendidikan. Fungsi pendidikannya harus berfungsi untuk mengamankan keseragaman, menentukan standar, menentukan program studi dan metode pengajaran, serta mengatur penerimaan ke profesi guru.

Suatu sistem dengan objek seperti yang disebutkan di atas, untuk kesuksesannya membutuhkan suatu rutinitas yang sangat baik dan tingkat efisiensi administrasi tertinggi. Kepribadian dan inisiatif dapat ditekan serta diiringi dengan kemajuan yang datang dari usaha pribadi dan dari berbagai eksperimen. Kebebasan tumbuh kembang lembaga pendidikan dapat diperiksa, tetapi negara berhasil menggunakan lembaga pendidikan tersebut sebagai kendaraan yang efektif untuk mentransmisikan pandangan, pendapat, dan cita-cita yang dianggap paling kondusif untuk pencapaian tujuan utamanya sendiri.

3. *Education System in England (Sistem Pendidikan di Inggris)*

Berdasarkan penelitian dari Foght (2018: 282), ditemukan bahwa *“there is still lack of space to discuss many important aspects of the education system in the UK, for example universities deserve to be independently developed. Britain is still burning with a spirit of reform, but its views on individual freedom are like making a careful application of a better education system.”* Masih kurangnya ruang untuk berdiskusi tentang banyak aspek penting pada sistem pendidikan di Inggris, misalnya universitas-universitas layak untuk mendapatkan pengembangan secara mandiri. Inggris masih terbakar dengan semangat reformasi, tetapi pandangannya tentang kebebasan individu seperti membuat hati-hati dalam mengaplikasikan sistem pendidikan yang lebih baik lagi.

4. *Education System in France (Sistem Pendidikan di Perancis)*

Pendekatan liberal cukup berpengaruh pada kebijakan pendidikan yang ada di Perancis.



Gambar 1.9. Salah Satu Universitas di Perancis
Sumber: <https://news.okezone.com>

Foght (2018: 341) menyebutkan bahwa *“education system in France gained so much intellectual competence combined with a lack of controlled humanity. The education system is still too centralized, bureaucratic, systematic, less elastic, and too uniform, except from universities.”* Sistem pendidikan di Perancis mendapatkan begitu banyak kompetensi intelektual yang dikombinasikan dengan kurangnya kemanusiaan yang dikendalikan. Sistem pendidikannya masih terlalu tersentralisasi, birokratis, sistematis, kurang elastis, dan terlalu seragam, kecuali dari universitas.

Sistem pendidikan di tingkat universitas mempunyai ciri khas dalam hal pelatihan universitas dengan kebebasannya yang tak terkekang, kecerdasannya yang tajam, pengajarannya yang terpelajar, kecintaannya yang tulus akan kebenaran, serta adanya energi dalam penelitian.

5. *Education System in Canada (Sistem Pendidikan di Kanada)*

Di bawah ini penjelasan tentang sistem pendidikan di Kanada (Foght, 2018: 430).

Education is a very important subject for Canadians. Wherever settlements are established, a school has sprung up. The pioneering difficulties in dealing with educational organizations were overcome by central organizations, centralization became the rule. This central control is at once a major strength and a major weakness in Canadian education.

Dari pernyataan Foght di atas, pendidikan merupakan subjek yang sangat penting bagi orang Kanada. Di mana pun

permukiman didirikan, sebuah sekolah bermunculan. Kesulitan perintis dalam menghadapi organisasi pendidikan diatasi oleh organisasi pusat, sentralisasi menjadi aturannya. Kontrol pusat ini sekaligus menjadi kekuatan besar dan kelemahan besar pendidikan Kanada. Kekuatan dari sistem sentralisasi karena memungkinkan kekuatan organisasi pendidikan untuk berkumpul dengan cepat dan diarahkan terhadap poin-poin yang susah. Sementara kelemahannya karena membuat kekakuan dan keseragaman yang lama setelah negara ini menjadi mapan dan membutuhkan variasi, tidak hanya dalam jenis sekolah, tetapi juga kursus dalam setiap jenis sekolah.

Sejarah sistem sekolah menunjukkan bahwa orang-orang harus dipercaya sehingga meningkatkan minat mereka pada pendidikan. Pendidikan merupakan proses pertumbuhan spiritual, desentralisasi harus dilakukan atau kepentingan rakyat yang lain akan kurang diperhatikan. Pendidikan tidak terbatas pada membantu orang mencari nafkah, namun bertujuan untuk membantu mereka hidup, dan tidak ada yang dapat hidup sesuai dengan seperangkat aturan dan peraturan.

6. *Education System in Denmark (Sistem Pendidikan di Denmark)*

Berdasarkan Foght (2018: 443), sistem pendidikan di Denmark sebagai berikut *“education system in Denmark consists of primary, secondary and university education. The plan stipulates that all children will receive the same education during the first five years of school life.”* Maksud dari pendapat tersebut yakni sistem pendidikan

negara Denmark terdiri dari pendidikan dasar, menengah, dan universitas. Rencana tersebut menetapkan bahwa semua anak akan menerima pendidikan yang sama selama lima tahun pertama kehidupan sekolah.

Pendidikan menengah biasanya dimulai ketika seorang anak berusia 11 tahun atau pada akhir tahun kelima dari pekerjaan sekolah. Ini termasuk sekolah menengah empat tahun. Siswa yang ingin melanjutkan lebih lanjut dapat mengikuti kursus nyata satu tahun atau memasuki gimnasium (tempat pelatihan) tiga tahun yang menawarkan kursus klasik, bahasa modern, dan matematika-ilmiah. Siswa yang telah meninggalkan sekolah pada usia 14 tahun dan pergi bekerja akan kembali ke sekolah menengah umum pada usia 18 atau 19 tahun. Gimnasium mempersiapkan siswa untuk melanjutkan ke universitas.

7. Education System in Singapore (Sistem Pendidikan di Singapura)

Sistem Pendidikan di Singapura ialah *“Singapore offers a good example of a young nation that has successfully transformed itself from an impoverished and weak country into an economically and educationally advanced country within 50 years”* (Tan, Koh, & Choy, 2016: 13). Menurut pernyataan tersebut, Singapura menawarkan contoh yang baik tentang negara muda yang telah berhasil mengubah dirinya dari negara yang miskin menjadi negara yang maju secara ekonomi dan pendidikan dalam 50 tahun.

Sebagian besar kesuksesan Singapura karena penekanannya pada investasi dalam sumber daya manusia dan membangun sistem pendidikan kelas dunia. Sistem pendidikan di Singapura merupakan kendaraan dalam pembangunan bangsa dengan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan produktif, serta mempromosikan kohesi sosial di antara berbagai kelompok etnis.

Tujuan jangka panjang dari pendidikan di Singapura untuk mempersiapkan siswa dalam memenuhi tantangan ekonomi dan pengetahuan. Selain itu, juga untuk meningkatkan daya saing ekonomi di negara Singapura.

Sistem pendidikan di Singapura fokus pada tiga faktor keberhasilan mendasar, yaitu.

**Three
Factors for
the success
of the
Education
System in
Singapore**

An effective mechanism for selecting teachers, so as to hire the right people to become teachers.

An effective process for training and development with a strong emphasis on ensuring teachers are professionally developed to become effective instructors.

Effective support systems and structures are in place to ensure that every student will benefit from excellent teaching.

Gambar 1.10. Tiga Faktor keberhasilan Sistem Pendidikan di Singapura

- a. *“An effective mechanism for selecting teachers, so as to hire the right people to become teachers.”* Mekanisme yang efektif untuk pemilihan guru, sehingga mempekerjakan orang yang tepat untuk menjadi guru. Kualitas sistem pendidikan tidak dapat melebihi kualitas sekolahnya.
- b. *“An effective process for training and development with a strong emphasis on ensuring teachers are professionally developed to become effective instructors.”* Proses yang efektif untuk pelatihan dan pengembangan dengan penekanan kuat dalam memastikan guru agar dikembangkan secara profesional untuk menjadi instruktur yang efektif. Hal ini merupakan cara terbaik untuk mencapai hasil yang sangat baik dengan meningkatkan pengajaran.
- c. *“Effective support systems and structures are in place to ensure that every student will benefit from excellent teaching.”* Sistem dan struktur pendukung yang efektif diberlakukan untuk memastikan bahwa setiap siswa akan mendapat manfaat dari pengajaran yang sangat baik. Cara tersebut untuk mencapai kinerja terbaik dengan meningkatkan standar setiap siswa.

8. Education System in Indonesia (Sistem Pendidikan di Indonesia)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 1 dan 2,

20 - Nurtanio Agus Purwanto

disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sementara, pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.



Gambar 1.11. Peta Negara Indonesia
Sumber: <https://en.wikipedia.org>

Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

tujuan pendidikan nasional (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 3). Menurut Munirah (2015: 244), disebutkan bahwa sistem pendidikan di Indonesia saat ini mengalami kesenjangan antara keinginan dan realita. Secara makro, dapat dilihat dari aspek pengelolaan, peran pemerintah dan masyarakat, kurikulum atau materi ajar, pendekatan dan metodologi pembelajaran, sumber daya manusia, lingkungan kampus atau sekolah, dana, serta akreditasi. Kesenjangan dalam sistem pendidikan tersebut disebabkan oleh faktor politik, ekonomi, serta sosial dan budaya yang selalu berubah sesuai dengan perubahan dan perkembangan zaman.

Dari kasus di atas, Wahab (2007: 7) menjelaskan enam strategi untuk menegakkan sistem pendidikan nasional, yaitu.

Tabel 1.1. Strategi Menegakkan Sistem Pendidikan Nasional

No.	<i>Strategies</i>
a.	<i>Educational care movement</i>
b.	<i>All escort quality</i>
c.	<i>Moral education is the responsibility of all</i>
d.	<i>Political will of the executive and legislative branches</i>
e.	<i>Strengthening lifelong education</i>
f.	<i>The need to maintain consistency in educational innovation</i>

Apabila dirinci strategi yang dapat ditempuh guna menegakkan sistem pendidikan nasional menekankan pada hal-hal sebagai berikut.

a. *Educational Care Movement* (Gerakan Peduli Pendidikan)

Strategi gerakan peduli pendidikan yang diharapkan dapat mendorong semua pihak agar mampu berkiprah secara adil dalam praktik pendidikan yang efektif, baik pendidikan formal, nonformal, maupun informal.

b. *All Escort Quality* (Semua Mengawal Mutu)

Mutu pendidikan sangat berarti sebagai upaya untuk mengangkat martabat individu, masyarakat, dan bangsa. Oleh karena itu, semua pihak di bidang pendidikan harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam mengantarkan mutu pendidikan menjadi lebih baik.

c. *Moral Education is the Responsibility of All* (Pendidikan Moral adalah Tanggung Jawab Semua Orang)

Semua pihak diharapkan mau berpartisipasi untuk mengawal pendidikan moral, baik di rumah, sekolah, maupun masyarakat.

d. *Political Will of the Executive and Legislative Branches* (*Political Will* dari Eksekutif dan Legislatif)

Political will dari eksekutif dan legislatif mempunyai kontribusi yang berarti bagi perumusan kebijakan dan sebagai jaminan peraturan perundang-undangan, sehingga dapat

memperlancar proses pendidikan yang bermutu bagi semua warga negara.

e. *Strengthening Lifelong Education* (Memperkuat Pendidikan Seumur Hidup)

Pendidikan seumur hidup harus menjadi kebutuhan dari setiap insan di Indonesia. Sebagaimana yang disebutkan dalam prinsip-prinsip pendidikan nasional, yakni *life-long learning*.

f. *The Need To Maintain Consistency In Educational Innovation* (Perlunya Menjaga Konsistensi dalam Inovasi Pendidikan)

Pembaharuan pendekatan dalam praktik pendidikan akan lebih bermakna jika tetap dijaga konsistensinya dengan pandangan bahwa peserta didik merupakan insan Indonesia yang utuh.

D. Sekolah sebagai Sistem Sosial

Sekolah sebagai bagian dari sistem sosial memiliki tugas dan tanggung jawab dalam kestabilan sosial secara menyeluruh. Pandangan beberapa ahli mengungkapkan peran sekolah dari berbagai masa. Sekolah sebagai pendidikan formal dipengaruhi elemen lainnya, seperti ideologi, politik, budaya, dan sosial. Berdasarkan Tsoukas & Mylonopoulos (2004: 7), sekolah diartikan sebagai sistem sosial *"School as a social system refers to the difference between information and knowledge and relates to social characters that are not decomposed, are full of values, and are required to have implications for the way people perceive schools."* Sekolah sebagai

sistem sosial mengacu pada perbedaan antara informasi dan pengetahuan serta berhubungan dengan karakter sosial yang tidak teruraikan, sarat akan nilai, serta dituntut untuk berimplikasi bagi cara masyarakat dalam memandang sekolah. Selain itu, sekolah sebagai sistem sosial menggunakan informasi untuk mengubah *input* menjadi *output* yang telah diterima secara luas dalam studi manajemen, terutama oleh para ahli teori yang menganut model organisasi fungsionalis dan sistem.

Mingers & Willcocks (2004: 11). *“School as a social system is defined as a mutually interactive transformational interaction and is expected to occur continuously, so that the expected results can be achieved.”* Sekolah sebagai sistem sosial diartikan sebagai interaksi transformasional yang saling interaktif dan diharapkan dapat terjadi terus menerus, sehingga hasil yang diharapkan dapat dicapai.

Selanjutnya terdapat pendapat, *“Schools as a social system are various contexts and meanings used by schools to regulate their behavior in the community.”* Sekolah sebagai sistem sosial merupakan berbagai konteks dan makna yang digunakan sekolah untuk mengatur perilakunya di tengah masyarakat (Campbell, Coldicott, & Kinsella, 1994: 16).

Maula (2006: 13) menerangkan bahwa *“school can be considered as a cognitive system. Organizational thinking in schools can be seen as something more global than a collection of cognitions from*

individuals. Schools are also understood as phenomena at the system level." Di sisi lain, sekolah dapat dianggap sebagai sistem kognitif. Pemikiran organisasional di dalam sekolah dapat dilihat sebagai sesuatu yang lebih global daripada kumpulan kognisi dari individu. Sekolah juga dipahami sebagai fenomena dalam tingkatan sistem, karena berada dalam organisasi, bahkan jika individu-individu dari sekolah tersebut tidak lagi berada dalam sekolah.

Sekolah sebagai sistem interpretasi maksudnya proses menerjemahkan peristiwa dan mengembangkan pemahaman bersama antara manajemen sosial. Asumsinya adalah bahwa sekolah adalah sistem sosial terbuka yang memproses informasi tentang lingkungan yang tidak pasti. Sekolah merupakan tempat berkumpulnya individu dalam sebuah lembaga pendidikan formal. Sekolah merupakan tempat berinteraksinya individu dan kelompok dari berbagai sistem sosial dan kelompok sosial tertentu dengan tujuan yang sama. Sistem sosial dalam sekolah menunjukkan adanya komitmen bersama untuk mewujudkan cita-cita bersama. Merujuk pendapat Ki Hajar Dewantara posisi sekolah sebagai masyarakat kecil, meneguhkan eksistensi sistem sosial sekolah dalam posisi yang strategis.

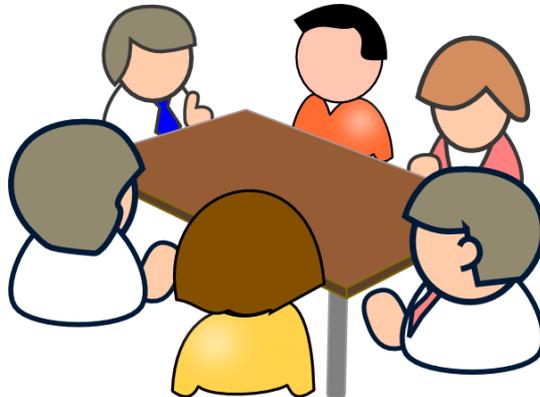
26 - Nurtanio Agus Purwanto

BAB II

ORGANISASI PENDIDIKAN

A. Pengertian Organisasi

Organisasi secara sederhana dipahami sebagai kumpulan individu yang berinteraksi menjadi kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi mengisyaratkan adanya komitmen bersama individu di dalam kelompok.



Gambar 2.1. Ilustrasi Organisasi
Sumber: <http://www.clker.com>

Beberapa ahli menyatakan pendapatnya tentang organisasi. Gibson (2009: 521), menyatakan bahwa *"organizations are as old as human history. Throughout time, people have joined with others to accomplish their goals. First in families and later in tribes or other more*

sophisticated political units. Ancient peoples constructed pyramids, temples, and ships." Menurut pendapat tersebut, organisasi merupakan sejarah manusia yang tertua. Sepanjang waktu, orang-orang telah bergabung dengan orang lain untuk mencapai tujuan mereka. Pertama dalam keluarga dan kemudian dalam suku atau unit politik lainnya yang lebih canggih. Orang-orang kuno membangun piramida, kuil, dan kapal. Mereka menciptakan sistem pemerintahan, pertanian, perdagangan, dan peperangan.

Terdapat beragam pengertian organisasi menurut para ahli. Pertama, *"organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose."* Artinya, organisasi ialah kumpulan orang yang bekerja bersama dalam sebuah divisi kerja guna mencapai tujuan bersama (Wood, 2001).

Senada dengan pernyataan dari Wood, menurut Griffin & Moorhead (2014: 429), *"an organization is a goal-directed social entity with deliberate processes and systems. In other words, an organization is a collection of people working together to accomplish something better than they could working separately."* Maksud dari pendapat tersebut, organisasi adalah entitas sosial yang diarahkan pada tujuan dengan proses dan sistem yang disengaja. Dengan kata lain, organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai sesuatu yang lebih baik daripada yang dapat dilakukan secara terpisah.

Pengertian organisasi yang lain, sebagai berikut (Terry, 1977: 264).

Organization is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.

Menurut Terry, organisasi yaitu suatu bentuk hubungan perilaku yang efektif di antara orang-orang, sehingga dapat bekerja bersama secara efisien. Selain itu, juga untuk mendapatkan kepuasan pribadi dalam melakukan tugas-tugas yang dipilih di bawah kondisi lingkungan tertentu guna mencapai beberapa tujuan atau sasaran.

Berdasarkan pendapat Robbins & Judge (2017: 44), organisasi ialah *“an organization which is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.”* Maksudnya, organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar dan terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

“Organization is that kind of cooperation among men that is conscious, deliberate, and purposeful.” Organisasi adalah semacam kerja sama di antara manusia yang sadar, disengaja, dan terarah (Barnard & Andrews, 1938: 4). Organisasi juga diartikan sebagai instrumen yang dirancang dengan sengaja untuk mencapai tujuan

yang ditentukan atau *“organizations is deliberately designed instruments for the attainment of specified goals”* (Scott, 1992: 31).

Scott (2014: 24), kembali menyebutkan bahwa.

Organization viewed as an adaptive, organic system, affected by the social characteristics of its participants as well as by the varied pressures imposed by its environment. Organizations created as instrumental mechanisms to achieve specific goals.

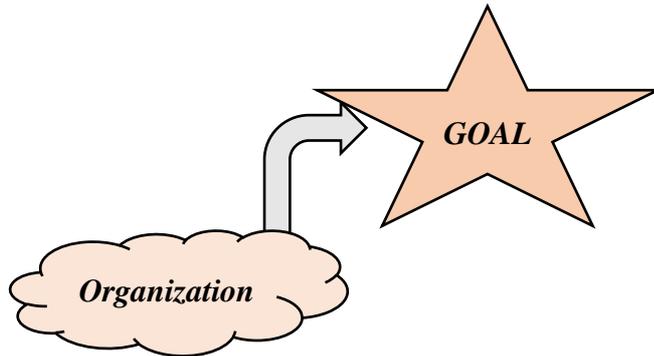
Artinya, menurut Scott (2014) organisasi dipandang sebagai sistem organik adaptif, dipengaruhi oleh karakteristik sosial para pesertanya serta oleh berbagai tekanan yang dipaksakan oleh lingkungannya. Organisasi dibuat sebagai mekanisme instrumental untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang yang bergabung atau bekerja bersama dalam sebuah divisi kerja untuk mencapai tujuan tertentu dalam entitas sosial dan juga dalam bentuk hubungan perilaku yang efektif serta efisien. Organisasi ialah instrumen atau unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar dan disengaja untuk bekerjasama serta dipengaruhi oleh karakteristik sosial.

B. Tujuan Organisasi

Organisasi memiliki tujuan yang akan dicapai, tujuan inilah yang menjadi dasar individu untuk berkomitmen bersama. Organisasi yang sehat memiliki dinamika organisasi yang baik sehingga terjadi komunikasi interaktif antara berbagai elemen

dalam organisasi tersebut. Sebuah organisasi dapat memiliki satu atau lebih tujuan yang akan dicapai.



Gambar 2.2. Tujuan Organisasi

Salah satu tujuan utama organisasi ialah memotivasi orang untuk bekerja bersama atau *"goals motivate people to work together"* (Griffin & Moorhead, 2014: 429). Selain itu, tujuan organisasi adalah tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen untuk memastikan tujuan lembaga. Meskipun tujuan setiap individu penting untuk organisasi, namun tujuan keseluruhan dari organisasi merupakan hal yang paling penting.

Komitmen di dalam organisasi sangat penting untuk memastikan setiap elemen atau anggota organisasi fokus pada pencapaian di masa yang akan datang. Pengalaman pada masa lalu berupa keberhasilan atau kegagalan merupakan salah satu bentuk dasar untuk membuat keputusan organisasi pada masa yang akan datang, karena prioritas adalah untuk menghadapi tantangan organisasi ke depan.

Sementara itu, Scott (2014: 184) menjelaskan bahwa *“organization goals are congruent with wider societal values and to attainment for the higher system, so organizational goals associated with societal functions.”* Maksud pendapat tersebut, tujuan organisasi sesuai dengan nilai-nilai sosial yang lebih luas dan untuk mencapai sistem yang lebih tinggi, sehingga tujuan organisasi berkaitan dengan fungsi sosial.

Sejalan dengan pengertian di atas Barnard & Andrews (1938: 215) menyatakan *“organization is to serve as channels of communication. The purposes are relate to all the work essential to the vitality and endurance of the organizations.”* Artinya, organisasi bertujuan sebagai saluran komunikasi. Tujuan-tujuan organisasi berhubungan dengan semua pekerjaan yang penting bagi vitalitas dan daya tahan organisasi tersebut. Fungsi dasar organisasi adalah rumah anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen ini akan terjaga melalui komunikasi yang efektif di dalam organisasi.

C. Perilaku Organisasi

Beberapa ahli menekankan pentingnya mempelajari perilaku organisasi untuk tercapainya tujuan bersama. Wagner & Hollenbeck (2010: 5), menyatakan bahwa perilaku organisasi diartikan sebagai *“organizational behavior is a field of study that endeavors to understand, explain, predict, and change human behavior as*

it occurs in the organizational context." Maksud dari pendapat di atas, perilaku organisasi ialah bidang studi yang berupaya untuk memahami, menjelaskan, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia seperti yang terjadi dalam konteks organisasi.

Sementara itu, Gibson (2009: 8) menerangkan bahwa *"organizational behavior is an unstable or predictable science like physics, because it deals with human beings in work settings. There is no universal prescriptions that can predict every behavior, team outcome, or organizational phenomenon."* Artinya, perilaku organisasi ialah ilmu yang tidak stabil atau dapat diprediksi seperti fisika, karena berhubungan dengan manusia dalam lingkungan kerja. Tidak ada resep universal yang dapat memprediksi setiap perilaku, hasil tim, atau fenomena organisasi.

Setiap individu adalah pribadi yang unik sehingga tidak dapat diprediksi dalam beberapa atau banyak aspek dalam perilaku mereka. Perilaku organisasi dipahami sebagai gabungan perilaku individu di dalam organisasi.

Selanjutnya Luthans (2011: 20) menyatakan, *"the biggest problem that organizational behavior had to overcome was an identity crisis."* Masalah terbesar yang harus diatasi oleh perilaku organisasi adalah krisis identitas. Sejak awal, bidang perilaku organisasi harus menjawab pertanyaan, seperti apakah ini merupakan upaya untuk mengganti semua manajemen dengan konsep dan teknik ilmu

perilaku? Bagaimana jika sama sekali, berbeda dari psikologi terapan atau industri tradisional?

Menurut Wagner & Hollenbeck (2010: 5), terdapat tiga pertimbangan penting yang mendasari pengertian perilaku organisasi.

Tabel 2.1. Pengertian Perilaku Organisasi

No.	Tiga Pertimbangan Penting yang Mendasari Pengertian Perilaku Organisasi
1.	<i>Focuses on observable behaviors</i>
2.	<i>Involves the analysis of how people behave both as individuals and as members of groups and organizations</i>
3.	<i>Assess the behavior of groups and organizations</i>

Terdapat tiga pertimbangan penting yang mendasari pengertian perilaku organisasi, yaitu.

1. Perilaku organisasi *“focuses on observable behaviors”* atau berfokus pada perilaku yang dapat diamati, seperti berbicara dalam rapat, menjalankan peralatan produksi, atau menulis laporan. Selain itu, juga berhubungan dengan keadaan internal, misalnya berpikir, memahami, dan memutuskan yang menyertai tindakan nyata.
2. *“Organizational behavior involves the analysis of how people behave both as individuals and as members of groups and organizations.”* Perilaku organisasi melibatkan analisis tentang bagaimana orang berperilaku baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dan organisasi.

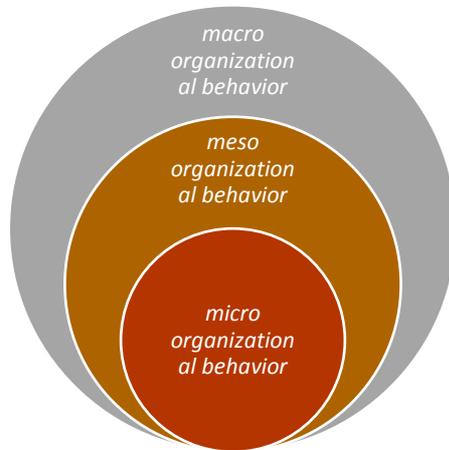
3. Perilaku organisasi juga menilai perilaku kelompok dan organisasi, sebab beberapa peristiwa terjadi di organisasi tidak dapat dijelaskan dalam hal perilaku individu. Peristiwa ini harus diperiksa dalam hal proses kelompok atau organisasi.

Sementara itu, pendapat Griffin & Moorhead (2014: 23), definisi perilaku organisasi sebagai berikut, "*organizational behavior is the study of human behavior in organizational settings, the interface between human behavior and the organization, and the organization itself.*" Menurut Griffin & Moorhead, perilaku organisasi merupakan studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, yakni antarmuka antara perilaku manusia dan organisasi serta organisasi itu sendiri.

Studi tentang perilaku organisasi penting untuk dilaksanakan, karena organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kehidupan. Perilaku organisasi juga secara langsung berkaitan dengan manajemen dalam organisasi. Pada dasarnya manajemen membutuhkan pemahaman tentang perilaku manusia untuk membantu manajer lebih memahami perilaku di berbagai tingkatan dalam organisasi, pada tingkatan yang sama di organisasi, di organisasi lain, serta dalam diri organisasi itu sendiri.

Pada kenyataan di lapangan perilaku organisasi telah berkembang menjadi tiga subbidang yang berbeda, yaitu *micro organizational behavior, meso organizational behavior, and macro*

organizational behavior (Wagner & Hollenbeck, 2010: 5). Pernyataan tersebut dapat diilustrasikan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.3. Tiga Subbidang Perilaku Organisasi

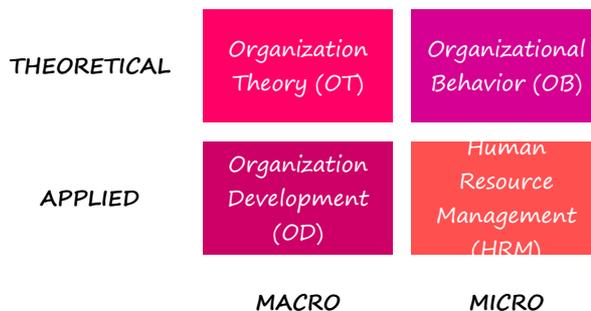
Berdasarkan pendapat dari Wagner & Hollenbeck tersebut, perilaku organisasi mikro berkaitan dengan atribut dan kinerja individu dalam organisasi. Perilaku organisasi meso berfokus pada karakteristik kelompok dan perilaku orang dalam tim. Sementara, perilaku organisasi makro membahas perilaku organisasi sebagai entitas.

Perilaku organisasi menunjukkan karakteristik yang beragam sesuai dengan kapasitas dan ukuran organisasi. Lebih lanjut Gibson menjelaskan, *“An organization’s structure is the formal pattern of how its people and jobs are grouped. Structure often is illustrated by an organization chart. Processes are activities that give life*

to the organization chart.” (Gibson, 2009: 8). Maksud dari pendapat tersebut, struktur organisasi ialah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaannya dikelompokkan. Struktur sering diilustrasikan oleh bagan organisasi. Sementara, proses adalah kegiatan yang memberi kehidupan pada bagan organisasi

Komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengembangan organisasi adalah contoh proses dalam organisasi. Terkadang, memahami masalah proses seperti gangguan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan akan menghasilkan pemahaman yang lebih akurat tentang perilaku organisasi daripada hanya akan memeriksa pengaturan struktural.

Pada gambar di bawah ini, dijelaskan tentang hubungan perilaku organisasi dengan disiplin terkait lainnya (Luthans, 2011: 20).



Gambar 2.4. Hubungan Perilaku Organisasi dengan Disiplin Terkait Lainnya

Pada gambar 2.4. tersebut dapat dijelaskan bahwa secara umum menunjukkan penekanan atau hubungan antara

Organizational Behavior (OB) atau perilaku organisasi dan disiplin ilmu terkait *Organization Theory* (OT) atau teori organisasi, *Organization Development* (OD) atau pengembangan organisasi, dan *Human Resource Management* (HRM) atau manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

“OB tends to be more theoretically oriented and at the micro level of analysis.” *Organizational behavior* (perilaku organisasi) cenderung lebih berorientasi secara teoritis dan pada tingkat analisis mikro. Secara khusus, perilaku organisasi menarik dari banyak kerangka teori ilmu perilaku yang berfokus pada pemahaman dan menjelaskan perilaku individu serta kelompok dalam organisasi.

Seperti halnya dengan ilmu-ilmu lain, *Organizational behavior* (perilaku organisasi) mengumpulkan bukti dan menguji teori dengan metode penelitian ilmiah yang diterima. *“In summary, organizational behavior can be defined as the understanding, prediction, and management of human behavior in organizations.”* Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami secara singkat, perilaku organisasi dapat diidentifikasi sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.

D. Budaya Organisasi

Sebuah organisasi memiliki visi dan komitmen yang dianut sebagai dasar dalam mencapai tujuan. Filosofis organisasi memandang nilai dasar sebagai elemen utama dan merupakan

pijakan dalam membangun komitmen. Menurut Robbins & Judge (2017: 565), "*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*" Artinya, budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.

Berdasarkan Griffin & Moorhead (2014: 515), budaya organisasi diartikan sebagai berikut.

They define culture in terms of the values that individuals in organizations use to prescribe appropriate behaviors; they assume that these values are usually taken for granted; and they emphasize the stories and other symbolic means through which the values are typically communicated.

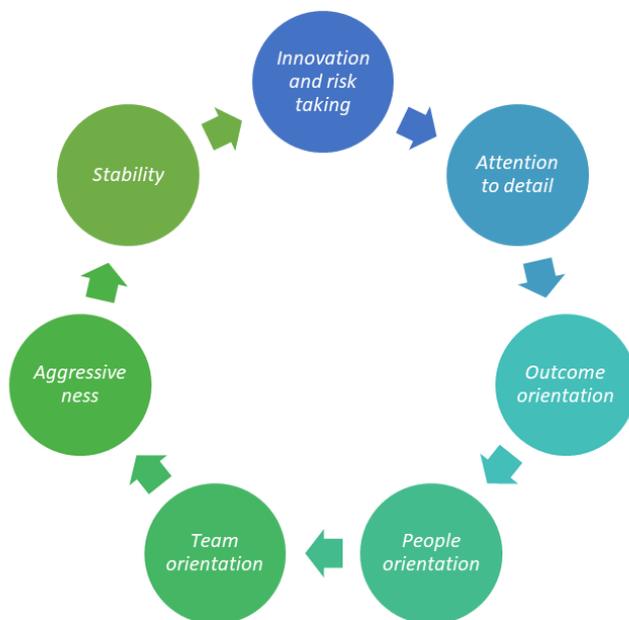
Budaya organisasi ialah nilai-nilai yang digunakan individu dalam organisasi guna menentukan perilaku yang sesuai. Selain itu, budaya organisasi menganggap bahwa nilai-nilai ini biasanya diterima begitu saja serta menekankan pada cerita dan sarana simbolis lainnya yang melalui hal-hal tersebut nilai-nilai dikomunikasikan.

Pengertian budaya organisasi yang lain yakni "*organizational culture is a pattern of basic assumptions that invented or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable.*" (Luthans, 2011: 71). Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu

ketika ia belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap berharga

Oleh karena itu, budaya organisasi harus diajarkan, dan ditanamkan terutama kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dipahami, dipikirkan, dan dirasakan. Hal ini dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Robbins & Judge, (2017: 565) menyatakan tujuh karakteristik utama yang menjadi esensi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut.

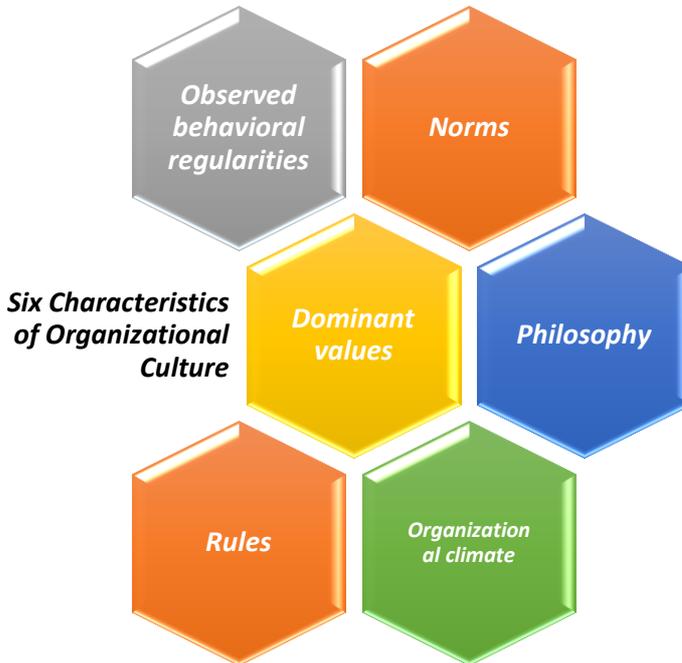


Gambar 2.5. Tujuh Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge, karakteristik utama dari budaya organisasi meliputi unsur-unsur sebagai berikut.

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mampu mengambil risiko.
2. *Attention to detail* atau perhatian terhadap detail merupakan sejauh mana karyawan diharapkan dapat menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi hasil). Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. *People orientation* (orientasi orang), yakni sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil bagi orang-orang dalam organisasi.
5. *Team orientation* (orientasi tim). Sejauh mana aktivitas kerja diatur di dalam tim daripada individu.
6. *"Aggressiveness, the degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing."* Agresivitas atau sejauh mana orang agresif dan kompetitif daripada bersikap santai.
7. *"Stability, the degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth."* Stabilitas merupakan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan *status quo* yang berbeda dengan pertumbuhan.

Sementara itu menurut Luthans (2011: 72), terdapat enam karakteristik penting dalam budaya organisasi, sebagai berikut.



Gambar 2.6. Enam Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik dalam budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan Perilaku yang Diamati)

Ketika peserta organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa umum, terminologi, dan ritual yang berkaitan dengan rasa hormat dan sikap.

2. Norms (Norma)

Ada standar perilaku, termasuk pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan yang dalam sebagian organisasi diturunkan ke “*do not do too much and do not do too little*” atau jangan lakukan terlalu banyak dan jangan berbuat terlalu sedikit.

3. Dominant Values (Nilai Dominan)

Ada nilai-nilai utama yang didukung oleh organisasi dan diharapkan oleh para peserta untuk dibagikan. Contoh umum adalah *high product quality* (kualitas produk tinggi), *low absenteeism* (absensi rendah), dan *high efficiency* (efisiensi tinggi).

4. Philosophy (Filsafat)

Ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana karyawan dan/atau bagaimana pelanggan harus diperlakukan.

5. Rules (Aturan)

Ada pedoman ketat terkait dengan pergaulan dalam organisasi. Pemandang baru harus mempelajari “tali” tersebut agar dapat diterima sebagai anggota penuh dalam kelompok.

6. *Organizational Climate* (Iklim Organisasi)

Hal ini merupakan “perasaan” keseluruhan yang disampaikan oleh tata letak fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku sendiri dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

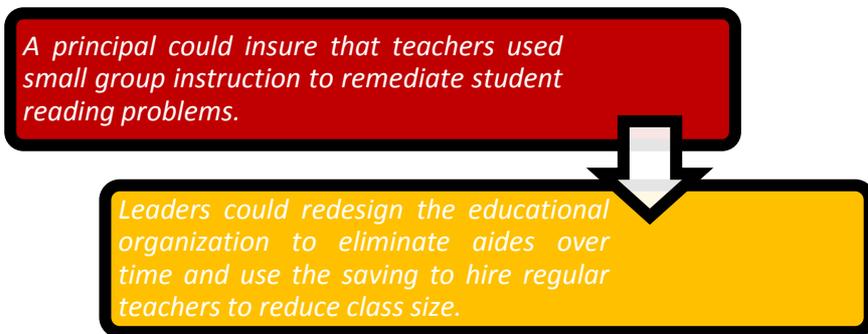
Dalam praktek pendidikan di Indonesia, budaya organisasi dipahami sebagai bentuk keterikatan norma, tata nilai dan aturan yang disepakati untuk diterapkan sekaligus menjadi dasar gerak organisasi. Budaya organisasi seringkali menjadi kekuatan utama organisasi untuk tumbuh sekaligus menghadapi tantangan yang ada. Peluang dan tantangan organisasi merupakan ujian utama budaya organisasi yang dibangun sebagai bentuk komitmen bersama. Kasus di sekolah menunjukkan ketergantungan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan untuk membangun budaya organisasi tersebut.

E. Organisasi Pendidikan

Kepemimpinan menjadi inti dan menentukan dari organisasi pendidikan. Hal ini senada dengan pendapat Owens & Valesky (2007: 3), bahwa *“a leader’s control over the culture and climate of an organization is acceptable, or an example of what a leader might do to affect either culture or climat.”* Maksud dari pendapat tersebut, kontrol dari seorang pemimpin terhadap budaya dan iklim

organisasi dapat diterima, sebagai contohnya apa yang mungkin dilakukan pemimpin untuk memengaruhi budaya atau iklim.

Owens & Valesky (2007: 3), menyebutkan langkah-langkah untuk meningkatkan organisasi pendidikan dapat dilakukan, yaitu.



Gambar 2.7. Langkah Meningkatkan Organisasi Pendidikan

Menurut Owens & Valesky, organisasi pendidikan dapat ditingkatkan melalui beberapa langkah, yaitu.

1. Seorang kepala sekolah dapat memastikan bahwa guru menggunakan instruksi dalam kelompok kecil untuk memecahkan permasalahan membaca siswa.
2. Pemimpin dapat mendesain ulang organisasi pendidikan untuk menghilangkan penyokong dana dari waktu ke waktu dan menggunakan tabungan sendiri untuk merekrut guru reguler, sehingga dapat mengurangi ukuran kelas.

Permasalahan yang biasanya ditemui dalam organisasi pendidikan, sebagai berikut *“are educational organizations best*

understood as hierarchies, bureaucratic systems, or as collaborative systems." Sesuai dengan pernyataan Owens & Valesky (2014: 86), di dalam organisasi pendidikan biasanya terjadi permasalahan, yaitu apakah organisasi pendidikan paling baik dipahami sebagai hierarki, sistem birokrasi, atau sebagai sistem kolaboratif.

Perbedaan pandangan tentang organisasi pendidikan antara lain disebabkan oleh sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Meskipun demikian masih terdapat pemimpin yang berpandangan klasik tentang organisasi pendidikan. Mereka masih berpegangan pada pandangan klasik. Keyakinan tersebut memang tidak sepenuhnya salah, namun perlu adanya kesadaran terhadap perkembangan yang terjadi secara global di mana peran pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Perkembangan tentang organisasi pendidikan harus dipahami dalam sudut pandang yang sesuai, dari sudut pandang pemimpin dan anak buahnya. Beberapa kasus dalam organisasi pendidikan memiliki dua konsekuensi yaitu menjadi semakin maju dan berkembang atau malah terpuruk. Beberapa lembaga pendidikan bahkan perlu menyediakan suatu formula tertentu untuk memastikan kemajuan lembaganya. Kasus pada lembaga pendidikan di Indonesia terutama pada lembaga swasta adalah ketidakjelasan atau carut marut dalam pembagian wewenang yang berakibat pada tidak terurusnya organisasi yang telah dibangun bersama.

Esensi pengembangan organisasi pendidikan adalah komitmen bersama untuk berperan secara optimal sesuai dengan tugas dan fungsinya. Organisasi pada lembaga pendidikan termasuk pada kategori paling kompleks, hal itu didasari ciri pendidikan sebagai sistem yang dipengaruhi oleh banyak faktor dan sistem lainnya.

BAB III

LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Lembaga merupakan wadah suatu aktivitas tertentu yang memiliki yang sama dan telah ditetapkan sebelumnya. Komitmen dalam sebuah lembaga menunjukkan adanya tugas, tanggung jawab, kesadaran, dan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sebuah lembaga membangun sebuah keyakinan yang menjadi bagian kepentingan dari lembaga. Lembaga secara umum dapat dibedakan menjadi beberapa kategori dan dikelompokkan sesuai dengan tujuan dan kapasitasnya. Lembaga secara umum dapat dikelompokkan dalam kapasitas publik dan privat.

Lembaga publik memiliki peran dan wewenang untuk kemaslahatan masyarakat secara umum, misalnya pendidikan dan kesehatan. Pemerintahan termasuk dalam hal ini karena memberikan pelayanan kepada masyarakat. Lembaga privat menunjukkan tujuan untuk fungsi tertentu dan memiliki kecenderungan untuk memperoleh keuntungan tertentu, contohnya banyak ditemukan pada lembaga bisnis.

Lembaga pendidikan sebagai salah satu bentuk sektor publik memberikan layanan berupa pembelajaran dan pendidikan

50 - Nurtanio Agus Purwanto

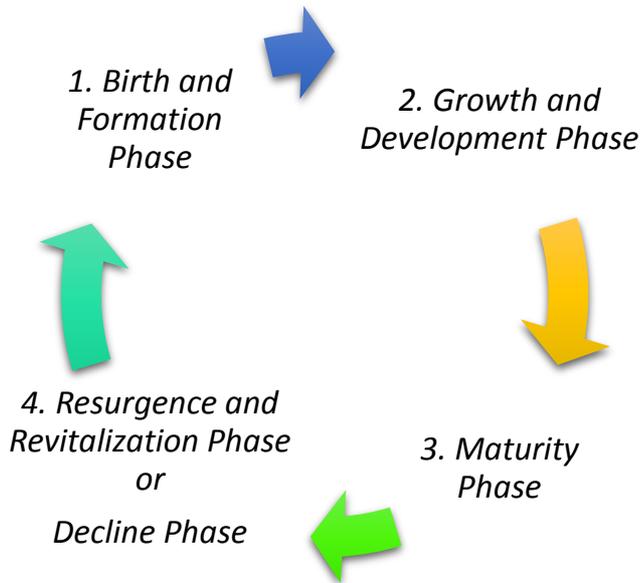
kepada masyarakat. Masyarakat dalam hal ini dapat memperoleh dan memilih pendidikan formal, nonformal, maupun informal.



Gambar 3.1. Lembaga Pendidikan

Sumber: <https://tonyburgess1969.net>

Lembaga secara umum memiliki fase pengembangan dan eksistensi yang terus dijaganya. Sebelum kita mengetahui konsep dari lembaga pendidikan, pertama akan dijelaskan mengenai siklus kehidupan dari sebuah lembaga. Pada gambar 3.2. di bawah ini, dijelaskan siklus kehidupan suatu lembaga (Sallis, 2002: 61).



Gambar 3.2. Siklus Kehidupan Suatu Lembaga

Menurut Sallis, sebuah lembaga mempunyai siklus kehidupan, yaitu.

1. *Birth and Formation Phase* (Tahap Kelahiran dan Pembentukan Lembaga)

Lembaga yang baru didirikan membutuhkan strategi untuk mendapatkan pengakuan dan penerimaan. Ia harus membangun dasar untuk pasarnya ke depan dan mencari pelanggan.

Lembaga yang baru dibentuk harus membangun basis pelanggan dan memastikan bahwa lembaga tersebut sadar dan selaras dengan kebutuhan konsumen, bahkan jika telah

menciptakan kebutuhan itu sejak awal. Sebuah lembaga baru menuntut pandangan visioner dari para pendirinya, karena para pendiri yang visioner akan berani mengambil resiko dalam setiap pembuatan keputusan yang mungkin dan perlu untuk dilakukan.

2. *Growth and Development Phase* (Tahap Pertumbuhan dan Pengembangan)

Jika lembaga yang baru berhasil, maka akan masuk ke tahap pertumbuhan dan pengembangan. Pada tahap kedua ini, lembaga akan menghadapi tantangan baru dan lebih baru lagi. Hal ini harus dipastikan bahwa lembaga dapat terus menghasilkan kebahagiaan dan optimisme yang merupakan fitur kuat dari tahap pembentukan.

Masalah utama dalam tahap ini adalah bagaimana cara mengatasi tekanan yang ditimbulkan oleh meningkatnya permintaan akan layanan pada lembaga tersebut. Kegagalan sistem manajemen, ketidakmampuan untuk mendelegasikan, serta penunjukan staf yang tidak memiliki etos kerja yang sama dengan lembaga merupakan penyebab umum kegagalan awal. Layanan pribadi yang ditawarkan oleh lembaga yang dinamis harus diterjemahkan dalam berurusan dengan klien. Ini melibatkan komunikasi yang baik terhadap etos kerja staf baru dan akan melibatkan banyak pelatihan induksi dan pelatihan-jabatan.

3. *Maturity Phase* (Tahap Jatuh Tempo Lembaga)

Terdapat bahaya bahwa sementara pertumbuhan membutuhkan penetapan aturan dan prosedur dapat dengan cepat berubah menjadi birokrasi yang tidak perlu serta dapat menghambat visi dan misi asli lembaga.

Ada risiko pada tahap ini bahwa lembaga akan beralih dari dipasarkan menjadi didorong oleh produk. Tahap jatuh tempo merupakan tahap paling berbahaya dari perkembangan suatu lembaga, karena sebagian besar lembaga menemukan diri mereka sendiri. Terlalu banyak lembaga yang sudah dewasa tidak lagi proaktif dan hanya bereaksi terhadap peristiwa eksternal. Mereka berhenti berinovasi dan berupaya membentuk pelanggan menggunakan cara mereka sesuatu. Dunia komersial penuh dengan kenangan akan nama-nama rumah tangga yang dulu terkenal. Oleh sebab itu, dibutuhkan komitmen manajemen untuk mendengarkan pasar dan mengembangkan produk yang melebihi harapan konsumen.

4. *Resurgence and Revitalization Phase or Decline Phase* (Tahap Kebangkitan dan Revitalisasi Lembaga atau Tahap Penurunan Lembaga)

Kegagalan untuk beradaptasi dengan cepat dapat menyebabkan penurunan dan kegagalan, misalnya di pasar pendidikan, namun tahap jatuh tempo juga dapat menjadi salah

satu pembaruan jika pesan kualitas total diadopsi dan lembaga mengembangkan strategi untuk adaptasi serta dapat menemukan cara untuk tetap dekat dengan pelanggannya.

Tahap ini dapat menjadi tahapan yang dinamis di mana pengalaman lembaga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan lebih lanjut. Mempertahankan dinamika dan bakat wirausaha merupakan hal yang sangat penting ketika ada perubahan cepat di lingkungan eksternal. Lembaga harus secara berkala menilai kembali tujuannya dan terus-menerus mengevaluasi kegiatan yang penting bagi keberhasilan serta berkelanjutan lembaga. Dalam siklus kehidupan lembaga ini, tahap penurunan tidak dapat dihindari, tetapi proses revitalisasi berkala perlu dilakukan secara sadar.

Sejalan dengan pendapat di atas, Cobben (2010: 1), menjelaskan bahwa lembaga pendidikan ialah tempat diselenggarakannya sebuah pendidikan. Pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses sosialisasi, di mana individu belajar untuk berpartisipasi dalam lembaga-lembaga masyarakat.

Lembaga pendidikan terus mengalami perkembangan. Oleh karena itu, pendidikan adalah pengalaman seumur hidup yang menjadi perhatian semua untuk semua individu. Selain itu, konsep umum pendidikan ini dapat dibedakan dari pemahaman yang lebih spesifik, yaitu pendidikan anak-anak menjadi orang dewasa.

Dalam kasus khusus ini, pendidikan juga berarti sosialisasi melalui partisipasi kelembagaan yang memiliki batas waktu.

Menurut Lunenburg & Ornstein (2008: 22), pengertian lembaga pendidikan adalah *“a educational institutions is a strategic commitment to capture and share learning in the organization for the benefit of individuals, teams, and the organization.”* Lembaga pendidikan adalah sebuah komitmen yang strategis untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran dalam organisasi bagi kepentingan individu, tim, dan organisasi.

Lembaga pendidikan dilakukan melalui penyelarasan dan kapasitas kolektif untuk merasakan dan menafsirkan lingkungan yang berubah. Selain itu, lembaga pendidikan juga bertujuan untuk memasukkan pengetahuan baru melalui pembelajaran dan perubahan yang berkelanjutan, menanamkan pengetahuan dalam sistem dan praktik, serta mengubah pengetahuan ini menjadi keluaran.

Di bawah ini pengertian lembaga pendidikan dalam berbagai tinjauan, seperti yang dikemukakan Cobben (2010: 1).

The general educational institutions, in which children are raised to adulthood, include the family, school, societies and friendship networks. This series of educational institutions could possibly be completed by the church, the university, trainee posts or holiday jobs. It must also be noted that the family is sometimes replaced by substitute institutions, such as public schools or guest families.

Lembaga pendidikan umum merupakan tempat anak-anak dibesarkan hingga dewasa, termasuk keluarga, sekolah, masyarakat

dan jaringan pertemanan. Serangkaian lembaga pendidikan ini dapat diselesaikan oleh gereja, universitas, pos-pos pelatihan atau bahkan saat liburan. Keluarga kadang-kadang diganti oleh lembaga pengganti, seperti sekolah umum. Bagi orang dewasa, pendidikan dilanjutkan melalui partisipasi di lembaga-lembaga seperti perusahaan, partai politik dan negara, media massa (misnya penyiaran, televisi, buku, surat kabar, jurnal, film, dan internet). Lembaga-lembaga pendidikan yang telah disebutkan juga memainkan peran latar belakang khusus dalam pendidikan seumur hidup.

Selanjutnya Langhorst (2007: 6), menyatakan bahwa *“to further assist those persons the educational institutions designate as responsible administrator and responsible individual.”* Maksud dari pernyataan tersebut, lembaga pendidikan menunjuk seseorang sebagai administrator yang bertanggung jawab atas individu dalam lembaga serta untuk lebih membantu individu-individu tersebut.

Senada dengan pendapat di atas, menurut OECD (2010: 182), *“suggested that creating educational institutions that nurture quality is of great importance and this requires good leaders who provide motivation.”* Artinya, di dalam menciptakan suatu lembaga pendidikan yang memelihara kualitas, sangat penting dan dibutuhkan sosok pemimpin yang baik serta memberikan motivasi.

B. Tujuan Lembaga Pendidikan

Berdasarkan pernyataan Ministry of Education the Hashemite Kingdom of Jordan (2018: 12), *“quality standards and procedures vary from educational institutions to educational institutions, they all focus on the same final outcome – the quality of student learning.”* Pernyataan tersebut mengilustrasikan bahwa menurut Ministry of Education the Hashemite Kingdom of Jordan, standar dan prosedur kualitas yang bervariasi dari satu lembaga pendidikan ke lembaga pendidikan yang lain difokuskan pada hasil akhir yang sama, yakni kualitas pembelajaran siswa.

Sementara, tujuan lembaga pendidikan yang lain sebagai berikut (Cobben, 2010: 75).

This is in accordance with the motto that is nowadays upheld by many institutions of education: one should not provide education for a specific profession, but rather foster a spirit of ‘learning to learn’, as preparation for an occupational career that always asks anew from educational institutions.

Banyak lembaga pendidikan yang saat ini menjunjung tinggi sebuah motto, yaitu lembaga pendidikan tidak boleh memberikan pendidikan untuk profesi tertentu, tetapi lembaga pendidikan bertujuan guna menumbuhkan semangat “pembelajaran untuk belajar” sebagai persiapan untuk karir pekerjaan yang selalu menuntut kemampuan baru dari lembaga pendidikan.

Berdasarkan Altmann & Ebersberger (2013), disebutkan bahwa *“educational institutions are also franchising their degrees and qualifications to educational institutions in the developing world to enable students to study in their home countries.”* Maksudnya, lembaga pendidikan juga memberikan gelar dan kualifikasi kepada lembaga pendidikan di negara berkembang untuk memungkinkan siswa belajar di negara asal mereka.

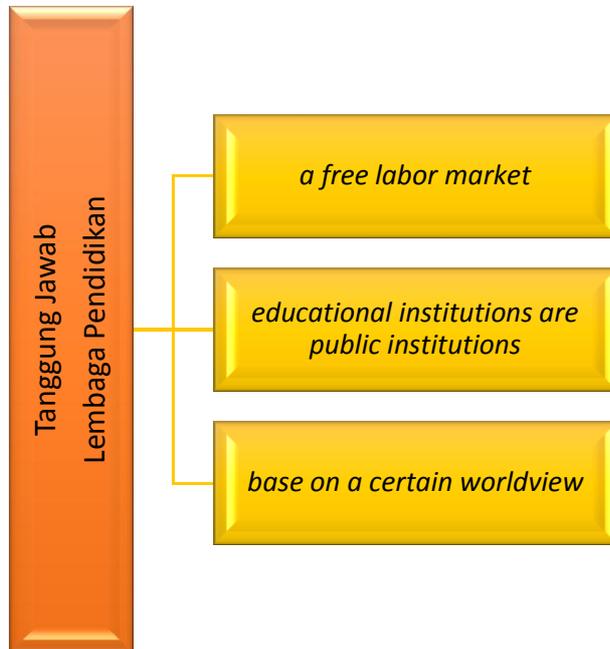
Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa tujuan lembaga pendidikan, sebagai berikut.

1. Lembaga pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa.
2. Lembaga pendidikan harus memberikan pendidikan untuk beragam profesi, tidak hanya profesi tertentu saja.
3. Mempersiapkan karir pekerjaan setiap siswa.
4. Memberikan gelar dan kualifikasi kepada lembaga pendidikan di negara berkembang atau dengan kata lain mengembangkan keilmuan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan.

C. Tanggung Jawab Lembaga Pendidikan

Tanggung jawab menunjukkan komitmen terhadap pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan di lembaga pendidikan dapat diidentifikasi sesuai dengan bentuk aktivitas dan produk yang dihasilkan. Secara umum tanggung jawab lembaga pendidikan dapat diketahui dari capaian indikator yang menjadi

acuan kualitas layanan yang diberikan. Lembaga pendidikan harus mengambil tanggung jawab pada berbagai bidang seperti pernyataan Cobben (2010: 81) pada gambar berikut.



Gambar 3.3. Tanggung Jawab Lembaga Pendidikan

Menurut Cobben (2010: 81), tanggung jawab lembaga pendidikan di berbagai bidang, sebagai berikut.

1. *A free labor market* atau pasar tenaga kerja bebas yang tidak dapat dikolaborasikan dengan baik bersama lembaga pendidikan, di mana individu memiliki karir seumur hidup.

Kasus semacam ini tidak terlalu aneh (terutama dalam kasus yang lebih berpendidikan) untuk mengasumsikan bahwa

individu terikat pada domain tenaga kerja tertentu, seperti ekonomi, yurisprudensi, kedokteran, atau humaniora. Dalam domain ini, individu dapat mengekspresikan dan mengembangkan kapasitas khusus mereka. Kapasitas ini lebih berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan khusus yang didapatkan dari lembaga pendidikan.

2. Lembaga pendidikan adalah *public institutions* (lembaga publik).

Pertanyaan tentang bagaimana pelatihan profesional terkait dengan tuntutan yang muncul dari kerangka kehidupan yang baik (sebagaimana ditentukan oleh legislator dan politisi) harus menjadi bagian penting dari program pengajaran. Pada saat yang sama, hal ini dapat menjadi titik tolak untuk interpretasi pengajaran yang baik dan harus dikembangkan di tingkat cabang lembaga pendidikan.

Pada tingkat ini, pelatihan profesional juga berarti integrasi dalam suatu komunitas, yaitu komunitas profesional. Tujuan dari komunitas profesional adalah untuk menjalankan profesi sesuai dengan interpretasi spesifik dari kehidupan yang baik, sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan politik.

3. Mendasarkan pada pandangan dunia tertentu.

Sementara, di sisi lain lembaga pendidikan serta organisasi cabangnya mengenai interpretasi keahlian yang baik dapat diberikan bentuk kelembagaan dengan mendasarkan lembaga pendidikan pada pandangan dunia tertentu. Anggota lembaga-

lembaga pendidikan ini dapat mendiskusikan interpretasi tentang keahlian yang baik terkait dengan pandangan dunia tertentu.

Selain itu, juga mempertimbangkan konsepsi umum tentang kehidupan yang baik, sehingga dapat mengatasi dampak yang ditimbulkan oleh interpretasi aktual atas keahlian yang baik. Diskusi kritis ini tidak hanya harus diorganisasikan secara positif melalui penciptaan lembaga pendidikan, tetapi juga harus difasilitasi, melalui memungkinkan waktu luang atau merangsang kehidupan masyarakat budaya yang berkembang.

Tanggung jawab lembaga pendidikan secara umum dapat ditunjukkan melalui pelaksanaan tugasnya secara korelatif dengan berbagai unsur. Tanggung jawab lembaga pendidikan dipandang sebagai bentuk konsekuensi dari adanya hak dan kewajiban. Peran dan dukungan *Stakeholders* dalam bidang pendidikan sangat penting khususnya pada hasil akhir dari proses yang dilalui.

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perkembangan Lembaga Pendidikan

Terdapat banyak faktor yang memengaruhi perkembangan lembaga pendidikan. Faktor tersebut dapat dikategorikan berdasarkan asalnya, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal yang memengaruhi perkembangan lembaga pendidikan antara lain adalah harapan, komitmen, dan dukungan internal lembaga. Pada beberapa tinjauan, faktor ini dapat menjadi kekuatan dan

kelemahan lembaga pendidikan. Faktor eksternal menunjukkan adanya sistem di luar sistem pendidikan dan menjadi peluang maupun tantangan namun juga dapat menjadi ancaman bagi lembaga bila mereka tidak siap.

Faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan lembaga pendidikan, menurut Altmann & Ebersberger (2013: 67) sebagai berikut.

Tabel 3.1. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perkembangan Lembaga Pendidikan

No.	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perkembangan Lembaga Pendidikan
1.	<i>The perceived importance of knowledge for the economic, social and cultural well-being of society worldwide.</i>
2.	<i>The development of ICT and its application to learning, teaching and research.</i>
3.	<i>New pressures on educational institutions to prepare graduates for life and work in an international context.</i>
4.	<i>The increased mobility of human resources.</i>
5.	<i>The reduction of public funding for educational institutions and the increasing pressure on educational institutions to diversify their funding sources.</i>

Penjelasan faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan lembaga pendidikan sebagai berikut.

1. Persepsi mengenai pentingnya pengetahuan untuk kesejahteraan ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat di seluruh dunia.

2. Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta aplikasinya untuk pembelajaran, pengajaran, dan penelitian.
3. Tekanan baru pada lembaga pendidikan untuk mempersiapkan lulusan yang dapat hidup dan bekerja dalam konteks internasional.
4. Meningkatnya mobilitas sumber daya manusia.
5. Pengurangan pendanaan publik untuk lembaga pendidikan dan meningkatnya tekanan pada lembaga pendidikan untuk mendiversifikasi sumber pendanaan yang dimiliki.

Memajukan lembaga pendidikan sesungguhnya memerlukan dukungan semua pihak. Pada Abad digital saat ini supaya lembaga pendidikan maju, mereka harus berkolaborasi, bersinergi, dan berkomitmen untuk bersaing. Komitmen sebagai bentuk kepercayaan terhadap lembaga pendidikan harus dibangun dan dipelihara.

E. Tantangan dalam Lembaga Pendidikan

Beberapa tantangan dalam lembaga pendidikan antara lain (Leicester, Modgil, & Modgil, 2005: 76).

The challenge for an educational institutions, as for society, is to discover processes that can reconcile the valuing of difference with the need for shared understanding and agreement about public purposes. Purposes that challenge and eradicate prejudice and discrimination. Yet schools are a microcosm with a difference.

Menurut Leicester, Modgil, & Modgil (2005), tantangan bagi sebuah lembaga pendidikan, seperti halnya masyarakat, yaitu menemukan proses yang dapat merekonsiliasi penilaian dalam perbedaan dengan kebutuhan yang akan mewujudkan sebuah pemahaman dan kesepakatan bersama tentang tujuan publik. Tujuan yang dimaksud adalah menantang dan menghapus prasangka serta diskriminasi, namun sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan merupakan mikrokosmos dengan perbedaan, sedangkan dalam masyarakat sipil mungkin ada harapan untuk memahami perbedaan.

Di dalam lembaga pendidikan formal seperti sekolah harus ada rekonsiliasi atau kesepakatan bersama tentang nilai-nilai (tanpa hal ini tidak akan ada tujuan atau kebijakan kelembagaan yang koheren). Tujuan untuk pembelajaran adalah konsep yang didefinisikan secara budaya dan dalam konteks keanekaragaman yang berasal dari nilai-nilai budaya yang bersaing. Oleh karena itu, tata kelola lembaga pendidikan tergantung pada pemahaman dan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai itu sebelum berkembang. Selain itu, tata kelola dalam konteks keragaman budaya harus mengakui nilai-nilai budaya yang bersaing, mewakilinya, dan memediasi di antara warga sekolah untuk kepentingan mencapai kesepakatan.

Sementara itu, Altmann & Ebersberger (2013: 72) mengungkapkan bahwa tantangan dalam lembaga pendidikan

sebagai berikut *“educational institutions are under increasing pressure to prepare their students for life and work in an international context.”* Berdasarkan Altmann & Ebersberger, lembaga pendidikan berada di bawah tekanan yang meningkat untuk mempersiapkan siswanya agar dapat hidup dan bekerja dalam konteks internasional.

Hal ini tidak menutup kemungkinan untuk melaksanakan perluasan kurikulum, tetapi juga menuntut staf akademik agar setiap saat dapat berperilaku dengan cara yang konsisten serta sesuai dengan ketetapan yang diberikan oleh lembaga pendidikan. Tantangan ini menjadi kewajiban bagi semua organisasi, komersial, pemerintahan, sukarela, dan lembaga pendidikan itu sendiri untuk melatih dan mengembangkan karyawan agar memiliki keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk beroperasi dalam konteks internasional.

Lembaga-lembaga pendidikan memiliki peran utama dalam mengembangkan kaum muda dalam keterampilan dan sikap yang baik seperti yang disebutkan di atas. Oleh sebab itu, lembaga-lembaga pendidikan memiliki kewajiban khusus untuk mengembangkan staf pengajar secara tepat.

Leicester, Modgil, & Modgil (2005: 77) kembali mengungkapkan bahwa *“educational institutions and their regulatory bodies must be able to describe in a strong way the nature of intermediary institutions as a prerequisite for improving the welfare of civil society.”* Maksud dari pernyataan di atas adalah lembaga pendidikan dan

badan pengaturnya harus mampu menggambarkan dengan cara yang kuat tentang sifat lembaga perantara sebagai prasyarat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sipil.

Hal ini menyebabkan tata kelola harus dapat meningkatkan lembaga pendidikan agar mempunyai nilai-nilai publik (tentang pembelajaran) yang dapat tercermin dengan baik dalam manajemen publik di lembaga pendidikan. Pemimpin daerah harus berada di antara masyarakat dan lembaga pendidikan serta antara pemerintahan dan manajemen.

Menurut Sallis (2002: 60), *“Successful educational institutions of the future must be responsive and fluid as the world around them. Educational institutions are not static entities. They exist only so long as they fulfil a useful purpose.”* Maksudnya, lembaga-lembaga yang sukses di masa depan harus responsif dan mencair seperti dunia di sekitar mereka. Lembaga pendidikan bukanlah entitas statis. Mereka ada hanya selama dapat memenuhi tujuan yang bermanfaat. Mereka dan lingkungannya berada dalam kondisi perubahan yang konstan dan semua lembaga pendidikan memiliki siklus hidup.

Lembaga pendidikan dapat dikategorikan dalam tinjauan eksistensinya menjadi 3 kelompok, yaitu kelompok atas, tengah, dan bawah. Kedudukan pada pengelompokan tersebut bersifat dinamis dan sangat tergantung pada beberapa aspek yang mempengaruhi. Pada kelompok bawah dan tengah cukup

mendominasi karena mereka belum mampu menunjukkan eksistensinya sehingga belum menjadi *benchmark* bagi lembaga lainnya.

F. Lembaga Pendidikan di Indonesia

Lembaga pendidikan merupakan wadah pengembangan keilmuan dan kompetensi bagi siswa didik. Berkaca pada perkembangan lembaga pendidikan di dunia dapat diidentifikasi bahwa banyak lembaga pendidikan tua yang berhasil menjaga eksistensinya karena mampu menjadi *benchmark* bagi lembaga lainnya. Pendidikan di Indonesia secara perundangan diatur menjadi jalur formal, nonformal, dan informal. Ketiganya dibedakan berdasarkan tujuan, tahapan, maupun hasil yang dicapai.

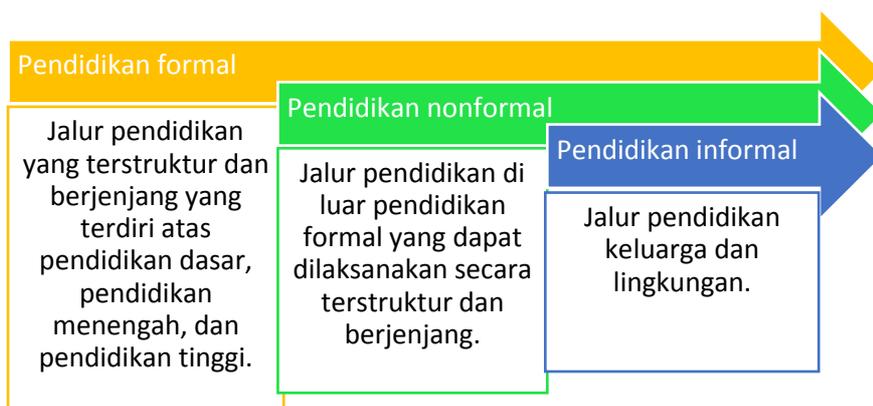


Gambar 3.4. Ilustrasi Pembelajaran di Lembaga Pendidikan Formal di Indonesia

Sumber: <https://seputarilmu.com>

Lebih lanjut lembaga pendidikan di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 10, disebutkan bahwa satuan pendidikan merupakan kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.

Penjelasan dari ketiga jalur pendidikan tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.5. Tiga Jalur Pendidikan di Indonesia

1. Pendidikan Formal

- a. Pendidikan dasar ialah jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan

Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat. (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 17 Ayat 1 dan 2).

- b. Pendidikan menengah merupakan lanjutan pendidikan dasar. Pendidikan menengah terdiri atas pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan. Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 18 Ayat 1, 2, dan 3).
- c. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Pendidikan tinggi diselenggarakan dengan sistem terbuka (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 19 Ayat 1 dan 2).

2. Pendidikan Nonformal

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat 1 dan 2, pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai

pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.

Pendidikan nonformal ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Pendidikan nonformal meliputi (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat 3).



Gambar 3.6. Jenis Pendidikan Nonformal

Sementara itu, satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan

pendidikan yang sejenis (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat 4).

3. Pendidikan Informal

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat 1 dan 2, kegiatan pendidikan informal yang dilakukan oleh keluarga dan lingkungan berbentuk kegiatan belajar secara mandiri. Hasil pendidikan diakui sama dengan pendidikan formal dan nonformal setelah peserta didik lulus ujian sesuai dengan standar nasional pendidikan. Secara operasional misalnya dapat diwadahi melalui Kejar Paket A/B/C.

BAB IV

KOMUNIKASI DAN PUBLIKASI LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Pada abad modern komunikasi menjadi bagian sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Esensi dari komunikasi adalah informasi. Informasi yang baik akan membawa organisasi menjadi dinamis dan berkembang. Lembaga pendidikan sebagai organisasi dinamis membutuhkan komunikasi yang baik.



Gambar 4.1. Ilustrasi Komunikasi

Sumber: <http://esheninger.blogspot.com>

Komunikasi merupakan darah dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang lancar akan mencerminkan efektifitas sebuah organisasi. Pada lembaga pendidikan, komunikasi dapat

berlangsung secara formal, nonformal, dan informal. Lebih lanjut Lunenburg & Ornstein (2008: 158), menjelaskan tentang komunikasi di lembaga pendidikan sebagai berikut.

Communication, the lifeblood of every school organization, is the process that links the individual, the group, and the organization. To be sure, communication mediates inputs to the organization from the environment and outputs from the organization to the environment.

Komunikasi merupakan darah kehidupan dari setiap lembaga pendidikan, karena komunikasi adalah proses yang menghubungkan individu, kelompok, dan organisasi. Komunikasi memediasi *input* ke dalam lembaga dari lingkungan dan *output* dari lembaga ke lingkungan. Komunikasi menempati tempat sentral dalam lembaga pendidikan, karena struktur, ekstensi, dan ruang lingkup lembaga pendidikan yang hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik komunikasi. Dengan kata lain, komunikasi adalah “esensi lembaga pendidikan”.

Simerson & Venn (2006: 5) memberikan saran kepada pemimpin di lembaga pendidikan yang berperan sebagai *manager* guna melaksanakan beberapa hal, salah satunya adalah “*communicate actions that will contribute to the success of individuals and organizations effectively.*” Berdasarkan pendapat dari Simerson & Venn tersebut, penting bagi *manager* untuk mengkomunikasikan tindakan yang akan berkontribusi pada keberhasilan individu dan lembaga secara efektif. Senada dengan pendapat tersebut, Osborne

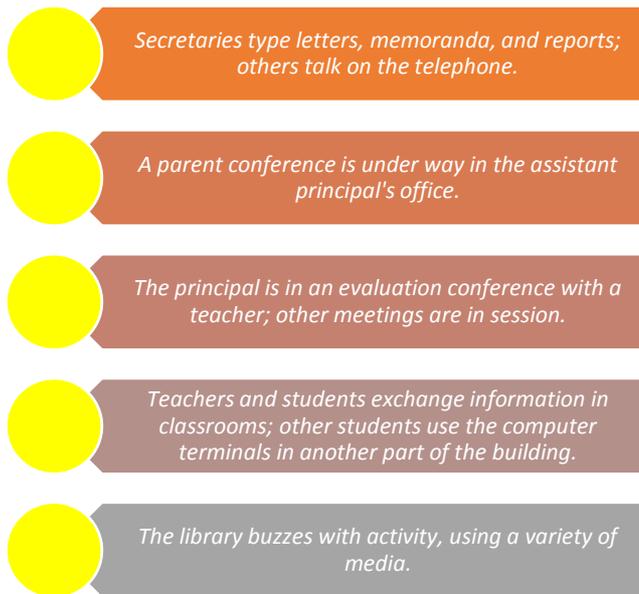
(2015: 14) menyampaikan salah satu gaya kepemimpinan pemimpin di lembaga pendidikan, yaitu *“having good communication skills will have a positive impact.”* Maksudnya, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, sehingga akan berdampak positif pada lembaga pendidikan.

Nolan, Fung, & Brown (2002: 1) menyebutkan bahwa komunikasi dibutuhkan dalam lembaga pendidikan, yaitu.

In response to the emerging need soft educational institutions generally. A key need is for communication systems that directly support activities and processes central their operation professionally, technically and in managerial and leadership terms. That is to say, communication systems are now required that will increasingly permit the broad range of professionals (teachers, department heads, support staff and others) to routinely access and use communication systems.

Kebutuhan utama lembaga pendidikan secara umum adalah sistem komunikasi. Sistem komunikasi dibutuhkan guna mendukung kegiatan dan proses persentasi pusat secara profesional, teknis, serta dalam istilah manajerial dan kepemimpinan. Dengan kata lain, sistem komunikasi yang diperlukan sekarang akan semakin memungkinkan berbagai profesional, seperti guru, kepala departemen, staf pendukung, dan lainnya untuk secara rutin mengakses dan menggunakan sistem komunikasi yang baik.

Berdasarkan Lunenburg & Ornstein (2008: 158), contoh komunikasi di lembaga pendidikan, antara lain.



Gambar 4.2. Contoh Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Apabila dijabarkan contoh komunikasi di lembaga kependidikan menurut Lunenburg & Ornstein, sebagai berikut.

1. Sekretaris mengetik surat, memorandum, dan laporan, sementara pegawai yang lain berbicara di telepon.
2. Sebuah konferensi orang tua yang sedang berlangsung di kantor asisten kepala sekolah.
3. Kepala sekolah berada dalam konferensi evaluasi dengan seorang guru, sementara pertemuan yang lain sedang berlangsung.

4. Guru dan siswa bertukar informasi di ruang kelas, sementara siswa lain menggunakan terminal komputer di bagian gedung yang lain.
5. Aktivitas di perpustakaan yang menggunakan berbagai media.

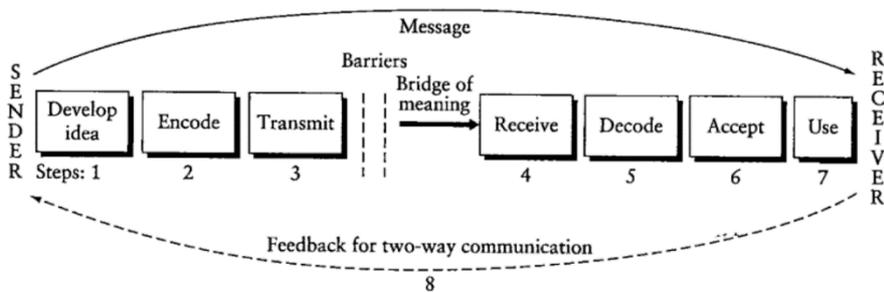
Sementara, Maier (2007: 7) menyebutkan contoh sistem komunikasi di lembaga pendidikan, ialah *"internet infrastructure provides basic functions in communication, such as e-mail and teleconferencing, which aim to exchange information, store, search, and retrieve data and documents."* Arti dari kalimat tersebut, contoh sistem komunikasi di lembaga pendidikan menurut Maier, yakni infrastruktur internet yang menyediakan fungsi dasar dalam komunikasi, seperti email dan telekonferensi untuk bertukar informasi, menyimpan, mencari, serta mengambil data dan dokumen.

B. Proses Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Proses komunikasi di lembaga pendidikan terdiri atas delapan langkah, sebagai berikut (Lunenburg & Ornstein, 2008: 158).

The communication process involves the exchange of information between a sender and a receiver. The key components of the communication process, which involves a sequence of eight steps. Barriers to communication can occur at any step in the process but most frequently occur between transmission and reception.

Menurut Lunenburg & Ornstein, proses komunikasi melibatkan pertukaran informasi antara pengirim dan penerima. Komponen kunci dari proses komunikasi digambarkan dalam urutan yang terdiri atas delapan langkah. Hambatan komunikasi dapat terjadi pada setiap langkah dalam proses komunikasi, namun paling sering terjadi antara transmisi dan penerimaan.



Gambar 4.3. Proses Komunikasi

Langkah-langkah Lunenburg & Ornstein (2008: 158), dapat dijabarkan menjadi delapan langkah dalam proses komunikasi di lembaga pendidikan berikut.

1. *Develop an Idea (Mengembangkan Ide)*

Pengirim di distrik lembaga pendidikan dapat menjadi administrator kantor pusat, administrator gedung, anggota fakultas, departemen dalam lembaga pendidikan, lembaga pendidikan, atau distrik lembaga pendidikan itu sendiri. Administrator berkomunikasi dengan administrator lain, bawahan, siswa, dewan pendidikan, dan anggota masyarakat perlu untuk mengembangkan sebuah ide dalam berkomunikasi.

2. *Encode* (Mengubah Ide)

“*Step 2 is to encode (convert) the idea into words, nonverbal cues, diagrams, or other symbols of transmission.*” Langkah kedua adalah menyandikan atau mengubah ide tersebut menjadi kata-kata, isyarat nonverbal, diagram, atau simbol transmisi lainnya. Makna tidak dapat ditransmisikan karena terletak pada signifikansi yang dimiliki oleh *encoder* pada simbol. Penerima pesan juga akan memberi makna pada simbol itu.

Semakin besar kesepakatan antara pengirim dan penerima tentang arti simbol, semakin besar kemungkinan pemahaman antara kedua pihak. Oleh sebab itu, penting bagi administrator lembaga pendidikan untuk memilih simbol-simbol yang memiliki makna bersama bagi lembaga dan juga penerima pesan yang dituju.

3. *Transmit* (Mengirimkan)

Setelah pesan dikembangkan, langkah ketiga yakni mengirimkannya dengan salah satu dari beberapa metode, seperti memorandum, telepon, televisi sirkuit tertutup, komputer, pernyataan kebijakan dewan, dan komunikasi tatap muka. Pesan yang tidak disengaja seperti kehebingan atau tidak bertindak pada masalah tertentu tidak akan menjadi sejelas ini. Selain itu, isyarat nonverbal seperti *hand gestures, body position, facial expression, and voice intonation* (gerakan tangan, posisi tubuh, ekspresi wajah, dan intonasi suara) juga mengkomunikasikan pesan.

4. Receive (Menerima)

“The transmission allows another person to receive a message.”

Transmisi memungkinkan orang lain untuk menerima pesan. Oleh karena itu, penerima harus menjadi pendengar yang baik jika pesannya lisan. Apabila pesannya ditulis, penerima harus memperhatikan makna yang dinyatakan maupun yang tersirat.

5. Decode (Memecahkan Kode)

Langkah kelima yaitu memecahkan kode pesan sehingga dapat dipahami, sebab makna yang tidak dapat ditransmisikan, tidak dapat diterima. Oleh karena itu, penerima harus mengambil pesan yang dikirim dan *“give meaning to them”* atau memberi makna kepada diri sendiri. Hambatan komunikasi dapat terjadi pada setiap tahap proses komunikasi, dan sering kali terjadi selama proses memecahkan kode atau *decoding*.

6. Accept (Memahami)

“When the receiver has obtained and decoded the message, that individual has a choice to accept or reject it.” Ketika penerima telah mendapatkan dan mendekodekan pesan, individu tersebut memiliki pilihan untuk menerima atau menolaknya. Beberapa faktor yang memengaruhi penerimaan atau penolakan pesan melibatkan otoritas dan kredibilitas pengirim, keterampilan persuasif pengirim, implikasi untuk penerima, dan persepsi penerima tentang keakuratan pesan.

7. *Use* (Menggunakan)

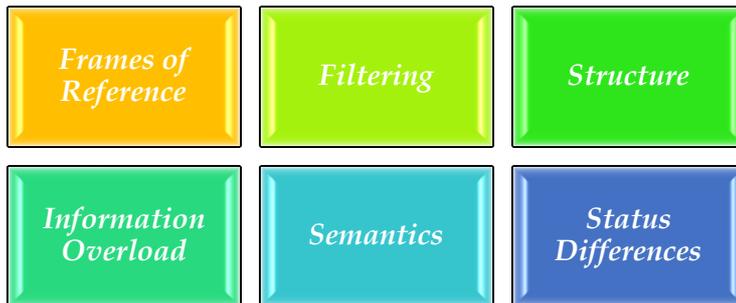
Langkah ketujuh dalam proses komunikasi yakni *“to use the information”* atau penerima menggunakan informasi. Penerima dapat mengabaikan komunikasi, menyimpannya untuk kemungkinan tindakan selanjutnya, atau melakukan sesuatu dengan informasi tersebut.

8. *Feedback* (Memberikan Umpan Balik)

“The receiver should give feedback to the sender that the message was received and understood.” Penerima harus memberikan umpan balik kepada pengirim bahwa pesan itu diterima dan dipahami. Umpan balik melengkapi siklus komunikasi dalam tahap kedelapan.

C. Hambatan dalam Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Hambatan dalam komunikasi mengakibatkan terputus atau rusaknya sistem secara sebagian atau keseluruhan. Berdasarkan pernyataan Lunenburg & Ornstein (2008: 158), hambatan-hambatan dalam komunikasi di lembaga pendidikan antara lain.



Gambar 4.4. Hambatan Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Beberapa hambatan dalam komunikasi di lembaga pendidikan sebagai berikut (Lunenburg & Ornstein).

1. *Frames of Reference* (Kerangka Referensi)

“People can interpret the same communication differently, depending on their learning, culture, and experience.” Orang dapat menafsirkan komunikasi yang sama secara berbeda. Hal ini tergantung pada pembelajaran, budaya, dan pengalaman yang dimiliki. Jenis penghalang komunikasi ini berkaitan dengan komponen *encode* dan *decoding* dari proses komunikasi.

“If the sender and receiver have a common frame of reference-that is, when the encoding and decoding of a message are similar-communication is likely to be effective.” Jika pengirim dan penerima memiliki kerangka acuan yang sama, yaitu ketika penyandian dan penguraian suatu pesan adalah serupa, maka komunikasi cenderung efektif. Di sisi lain, jika komunikator memiliki kerangka acuan yang berbeda, maka komunikasi cenderung akan menjadi terdistorsi.

2. *Filtering* (Penyaringan)

Filtering atau penyaringan merupakan suatu proses yang terjadi ketika informasi ditransmisikan dari satu tingkat ke tingkat lainnya. Penyaringan melibatkan pengiriman informasi parsial oleh pengirim. Penyaringan dapat terjadi dalam arus komunikasi ke bawah maupun ke atas.

3. Structure (Struktur)

"The structure of the educational institutions district can affect the quality of communications within it. A tall structure is one in which there are many hierarchical levels of authority." Struktur distrik lembaga pendidikan dapat memengaruhi kualitas komunikasi di dalamnya. Struktur yang tinggi adalah struktur di mana terdapat banyak tingkat otoritas hierarkis.

Secara umum, efisiensi komunikasi berkurang dengan jumlah level yang harus dilalui informasi sebelum mencapai penerima yang dituju, karena semakin banyak tingkat administrasi yang melaluinya, maka semakin besar bahaya bahwa pesan itu akan diubah, dimodifikasi, diperpendek, disalahartikan, atau akan benar-benar gagal menjangkau penerimanya.

4. Information Overload (Informasi Berlebihan)

Di dalam lembaga pendidikan yang kompleks saat ini, administrator lembaga pendidikan sering kali memiliki beban yang berlebihan dengan lebih banyak informasi daripada yang dapat ditangani secara efektif. Kelebihan informasi atau *information overload* ini terjadi karena beberapa alasan.

Pertama, distrik lembaga pendidikan menghadapi tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, karena meningkatnya turbulensi di lingkungan eksternal. Kedua, meningkatnya spesialisasi peran dan kompleksitas tugas yang menciptakan kebutuhan akan lebih banyak informasi.

5. *Semantics* (Semantik)

Semantics (semantik) merupakan kata yang sama namun memiliki arti berbeda untuk orang yang berbeda, seperti seorang administrator lembaga pendidikan dan bawahan yang berbicara dalam bahasa sama, namun masih belum mengirimkan pemahaman. Seseorang tidak dapat menularkan pemahaman, melainkan hanya dapat mengirimkan informasi dalam bentuk kata-kata yang merupakan simbol umum untuk menyampaikan ide, fakta, dan perasaan. Semantik dapat menjadi penghalang komunikasi karena kesalahan interpretasi kata-kata. Makna tidak ada dalam kata-kata, tetapi dalam pikiran orang-orang yang menerimanya.

6. *Status Differences* (Perbedaan Status)

"Another barrier to communication is status difference, which exists within every educational institutions district." Hambatan lain untuk komunikasi adalah perbedaan status yang ada di setiap distrik lembaga pendidikan. Distrik lembaga pendidikan menciptakan perbedaan status melalui judul, ukuran kantor, karpet, perabot kantor, alat tulis, sekretaris pribadi, tempat parkir khusus, gaji, dan bagan organisasi formal. Terlepas dari simbol, status mengganggu komunikasi yang efektif antara personil di berbagai tingkatan hierarki.

D. Cara Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Permasalahan di lembaga pendidikan sangat kompleks, dalam tinjauan manajemen berbagai permasalahan tersebut berakar pada sumber daya manusia, fasilitas, dan metode. Permasalahan tersebut merupakan akar dari persoalan lembaga. Komunikasi sebagai bagian penting dalam organisasi perlu menjadi prioritas. Lebih lanjut Lunenburg & Ornstein (2008: 158), menjelaskan cara mengatasi hambatan dalam komunikasi di lembaga pendidikan sebagai berikut.



Gambar 4. 5. Cara-Cara Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi di Lembaga Pendidikan

Cara-cara mengatasi hambatan dalam komunikasi di lembaga pendidikan (Lunenburg & Ornstein, 2008).

1. Repetition (Pengulangan)

Salah satu teknik komunikasi efektif yang paling sering digunakan adalah *repetition* atau pengulangan. Pengulangan melibatkan pengiriman pesan yang sama berulang-ulang, menggunakan beberapa saluran, misalnya panggilan telepon, diskusi tatap muka, memorandum, atau surat.

2. Empathy (Empati)

“Effective communication means that the sender can make predictions about how the receiver will respond to a message.” Komunikasi yang efektif berarti pengirim dapat membuat prediksi tentang bagaimana penerima akan menanggapi pesan. Pengirim dapat melakukan ini dengan memvisualisasikan kerangka referensi penerima ke dalam pengiriman pesan. Dengan kata lain, seorang administrator lembaga pendidikan secara kiasan harus berjalan di posisi bawahan dan berusaha untuk mengantisipasi faktor-faktor pribadi dan situasional yang mungkin memengaruhi interpretasi bawahan tentang pesan.

3. Understanding (Memahami)

Administrator lembaga pendidikan harus mengingat bahwa komunikasi yang efektif melibatkan *transmitting understanding as*

well as messages (transmisi pemahaman pesan). Terlepas dari saluran komunikasi yang digunakan, pesan harus mengandung bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti. Administrator lembaga pendidikan harus menyandikan pesan dengan kata-kata dan simbol yang dapat dimengerti oleh penerima.

4. *Feedback* (Umpan Balik)

Feedback (umpan) balik memastikan komunikasi yang efektif dan menentukan sejauh mana pesan telah diterima dan dipahami. Komunikasi dua arah ini berarti pengirim dan penerima mencapai kata saling pengertian.

5. *Listening* (Mendengarkan)

"Successful communication therefore requires effective listening on the part of both the sender and the receiver." Komunikasi yang sukses membutuhkan pendengaran yang efektif dari pihak pengirim dan penerima. Penerima harus mendengarkan untuk menerima dan memahami pesan pengirim, sedangkan pengirim harus mendengarkan untuk menerima dan memahami umpan balik penerima.

E. Publikasi Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan memiliki potensi untuk dikenal dan berkembang melalui berbagai macam strategi. Publikasi

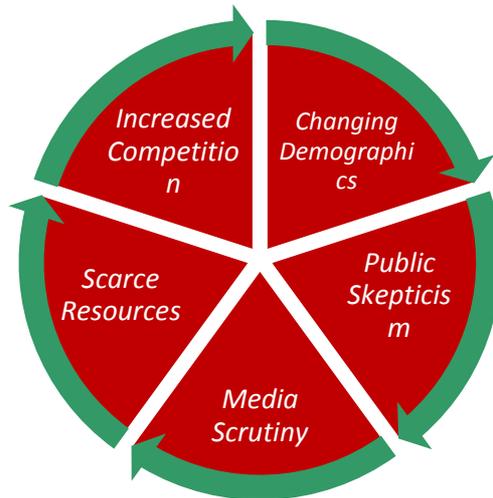
merupakan salah satu cara efektif untuk mengenalkan lembaga sekaligus memperoleh pengakuan dan dukungan masyarakat. Menurut Lockhart (2011: 1), pengertian dari publikasi lembaga pendidikan, sebagai berikut *“a way of doing things that expresses to students, parents, staff members, and the community that the educational institutions, as a public-supported institution, is dedicated to serving the educational needs of the community to the highest degree possible.”* Maksud dari pendapat Lockhart tersebut, publikasi lembaga pendidikan adalah cara melakukan hal-hal yang diungkapkan kepada siswa, orang tua, anggota staf, dan masyarakat bahwa lembaga pendidikan sebagai lembaga yang didukung publik didedikasikan untuk melayani kebutuhan pendidikan masyarakat sampai dengan tingkat setinggi mungkin.

Publikasi lembaga pendidikan termasuk kegiatan dan materi yang secara konsisten serta efektif dalam mempromosikan lembaga pendidikan sebagai pilihan pendidikan terbaik untuk siswa dan orang tua, aset dalam masyarakat, serta administrator yang bertanggung jawab atas uang pembayaran pajak. Kegiatan ini mencakup semua hal yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mengembangkan, menerapkan, dan mempertahankan strategi publikasi, hubungan masyarakat, serta komunikasi yang efektif. Materi yang dipublikasikan termasuk brosur, buletin, prospektus, atau situs web lembaga pendidikan yang mendukung kegiatan publikasi.

Berdasarkan Maier (2007: 6) perkembangan teknologi informasi dalam lembaga pendidikan yang menyangkut publikasi adalah *“recently, information technology tools and systems have been developed that provide sophisticated functions for publications, organization, visualization, contextualization, search, retrieval and distribution of knowledge.”* Maksud dari pendapat tersebut adalah dapat diketahui bahwa akhir-akhir ini berbagai alat dan sistem teknologi informasi telah dikembangkan untuk menyediakan fungsi-fungsi canggih dalam kegiatan publikasi, organisasi, visualisasi, kontekstualisasi, pencarian, pengambilan, dan distribusi pengetahuan.

F. Alasan Pentingnya Publikasi Lembaga Pendidikan

Lockhart (2011: 5) menyebutkan lima alasan pentingnya publikasi lembaga pendidikan, antara lain.



Gambar 4. 6. Pentingnya Publikasi Lembaga Pendidikan

Beberapa alasan pentingnya publikasi lembaga pendidikan, sebagai berikut (Lockhart, 2011: 5).

1. *Increased Competition* (Meningkatnya Persaingan)

“The number and kinds of educational institutions competing for your students have increased dramatically.” Jumlah dan jenis sekolah yang bersaing untuk calon siswa di lembaga pendidikan telah meningkat secara dramatis. Di masa lalu, sekolah swasta merupakan satu-satunya kompetisi untuk sekolah umum.

Keputusan untuk mengirim anak-anak ke sekolah swasta umumnya didasarkan pada tradisi, keinginan untuk kurikulum tertentu atau preferensi untuk lingkungan keagamaan tertentu. Namun saat ini tidak, persaingan tidak hanya dari pihak swasta saja.

2. *Changing Demographics* (Perubahan Demografi)

Selama beberapa dekade terakhir, bentuk demografis telah berubah secara signifikan dan perubahan ini berdampak pada sekolah. Pengaruh utama adalah *“changes in the family structure, increased diversity, and a shift in the adult-child ratio”* atau perubahan dalam struktur keluarga, peningkatan keragaman, dan pergeseran dalam rasio orang dewasa dan anak.

3. *Public Skepticism* (Skeptisisme Publik)

Kriteria dan tingkat objektivitas yang digunakan komisi untuk memeriksa dan menilai sistem pendidikan publik masih menjadi bahan perdebatan, baik dibenarkan atau tidak, temuan dan

rekomendasi komisi telah menghasilkan pengawasan dan kritik tingkat tinggi terhadap lembaga pendidikan umum.

4. *Media Scrutiny* (Pengawasan Media)

76% pendidik setuju bahwa liputan media yang negatif berkontribusi terhadap penurunan kepercayaan publik di lembaga pendidikan umum. Sementara, 91% merasa media meliput “apa yang dijual”.

5. *Scarce Resources* (Sumber Daya Langka)

Tidak pernah ada sumber daya yang cukup untuk melakukan semua yang ingin dilakukan oleh lembaga pendidikan. Pada saat yang sama, ketika mandat pemerintah dan tekanan publik menempatkan tuntutan yang lebih besar pada lembaga pendidikan, maka sumber daya untuk memenuhi tuntutan tersebut menjadi semakin sulit ditemukan. Setelah membatasi anggaran, administrator lembaga pendidikan menghabiskan banyak waktu untuk menentukan cara dalam menyediakan lebih banyak layanan dengan sumber daya yang lebih sedikit.

92 - Nurtanio Agus Purwanto

BAB V

PEMBUATAN KEPUTUSAN

A. Konsep Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan. Sementara, kepemimpinan adalah inti dari administrasi pendidikan. Harvard Business School (2001: 1) menjelaskan fenomena pembuatan keputusan, yaitu *"effective leadership do not make a great many decisions. Leader concentrate on what is important. Decision on the highest level of conceptual understanding. They try to find the situation, to think through what is strategic and rather than to solve problems."* Berdasarkan pernyataan Harvard Business School, kepemimpinan yang efektif tidak membuat banyak keputusan. Pemimpin berkonsentrasi pada apa yang penting, sehingga akan memunculkan keputusan dengan tingkat pemahaman konseptual tertinggi. Pemimpin mencoba menemukan situasi, memikirkan apa yang strategis, serta bukan menyelesaikan masalah.

Hal di atas bukan karena pemimpin yang terkesan oleh kecepatan dalam pengambilan keputusan, melainkan menganggap keahlian dalam memanipulasi banyak variabel di berbagai gejala pemikiran. Pemimpin ingin mengetahui apa keputusan yang

diambil, apa realitas yang mendasari, dan hasil keputusan yang dituntut harus memuaskan, maka pemimpin menginginkan dampak daripada teknik.

Sementara itu, menurut National Research Council (2002: 1), latar belakang adanya pembuatan keputusan yakni *“communities across the nation are faced with difficult and complex decisions about how to respond to change, plan sensibly, and improve the quality of life for all of their members.”* Dari pendapat tersebut, kesimpulannya ialah masyarakat di seluruh negara dihadapkan dengan keputusan yang sulit dan kompleks tentang bagaimana menanggapi perubahan, merencanakan dengan bijaksana, serta meningkatkan kualitas hidup untuk semua anggota masyarakat.

Semakin banyak orang menuntut suara mengenai apa yang terjadi di komunitasnya dan peran aktif dalam memutuskan apa, di mana, dan bagaimana perubahan terjadi. Oleh sebab itu, diperlukan partisipasi secara bermakna dalam proses pembuatan keputusan dan untuk membuat keputusan yang diinformasikan dengan baik. Hal ini akan memengaruhi kualitas hidup, sehingga masyarakat membutuhkan informasi dari data khusus dan alat pendukung keputusan yang dapat menilai implikasi dari alternatif. Sejauh mana data dan alat yang tersedia dapat digunakan oleh masyarakat untuk membuat keputusan yang rumit.

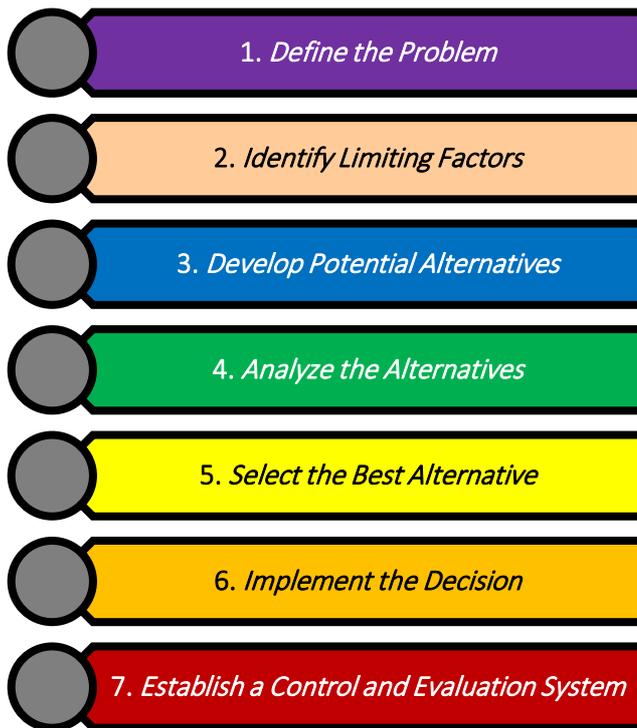
“Making decisions is a major component of a manager’s job. Strategic planning systems are a subset of what is often referred to as the

classic rational model of decision making. Strategic planning is a formal process for making important decisions about strategies, tactics, and operations." Maksudnya, pembuatan keputusan adalah komponen utama dari pekerjaan manajer. Sistem perencanaan strategis merupakan bagian dari apa yang sering disebut sebagai model pengambilan keputusan rasional klasik. Perencanaan strategis ialah proses formal untuk membuat keputusan penting tentang strategi, taktik, dan operasi (Hill & McShane, 2008: 121).

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pembuatan keputusan adalah suatu tindakan untuk menanggapi perubahan, merencanakan dengan bijaksana, dan meningkatkan kualitas hidup dengan cara menilai beberapa alternatif yang tersedia. Pembuatan keputusan harus didasarkan pada hasil pengumpulan data-data, sehingga dapat memecahkan permasalahan yang rumit. Dalam membuat keputusan, pemimpin harus berkonsentrasi pada hal-hal yang penting untuk dapat memunculkan keputusan dengan tingkat pemahaman konseptual tertinggi. Pembuatan keputusan merupakan komponen utama dari pekerjaan manajer.

B. Proses Pembuatan Keputusan

Menurut Benowitz (2001: 36), proses pembuatan keputusan melibatkan langkah-langkah, sebagai berikut.



Gambar 5.1. Proses Pembuatan Keputusan

Tujuh langkah dalam proses pembuatan keputusan, antara lain (Benowitz, 2001).

1. Define the Problem (Menentukan Masalah)

“The decision making process begins. An accurate problem definition will affect all steps taken, if the problem is not determined accurately, each step in the manufacturing process will be based on the wrong starting point.”

Proses pembuatan keputusan dimulai ketika seorang manajer mengidentifikasi masalah sebenarnya. Definisi masalah yang akurat

akan memengaruhi semua langkah yang mengikuti, jika masalah tidak didefinisikan secara akurat, setiap langkah dalam proses pembuatan keputusan akan didasarkan pada titik awal yang salah.

Salah satu cara seorang manajer dapat membantu menentukan masalah sebenarnya dalam suatu situasi adalah dengan mengidentifikasi masalah secara terpisah dari gejalanya. Situasi yang paling menyusahkan yang ditemukan dalam suatu organisasi biasanya dapat diidentifikasi sebagai gejala dari masalah yang mendasarinya. Semua gejala ini menunjukkan bahwa ada yang salah dengan organisasi, tetapi mereka tidak mengidentifikasi akar penyebabnya. Manajer yang sukses tidak hanya menyerang gejala, tetapi bekerja untuk mengungkap faktor-faktor yang menyebabkan gejala-gejala ini.

2. Identify Limiting Factors (Mengidentifikasi Faktor Pembatas)

“All managers want to make the best decisions. Therefore, managers need to have ideal resources, including information, time, personnel, equipment, and inventory, as well as identifying limiting factors.” Semua manajer ingin membuat keputusan terbaik. Oleh karena itu, manajer perlu memiliki sumber daya yang ideal, di antaranya informasi, waktu, personel, peralatan, dan persediaan, serta mengidentifikasi faktor pembatas.

Secara realistis, manajer beroperasi di lingkungan yang biasanya tidak menyediakan sumber daya yang ideal, misalnya

tidak memiliki anggaran yang tepat atau mungkin tidak memiliki informasi yang paling akurat atau waktu tambahan. Oleh sebab itu, maka manajer harus memilih untuk memuaskan atau untuk membuat keputusan yang terbaik dengan informasi, sumber daya, dan waktu yang tersedia.

3. *Develop Potential Alternatives* (Mengembangkan Alternatif Potensial)

“Time pressure often causes managers to move forward by only considering the first answer or the clearest answer, but successful problem solving requires a thorough examination of challenges, while quick answers may not produce permanent solutions.” Tekanan waktu sering menyebabkan manajer bergerak maju dengan hanya mempertimbangkan jawaban pertama atau jawaban yang paling jelas, namun penyelesaian masalah yang sukses membutuhkan pemeriksaan menyeluruh terhadap tantangan, sedangkan jawaban yang cepat mungkin tidak menghasilkan solusi permanen. Oleh karena itu, seorang manajer harus memikirkan dan menyelidiki beberapa solusi alternatif untuk satu masalah sebelum membuat keputusan cepat.

Salah satu metode yang paling dikenal untuk mengembangkan alternatif adalah melalui *brainstorming*, di mana suatu kelompok bekerja bersama untuk menghasilkan ide dan solusi alternatif. Asumsi di balik *brainstorming* yakni bahwa dinamika

kelompok merangsang pemikiran atau ide satu orang, betapapun keterlaluannya dapat menghasilkan ide dari yang lain dalam kelompok. Idealnya, pemunculan gagasan ini menular dan tidak lama kemudian banyak saran dan gagasan mengalir. *Brainstorming* biasanya membutuhkan 30 menit hingga satu jam.

4. *Analyze the Alternatives (Menganalisis Alternatif)*

"The purpose of this step is to determine the relative merits of each idea. Managers must identify the strengths and weaknesses of each alternative solution before making a final decision." Tujuan dari langkah ini adalah untuk menentukan manfaat relatif dari setiap ide. Manajer harus mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari setiap solusi alternatif sebelum membuat keputusan akhir. Mengevaluasi alternatif dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain seperti yang dikemukakan (Benowitz, 2001: 39).

Tabel 5. 1. Langkah Menganalisis Alternatif dalam Pembuatan Keputusan

No.	Langkah Menganalisis Alternatif
a.	<i>Determine the pros and cons of each alternative</i>
b.	<i>Conduct a cost and benefit analysis for each alternative.</i>
c.	<i>Weigh the weight of each important factor in the decision.</i>
d.	<i>Ranking each alternative relative to its ability to meet each factor.</i>
e.	<i>Doubling the probability factor to give the final value of each alternative.</i>

Langkah - langkah dalam menganalisis alternatif dalam pembuatan keputusan, sebagai berikut (Benowitz, 2001).

- a. *Determine the pros and cons of each alternative* atau menentukan pro dan kontra dari setiap alternatif.
- b. *Conduct a cost and benefit analysis for each alternative* (melakukan analisis biaya dan manfaat untuk setiap alternatif).
- c. *Weigh the weight of each important factor in the decision* atau menimbang bobot dari setiap faktor penting dalam keputusan.
- d. *Ranking each alternative relative to its ability to meet each factor* atau membuat ranking dari setiap alternatif relatif terhadap kemampuannya guna memenuhi masing-masing faktor.
- e. *Doubling the probability factor to give the final value of each alternative* (menggandakan dengan faktor probabilitas untuk memberikan nilai akhir dari setiap alternatif).

5. Select the Best Alternative (Memilih Alternatif Terbaik)

“After the manager analyzes all of the alternatives mentioned above, the manager must decide on the best alternative. The best alternative is the alternative that produces the biggest profit and the fewest losses.”

Setelah manajer menganalisis semua alternatif yang disebutkan di atas, maka manajer harus memutuskan alternatif yang terbaik. Alternatif terbaik yaitu alternatif yang menghasilkan keuntungan terbesar dan kerugian paling sedikit.

Kadang-kadang, proses seleksi dapat dilaksanakan dengan sangat mudah, seperti alternatif dengan pertentangan paling sedikit. Di lain waktu, solusi optimal adalah kombinasi dari beberapa

alternatif, namun terkadang alternatif terbaik mungkin tidak jelas. Saat kejadian seperti itu, seorang manajer harus memutuskan alternatif mana yang paling layak dan efektif serta ditambah dengan mana yang membawa biaya terendah untuk organisasi. Contoh dari kejadian ini adalah dengan memperkirakan probabilitas, di mana analisis peluang keberhasilan masing-masing alternatif terjadi dan sering berperan dalam proses pembuatan keputusan. Dalam kasus tersebut, seorang manajer hanya memilih alternatif dengan probabilitas keberhasilan tertinggi.

6. *Implement the Decision (Melaksanakan Keputusan)*

“Managers are responsible for making decisions, but managers are also responsible for getting results from decisions made. Positive results must follow the decisions of the manager.” Manajer bertanggung jawab untuk membuat keputusan, tetapi manajer juga bertanggung jawab untuk mendapatkan hasil dari keputusan yang dibuat. Hasil positif harus mengikuti keputusan dari manajer. Setiap orang yang terlibat dengan keputusan harus mengetahui perannya dalam memastikan hasil yang sukses. Manajer harus dengan cermat merancang program, prosedur, aturan, atau kebijakan untuk memastikan bahwa karyawan memahami peran yang dimiliki serta membantu dalam proses penyelesaian masalah.

7. Establish a Control and Evaluation System (Membangun Sistem Kontrol dan Evaluasi)

“Actions that are ongoing need to be monitored. The evaluation system must provide feedback on how well the decision was carried out, what the results were, and what adjustments were needed to get the intended results when the solution was chosen.” Tindakan yang sedang berlangsung perlu dipantau. Sistem evaluasi harus memberikan umpan balik tentang seberapa baik keputusan itu dilaksanakan, apa hasilnya, dan penyesuaian apa yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang dimaksudkan ketika solusi itu dipilih.

Sistem kontrol dan evaluasi diperlukan sebagai bagian dalam memastikan keputusan yang dibuat dapat dilaksanakan dengan baik sehingga hasilnya dapat optimal. Kontrol yang dilakukan dengan baik merupakan upaya dalam memastikan setiap tahap pembuatan keputusan berlangsung dengan baik. Pada beberapa kasus di sekolah atau lembaga pendidikan, seringkali pemimpin pendidikan tidak melakukan kontrol dengan baik terhadap keputusan yang telah dibuat, hal ini akan mengurangi efektifitas pencapaian hasil dari upaya tersebut.

C. Strategi dalam Pembuatan Keputusan

Keputusan yang dibuat memiliki konsekuensi di dalam organisasi baik vertikal maupun horisontal. Keputusan memiliki konsekuensi untuk dilaksanakan sehingga apa yang dihasilkan

harus mempertimbangkan banyak hal dan faktor bawaan maupun kondisi lainnya.

Strategi dalam pembuatan keputusan dapat diartikan antara lain sesuai pernyataan (Jones, 2005: 26).

Perfect information in rational decision makers are the cornerstone of the neoclassical analysis of profit maximization. Rational decision makers capable of making perfectly rational decisions and calculations. Instead, they are boundedly rational in that they are only partially aware of the information available and are not able to fully analyse it.

Menurut Jones, strategi pembuatan keputusan membutuhkan informasi yang sempurna, sehingga keputusan dapat dibuat secara rasional dan sebagai landasan analisa neoklasik untuk memaksimalkan keuntungan. Pembuatan keputusan secara rasional yaitu mampu membuat keputusan dengan sempurna dan perhitungan. Pada dasarnya, pembuat keputusan telah berpikir secara rasional, namun hanya mengetahui sebagian informasi yang tersedia dan tidak dapat menganalisa sepenuhnya.

Selain itu, strategi yang dapat dilaksanakan dalam pembuatan keputusan, yaitu *“Strategic decision making from a cognitive perspective have generally adopted one of two complementary approaches (Hardman & Macchi, 2003: 253).”* Strategi pembuatan keputusan yang dikemukakan oleh Hardman & Macchi (2003: 253) berasal dari perspektif kognitif secara umum mengadopsi salah satu dari dua pendekatan yang saling melengkapi.

Pendekatan pertama mensyaratkan penerapan konsep dari perilaku pembuatan keputusan dalam upaya untuk memperjelas cara-cara yang akan dilakukan. Dalam pendekatan ini, masing-masing ahli berpikir menggunakan penalaran ketika membuat pilihan strategi. Pemimpin mengadopsi pendekatan ini dengan cara menyederhanakan penalaran para ahli dalam upaya mengurangi beban dalam pemrosesan informasi.

Beberapa prinsip hidup yang dapat menjadi panduan dalam pembuatan keputusan menurut Osborne (2015: 10), yaitu *“a rule, belief, or moral code that is important to you and guides your decision-making throughout life.”* Dari pernyataan ini, dapat dipahami bahwa prinsip-prinsip dalam pembuatan keputusan meliputi aturan, kepercayaan, atau kode moral.

Harvard Business School (2001: 9) menjelaskan strategi dalam pembuatan keputusan, yakni.

Decision making is one of the tasks of the principal and work on a small part of the agreement, but to make a decision is an important or crucial activity to be carried out. From the decisions made by the principal, it is expected to have a significant and positive effect on the entire organization, its performance, and the results characterizing effective leadership.

Makna dari pembuatan keputusan menurut paparan di atas ialah hanya salah satu tugas dari seorang pemimpin di lembaga pendidikan dan sebagian kecil dari adanya perjanjian, tetapi pembuatan keputusan merupakan kegiatan yang penting atau krusial untuk dilaksanakan. Dari keputusan yang dibuat oleh

pemimpin di lembaga pendidikan, diharapkan dapat memiliki dampak yang signifikan dan positif pada seluruh organisasi, kinerjanya, dan hasilnya dapat mencirikan kepemimpinan yang efektif.

Dari berbagai pendapat yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa strategi dalam pembuatan keputusan antara lain dengan menerapkan konsep dan menyederhanakan penalaran para ahli dalam upaya mengurangi beban ketika pemrosesan informasi. Selain itu, juga membutuhkan informasi yang sempurna, sehingga keputusan dapat dibuat secara rasional dan dengan perhitungan atau menggunakan prinsip aturan dan kepercayaan. Keputusan yang dibuat dipengaruhi oleh informasi yang akurat sekaligus pengalaman pemimpin dalam memutuskan berbagai hal.

Rasionalisasi dalam pembuatan keputusan sebenarnya merupakan upaya untuk memastikan bahwa apa yang telah diambil memiliki peluang untuk keberhasilan dalam pelaksanaannya. Strategi pembuatan keputusan seringkali dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, hal ini beralasan karena setiap pemimpin pasti ingin memajukan organisasinya.

D. Macam dan Gaya Pembuatan Keputusan

Menurut Hardman & Macchi (2003: 255), terdapat dua macam pembuatan keputusan, yaitu *“strategic decision making and*

behavioural decision making in general." Artinya, pembuatan keputusan terbagi menjadi dua macam, yaitu untuk keputusan strategis dan keputusan secara umum.

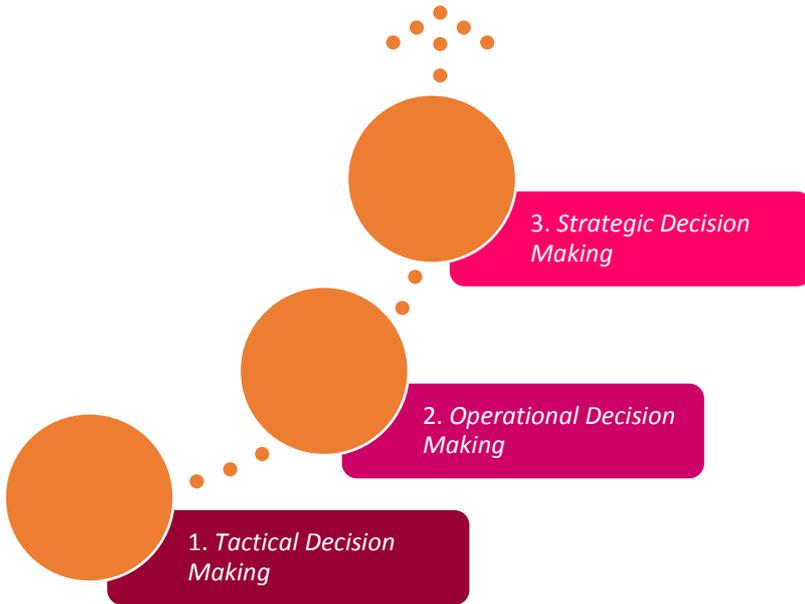
Pengertian pembuatan keputusan strategis, sebagai berikut (Hardman & Macchi, 2003: 253).

Strategic decisions are the basis on which organizations identify, clarify and act with respect to their medium and longer term goals. Over the last two decades there has been an explosion of interest in the application of concepts, theories and methods from the cognitive sciences to the analysis of such decisions, with a view to gaining a better understanding of the processes of strategy formulation and implementation, and developing interventions for facilitating these processes.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dijelaskan bahwa keputusan strategis adalah dasar di mana organisasi mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan bertindak sehubungan dengan tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Selama dua dekade terakhir telah terjadi ledakan ketertarikan pada penerapan konsep, teori, dan metode dari ilmu pengetahuan kognitif untuk menganalisa keputusan dengan pandangan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang proses perumusan strategi dan implementasi, serta mengembangkan intervensi untuk memfasilitasi proses ini. Pemimpin yang dapat membuat keputusan dengan benar yang akan berdampak luas pada organisasi secara keseluruhan. Proses pembuatan keputusan yang

sederhana sekalipun akan berpengaruh besar hasilnya bagi kemajuan lembaga.

Osborne (2015: 12) mendefinisikan tiga gaya yang lazim digunakan dalam dalam pembuatan keputusan, sebagai berikut.



Gambar 5.2. Tiga Gaya dalam Pembuatan Keputusan

Berdasarkan pendapat dari Osborne di atas, dapat dijabarkan tiga gaya dalam pembuatan keputusan.

1. *Tactical Decision Making* (Pembuatan Keputusan secara Taktis)

Tactical decision making atau pembuatan keputusan secara taktis memiliki karakteristik, yaitu menerima arahan dari bawahan, berfokus pada cara mencapai tujuan, serta merencanakan dan

berpikir melalui tindakan secara logis. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan yang diminta dari gaya pembuatan keputusan ini, misalnya bagaimana kepala sekolah dapat mencapai hasil terbaik dalam waktu yang sangat singkat, bagaimana kepala sekolah dapat mengatur tindakan menjadi rencana yang jelas, dan apakah hal terpenting yang harus dilakukan atau dikoordinasikan.

2. *Operational Decision Making* (Pembuatan Keputusan secara Operasional)

“Characteristics of operational decision making, among others, take advantage of opportunities or opportunities for action and improvement and focus on practical actions and implementation in complex situations.” Karakteristik dari pembuatan keputusan secara operasional, antara lain memanfaatkan kesempatan atau peluang untuk tindakan dan perbaikan serta memfokuskan pada tindakan yang praktis dan implementasi dalam situasi yang kompleks. Sementara, pertanyaan-pertanyaan yang diminta dari gaya pembuatan keputusan operasional, seperti tindakan apa yang dapat diambil, apa yang perlu dilakukan, dan kapan dapat dimulai.

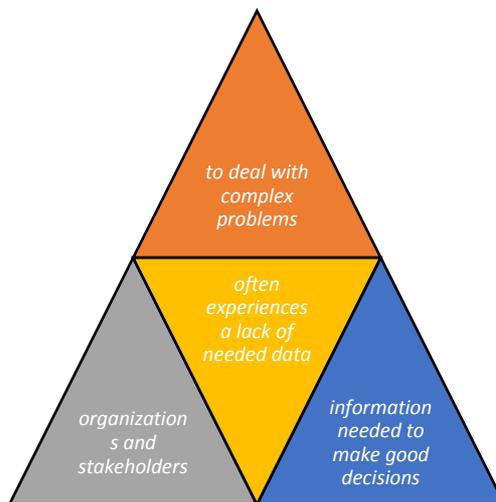
3. *Strategic Decision Making* (Pembuatan Keputusan secara Strategis)

Strategic decision making atau pembuatan keputusan secara strategis memiliki karakteristik, yaitu memikirkan apa pun masalah

dari prinsip utama, menentukan kembali masalah, dan dengan pasti menantang masalah yang lebih rumit. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan yang diminta dari gaya pembuatan keputusan ini, misalnya bagaimana kalau, mengapa kepala sekolah mengesampingkan tindakan lain, kenapa tidak melakukan hal ini saja, dan siapa lagi yang perlu dilibatkan.

E. Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan merupakan kegiatan pokok dalam manajemen. Hambatan dalam pembuatan keputusan seringkali disebabkan oleh berbagai faktor dominan. National Research Council (2002: 11) menerangkan empat faktor penghambat dalam pembuatan keputusan, yaitu.



Gambar 5.3. Faktor yang Menghambat Pembuatan Keputusan

Dari paparan di atas, dapat diketahui empat faktor yang menghambat pembuatan keputusan, di antaranya.

1. *“Decision making to deal with complex problems requires access to a wider range of information.”* Pembuatan keputusan untuk mengatasi masalah yang kompleks membutuhkan akses ke berbagai informasi yang lebih luas.
2. *“Decision making often experiences a lack of needed data and faces challenges in developing a good methodology.”* Pembuatan keputusan sering mengalami kekurangan data yang diperlukan dan menghadapi tantangan dalam mengembangkan metodologi yang baik.
3. *“Organizations and stakeholders often do not have data that is consistent or comparable, making analysis of options and decisions more difficult.”* Organisasi dan pemangku kepentingan seringkali tidak memiliki data yang konsisten atau dapat dibandingkan, hal ini membuat analisa tentang pilihan dalam pembuatan keputusan menjadi lebih sulit.
4. *“Information needed to make good decisions is not available in a usable form.”* Informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik tidak tersedia dalam bentuk yang dapat digunakan.

F. Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat

Beberapa cara dapat dilakukan untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan, Berikut ini beberapa hal

yang dapat dilakukan untuk meminimalisir potensi kegagalan dalam pembuatan keputusan, seperti yang dinyatakan Harvard Business School (2001: 2).

Tabel 5.2. Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan

No.	Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan
1.	<i>Classifying problems, including generic or extraordinary, even unique.</i>
2.	<i>Finding problems, namely things that are facing.</i>
3.	<i>Determine the answer to the problem.</i>
4.	<i>Determine what is right rather than what is acceptable, so that it can meet the requirements. In addition, whether it fully meets the specifications before being given attention to the compromises, adaptations, and concessions needed to make acceptable decisions.</i>
5.	<i>Establish an action to implement it with a strong commitment and know the parties to be involved.</i>
6.	<i>Test the validity and effectiveness of decisions on the actual course of events. How the decision will be made and what assumptions will be raised.</i>

Cara-cara untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan menurut Harvard Business School, di antaranya.

1. Mengklasifikasikan masalah, apakah termasuk generik atau luar biasa, bahkan unik.
2. Menemukan masalah, yaitu hal yang sedang hadapi.
3. Menentukan jawaban untuk masalah.
4. Menentukan apa yang benar daripada apa yang dapat diterima, sehingga dapat memenuhi batas persyaratan. Selain itu, apakah sepenuhnya sudah memenuhi spesifikasi sebelum diberikan perhatian pada kompromi, adaptasi, dan konsesi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang dapat diterima.
5. Membentuk tindakan untuk melaksanakannya dengan komitmen yang kuat dan mengetahui pihak yang akan dilibatkan.
6. Menguji validitas dan efektifitas keputusan terhadap jalannya peristiwa yang sebenarnya. Bagaimana keputusan tersebut akan dilakukan dan apakah asumsi yang akan dimunculkan.

Selain enam cara yang telah disampaikan di atas, Harvard Business School (2001: 3) kembali memaparkan tiga kejadian yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan, yaitu.

Tabel 5.3. Acuan untuk Mengantisipasi Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan

<p><u>Tiga Kejadian yang dapat Dijadikan sebagai Acuan untuk Mengantisipasi Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan</u></p>		
<p><i>The first truly generic event. Most of the problems that arise in work are of this generic nature. This generic problem is more likely to occur in events in manufacturing organizations.</i></p>	<p><i>The second type of event is a problem that is unique to each institution, even though it is actually generic.</i></p>	<p><i>Then there are truly extraordinary or unique events that must be distinguished by the principal, even though these unique events are rare.</i></p>

Berikut ini tiga kejadian yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan menurut Harvard Business School (2001: 3).

1. *"The first truly generic event."* Pertama peristiwa yang benar-benar generik. Sebagian besar masalah yang muncul dalam pekerjaan adalah dari sifat generik. Masalah generik ini lebih mungkin terjadi pada kejadian-kejadian dalam organisasi manufaktur.
2. *"The second type of event is a problem that is unique to each institution, even though it is actually generic."* Jenis kejadian kedua

adalah masalah yang unik untuk masing-masing institusi, meskipun sebenarnya bersifat generik.

3. *"Then there are truly extraordinary or unique events that must be distinguished by the principal, even though these unique events are rare."* Selanjutnya ada peristiwa yang benar-benar luar biasa atau unik yang harus dibedakan oleh kepala sekolah, walaupun peristiwa unik ini jarang terjadi.

BAB VI

PERENCANAAN DAN PENYUSUNAN PROGRAM

A. Pengertian Program

Organisasi merupakan kumpulan berbagai individu dengan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan. Program merupakan produk dari perencanaan yang berisi kegiatan atau rangkaian kegiatan. Perencanaan yang baik membutuhkan data yang benar dan memadai. Kualitas data akan berpengaruh pada capaian rencana dan program yang disusun.



Gambar 6.1. Ilustrasi sebuah Program

Sumber: <https://pixabay.com>

Sebelum mengetahui tentang beberapa langkah yang ditempuh dalam perencanaan dan penyusunan program, terlebih dahulu akan dibahas mengenai pengertian dari kata “program”. Berdasarkan Royse, Thyer, & Padgett (2010: 5), pengertian program sebagai berikut.

A program is an organized collection of activities designed to reach certain objectives. Organized activities are not a random set of actions but a series of planned actions designed to solve some problem. If there is no problem, then there is no need for programmatic intervention. So, programs are interventions or services that are expected to have some kind of an impact on the program participants.

Menurut pendapat Royse, Thyer, & Padgett di atas, program adalah kumpulan kegiatan terorganisir yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Kegiatan yang terorganisir bukanlah serangkaian tindakan acak, tetapi serangkaian tindakan terencana yang dirancang untuk menyelesaikan beberapa masalah. Oleh sebab itu, jika tidak ada masalah, maka tidak perlu melaksanakan intervensi terprogram. Program merupakan intervensi atau layanan yang diharapkan memiliki dampak pada peserta program.

Berdasarkan Farrington & Feder (2010: 78), “*organizes education programs by focus, goals, and scope would be a useful piece of the implementation plan that is currently under development.*” Maksud pendapat tersebut, program pendidikan diatur berdasarkan fokus, tujuan, dan ruang lingkup yang akan menjadi bagian yang berguna dari rencana implementasi yang saat ini sedang dikembangkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa program merupakan kumpulan aktivitas yang terorganisir dan terencana untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

B. Tujuan Program

Menurut Austin & Pinkleton (2006: 2), *"programs will better serve the community and improve community relations."* Artinya, program-program bertujuan agar dapat lebih melayani masyarakat dan meningkatkan hubungan masyarakat.

Sementara menurut Stephan & Vogt (2004: 1), tujuan program pendidikan antara lain *"nothing could be more contemporary and practical than education programs focusing on intergroup relations. Education gives us our most important tools to deal with destructive and dangerous conflict among people."* Stephan & Vogt (2004) menyatakan bahwa tidak ada yang lebih kontemporer dan praktis daripada program pendidikan yang berfokus pada hubungan antarkelompok. Pendidikan menjadi alat terpenting untuk menangani konflik yang merusak dan berbahaya di lingkungan masyarakat.

Program pendidikan bertujuan untuk meningkatkan hubungan antar kelompok serta meningkatkan pemahaman tentang bagaimana pendidikan dapat meningkatkan hubungan antarkelompok. Hal ini dilaksanakan dengan cara menggambarkan dan menganalisis program-program tentang hubungan antarkelompok yang patut dicontoh, sehingga menjadikan lebih

dekat pada penyelesaian beberapa masalah yang paling rumit sekalipun dalam menginterpretasikan hubungan antara intervensi pendidikan dan keyakinan, sikap, nilai, serta perilaku siswa.

Selain pendapat di atas, tujuan lain dari program pendidikan antara lain (U.S. Department of Education, 2010: 274).

Tabel 6.1. Tujuan Program Pendidikan

No.	Tujuan Program Pendidikan
1.	<i>Improve student achievement and the quality of teachers working in schools.</i>
2.	<i>Improving the preparation of teachers and enhancing professional development activities for teachers.</i>
3.	<i>Preparing effective teachers in a way recruiting highly qualified individuals into the teaching force.</i>
4.	<i>Training school leaders.</i>
5.	<i>Help create effective pathways into teaching.</i>

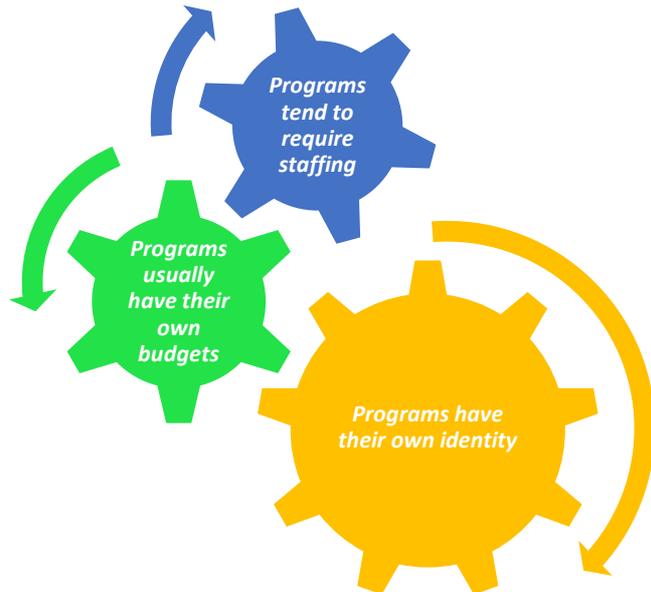
Menurut pendapat U.S. Department of Education tersebut, tujuan dari program pendidikan ialah.

1. Meningkatkan prestasi siswa dan kualitas guru di sekolah.
2. Meningkatkan persiapan guru dan kegiatan pengembangan profesional untuk guru.
3. Mempersiapkan guru yang efektif dengan cara merekrut individu yang berkualifikasi tinggi ke dalam tenaga pengajar.

4. Melatih para pemimpin sekolah.
5. Membantu menciptakan jalur yang efektif dalam pengajaran.

C. Karakteristik Program yang Baik

Program yang baik menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan bagi organisasi. Karakteristik program yang baik antara lain sebagai berikut (Royse, Thyer, & Padgett, 2010: 5).



Gambar 6.2. Karakteristik Program yang Baik

Berdasarkan Royse, Thyer, & Padgett, program yang baik memiliki karakteristik, sebagai berikut.

1. *Programs Tend to Require Staffing* (Program Cenderung Membutuhkan Staf)

Personil program kadang-kadang diminta untuk berdiskusi dengan siswa di sekolah menengah dan kelompok di masyarakat sebagai bagian dari fasilitas program pendidikan. Staf mungkin mengalokasikan waktu di antara beberapa program atau didedikasikan hanya untuk satu program.

2. *Programs Usually have Their Own Budgets (Program Biasanya memiliki Anggaran Sendiri)*

“Because employing staff requires financial resources, programs sometimes can be identified by their budgets. However, some fine programs have minimal budgets because of heavy reliance on volunteers.” Staf program membutuhkan sumber daya keuangan, walaupun terkadang dapat diidentifikasi dengan anggaran staf sendiri. Beberapa program yang baik memiliki anggaran minimal, karena sangat bergantung pada sukarelawan.

Pendanaan yang stabil sangat penting untuk keberhasilan sebagian besar program. Semangat dan kinerja karyawan dapat turun ketika tidak dibayar secara teratur. Program dimulai dengan “uang lunak” (hibah atau dana tidak berulang). Hal ini menyebabkan lembaga sering mengalami tingkat pergantian staf yang tinggi sampai program mengamankan kesinambungan pendanaannya.

3. *Programs have Their Own Identity* (Program memiliki Identitas Sendiri)

"In short, they are visible or recognizable by the public." Singkatnya, program terlihat atau dikenali oleh publik. Di beberapa komunitas, suatu program dapat dikenali oleh lokasi di mana program dilaksanakan selama beberapa tahun atau dengan slogan, tanda, kop surat, juru bicara, atau pengumuman layanan masyarakat yang unik.

D. Perencanaan dan Penyusunan Program

Berdasarkan Austin & Pinkleton (2006: 4), perencanaan program dilaksanakan sebagai berikut *"tactical decision making can allow public relations programs and drift aimlessly, lacking direction or purpose. Practitioners may use media clips as the basis for program accountability in this instance, but the benefits of clip based evaluation are limited."* Menurut Austin & Pinkleton (2006), pengambilan keputusan taktis dapat membuat program dan hubungan masyarakat menjadi tanpa arah dan tujuan. Dalam hal ini, praktisi dapat menggunakan media klip sebagai dasar akuntabilitas dalam perencanaan program, tetapi manfaat dari media ini terbatas.

Praktisi tidak mungkin menentukan efek pesan pada opini, sikap, atau perilaku audiens yang ditargetkan menggunakan media klip. Praktisi dapat menemukan kemampuan untuk menyelesaikan masalah organisasi melalui tanggapan seperti ini juga sangat

terbatas, karena tidak ada dasar untuk menentukan tingkat masalah atau mengevaluasi hasil program yang direncanakan.

Selain pendapat di atas, perencanaan suatu program juga memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Lunenburg & Ornstein, 2008: 189).

In program planning, prospective changes should be well planned in advance. Change inevitably leads to subordinate anxiety about new expectations and fear of the unknown. The proposed change may require new performance levels. Therefore, performance levels need to be given careful consideration by administrators when planning a program.

Menurut Lunenburg & Ornstein, di dalam perencanaan program, perubahan prospektif harus direncanakan dengan baik sebelumnya. Perubahan yang tak terhindarkan menyebabkan kekhawatiran bawahan tentang harapan baru dan ketakutan akan hal yang tidak diketahui. Perubahan yang diusulkan mungkin memerlukan tingkat kinerja baru. Oleh karena itu, tingkat kinerja perlu dipertimbangkan dengan cermat oleh administrator ketika merencanakan sebuah program. Tingkat kinerja yang ditetapkan terlalu rendah dapat memengaruhi kinerja secara negatif dalam sebuah program. Sebaliknya, tingkat kinerja yang ditetapkan terlalu tinggi dapat mengakibatkan frustrasi dan kinerja rendah.

Sementara itu menurut Jennings (2009: 4), penyusunan program pendidikan melibatkan orang tua, sebagai berikut.

Federal regulations legitimize parents' role in developing education programs by granting them the opportunity to participate in

shared decision-making activities with school personnel. In the process of designing and implementing an appropriate educational program for a student, differences of opinion frequently arise between parents and the school personnel involved with the student (Lake & Billingsley, 2000).

Jennings menyebutkan bahwa peraturan federal melegitimasi peran orang tua dalam mengembangkan program pendidikan dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan bersama dengan staf sekolah. Di dalam proses menyusun dan mengimplementasikan program pendidikan yang sesuai untuk siswa, perbedaan pendapat sering muncul antara orang tua dan personil sekolah yang terlibat dengan siswa. Sementara, berdasarkan Lunenburg & Ornstein (2008: 196), beberapa penyusunan program yang strategis antara lain.



Gambar 6.3. Penyusunan Program yang Strategis

Jabaran penyusunan program yang strategis menurut Lunenburg & Ornstein sebagai berikut.

1. *Develop a Program Mission (Mengembangkan Misi Program)*

Penyusunan program strategis harus dimulai dengan tujuan yang dinyatakan. Biasanya, sasaran melibatkan hasil distrik sekolah, misalnya untuk meningkatkan prestasi siswa pada tes standar atau untuk membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan. Penting untuk dicatat bahwa tujuan keseluruhan distrik sekolah harus ditransformasikan menjadi tujuan yang sesuai untuk dicapai oleh berbagai unit organisasi.

2. *Conduct a Critical Analysis of Internal Environment (Melakukan Analisis Kritis Lingkungan Internal)*

“By “internal environment”, we are referring to the nature of the organization itself as identified by the characteristics.” Lingkungan internal mengacu pada sifat organisasi itu sendiri sebagaimana diidentifikasi oleh karakteristik.

3. *Conduct a Critical Analysis of External Environment (Melakukan Analisis Kritis Lingkungan Eksternal)*

Sekolah tidak beroperasi dalam *“a vacuum”* atau ruang hampa, sebaliknya, sekolah berfungsi dalam *external environments* (lingkungan eksternal).

4. Prepare Program Drafting Assumptions (Menyiapkan Asumsi Penyusunan Program)

"To clearly understand the nature of your strategic plan, it is important to highlight the assumptions underlying the plan." Menyoroti asumsi yang mendasari rencana bertujuan untuk memahami dengan jelas sifat rencana strategis program, misalnya a) Apakah proses perencanaan didasarkan pada analisis yang disengaja atau berdasarkan pada intuisi dan pengetahuan informal? b) Rencana strategis program akan dibuat terutama untuk kepentingan kelompok pemangku kepentingan mana (masyarakat, dewan sekolah, administrator, guru, staf pendukung, atau siswa)?

5. Develop a Program Strategy (Mengembangkan Strategi Program)

Program strategy atau strategi program adalah sarana yang digunakan oleh distrik sekolah untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan penilaian yang cermat terhadap posisi distrik sekolah pada faktor atau karakteristik yang disebutkan di atas, misalnya struktur organisasi distrik sekolah, budayanya, motivasi anggotanya, kepemimpinan, strategi pengambilan keputusan yang digunakan, komunikasi, kecenderungan perubahan, dan tersedia sumber daya, serta keputusan dibuat tentang bagaimana cara mencapai tujuannya.

6. Communicate the Program Strategy (Mengkomunikasikan Strategi Program)

“The program strategy must be communicated to stakeholders-individuals or groups in whose interest a school district is run. These are individuals who have a stake in the school district.” Strategi program tersebut harus dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan, baik perorangan maupun kelompok, di mana kepentingan distrik sekolah dijalankan. Di dalam hal ini adalah individu yang memiliki pasak di distrik sekolah. *Stakeholder* yang paling penting, termasuk siswa, guru, staf pendukung, administrator, dewan sekolah, dan anggota masyarakat.

7. Develop Program Evaluation Procedures (Mengembangkan Prosedur Evaluasi Program)

“Evaluation procedures need to be developed prior to Evaluating the Results. These procedure s will serve to guide the implementation of the program strategy and evaluation of the outcome.” Prosedur evaluasi perlu dikembangkan sebelum mengevaluasi hasil. Prosedur-prosedur ini akan berfungsi untuk memandu implementasi strategi dan evaluasi hasil.

8. Implement the Program Strategy (Menerapkan Strategi Program)

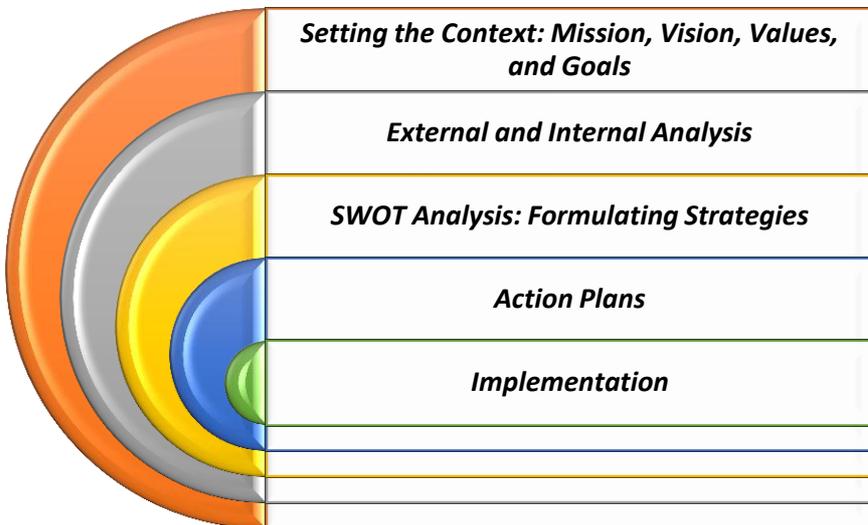
Begitu strategi program telah dikembangkan dan dikomunikasikan, strategi diimplementasikan. Ketika ini terjadi,

mungkin ada beberapa perlawanan, seperti orang cenderung *resist change* atau menolak perubahan.

9. *Evaluate the Program Results (Mengevaluasi Hasil Program)*

Setelah strategi program diterapkan, penting untuk menentukan apakah tujuan telah tercapai, jika demikian, maka tujuan baru dikembangkan. Apabila tidak dikembangkan, maka tujuan yang berbeda dapat didefinisikan atau strategi yang berbeda untuk mencapai tujuan dapat dicoba.

Sementara itu, menurut Hill & McShane (2008: 112) terdapat lima strategi dalam perencanaan dan penyusunan program, antara lain.



Gambar 6.4. Strategi Perencanaan dan Penyusunan Program

Penjelasan beberapa strategi dalam perencanaan dan penyusunan program, di antaranya (Hill & McShane, 2008).

**1. *Setting the Context: Mission, Vision, Values, and Goals*
(Mengatur Konteks: Misi, Visi, Nilai, dan Tujuan)**

“The mission, vision, values and goals of the organization are the starting points for strategic planning and programming. The manager sets the context for operations processes and plans and units that are embedded in planning and programs.”

Misi, visi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi adalah titik awal perencanaan dan penyusunan program yang strategis. Manajer mengatur konteks untuk proses dan rencana operasi serta unit yang tertanam dalam perencanaan dan program.

Mission (misi) organisasi menggambarkan tujuannya, sedangkan *vision* (visi) organisasi mengartikulasikan keadaan masa depan yang diinginkan. Visi seringkali digambarkan dalam istilah yang berani, menggugah, dan ringkas, serta memuat apa yang ingin dicapai oleh manajemen organisasi.

Values (nilai-nilai) organisasi menyatakan prioritas filosofis di mana manajer berkomitmen. Nilai-nilai menguraikan bagaimana manajer dan karyawan harus melakukan sendiri, bagaimana mereka harus melakukannya, dan organisasi seperti apa yang harus mereka bangun untuk membantu pencapaian misi dan visinya.

Setelah misi, visi, dan nilai-nilai utama organisasi telah dinyatakan, langkah terakhir dalam menetapkan konteks untuk

perencanaan dan penyusunan program yang strategis adalah untuk menetapkan tujuan di seluruh organisasi. *Goals* (tujuan) adalah kondisi masa depan yang diinginkan yang berusaha direalisasikan oleh organisasi. Dalam konteks ini tujuan berguna untuk menentukan dengan tepat apa yang harus dilakukan agar organisasi dapat mencapai misinya.

2. *External and Internal Analysis* (Menganalisis Eksternal dan Internal)

“Setelah menentukan konteks untuk perencanaan strategis dengan menetapkan misi, visi, tujuan, dan tujuan utama organisasi, langkah selanjutnya dalam proses perencanaan dan menyusun program yang strategis adalah menginstal lingkungan organisasi.” Setelah menetapkan konteks untuk perencanaan strategis dengan mendefinisikan misi, visi, tujuan, dan tujuan utama organisasi, langkah selanjutnya dalam proses perencanaan dan penyusunan program yang strategis adalah menganalisis lingkungan organisasi.

Dua lingkungan berbeda yang dapat diamati, yakni lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi dan lingkungan internal dari organisasi itu sendiri. Manajer harus menganalisis lingkungan eksternal organisasi termasuk lingkungan tugas atau industri di mana ia bersaing serta lingkungan umum untuk peluang dan ancaman. Setelah menganalisis lingkungan eksternal untuk peluang dan ancaman, manajer harus melihat ke

dalam organisasi dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahannya. Kekuatan adalah kegiatan yang baik dalam organisasi dan merupakan sumber potensi keunggulan kompetitif. Kelemahan adalah kegiatan yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi yang mungkin menjadi sumber kerugian kompetitif.

3. SWOT Analysis: Formulating Strategies (Analisis SWOT: Merumuskan Strategi)

“Once the manager has identified the SWOTs (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) that confront the organization, the SWOT analysis is used to make a list and then begin the process of selecting a program strategy.” Begitu manajer telah mengidentifikasi SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) yang menghadang organisasi, analisis SWOT tersebut digunakan untuk membuat daftar dan kemudian memulai proses pemilihan strategi program.

Tujuan pada tahap ini adalah untuk merumuskan strategi program di tingkat organisasi dan operasi yang membangun kekuatan organisasi, memperbaiki kelemahan, menggunakan kekuatan untuk mengeksploitasi peluang di lingkungan, dan memblokir ancaman. Oleh karena itu, organisasi dapat menjalankan misinya, mewujudkan visinya, memenuhi tujuan utamanya, serta melakukannya dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilainya.

Strategi program yang diidentifikasi melalui analisis SWOT harus selaras satu sama lain. Strategi operasi harus konsisten dengan strategi tingkat organisasi. Manajer harus mengidentifikasi serangkaian strategi organisasi dan operasi yang saling mendukung serta memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

4. Action Plans (Merencanakan Aksi)

“Action planning or action will determine the initial steps of how the organization-level strategy and performance will be implemented. The action plan must include sub-goals, responsibilities, deadlines, and financial budgets.” Perencanaan aksi atau tindakan akan menentukan langkah awal bagaimana strategi tingkat organisasi dan kinerja akan diberlakukan. Rencana tindakan harus mencakup sub-tujuan, tanggung jawab, batas waktu, dan anggaran keuangan.

Rencana aksi dapat mengubah pernyataan luas tentang maksud strategis menjadi tindakan konkret yang harus diambil dalam periode tertentu. Rencana tindakan merupakan tempat perencanaan dan penyusunan program yang strategis menjadi praktis.

5. Implementation (Mengimplementasikan)

“After the action plan is prepared and all members of the organization know what they must do to implement the strategy, the next step is implementation.” Setelah rencana aksi disusun dan semua anggota organisasi tahu apa yang harus mereka lakukan untuk melaksanakan strategi, langkah selanjutnya adalah implementasi.

Pada tingkat paling dasar, implementasi strategi terdiri dari penerapan rencana aksi, namun pada tingkat abstraksi yang lebih tinggi, implementasi strategi program juga mensyaratkan bahwa organisasi memiliki struktur organisasi, insentif, sistem kontrol, dan budaya yang tepat, serta terdiri atas orang-orang yang tepat. Dengan kata lain, strategi program diterapkan oleh orang-orang, tetapi cara orang bekerja dipengaruhi oleh internal organisasi.

6. *Review and Adjustments* (Mengulas dan Menyesuaikan)

“The final step in the planning and programming process is to periodically review the actual performance of the plans that have been made and implement the necessary adjustments.” Langkah terakhir dalam proses perencanaan dan penyusunan program adalah secara berkala meninjau kinerja aktual terhadap perencanaan yang telah dibuat dan melaksanakan penyesuaian yang diperlukan.

Sebuah rencana dapat diperankan sebagai mekanisme control, jika bagian dari suatu organisasi atau seluruh organisasi tidak mencapai tujuan yang diuraikan dalam rencana, manajer senior akan mulai mengajukan pertanyaan dan mencari penjelasan untuk perbedaan antara rencana dan hasil aktual. Begitu manajer memahami mengapa varians terjadi, manajer dapat mengambil tindakan korektif untuk mencapai rencana, misalnya memutuskan rencana itu sendiri diperlukan sebuah penyetelan atau dalam situasi yang ekstrem, rencana tersebut perlu dibatalkan dan rencana baru dirumuskan.

BAB VII

PEMBIAYAAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pengertian Pembiayaan Pendidikan

Biaya merupakan unsur penting bagi kelangsungan operasi organisasi lembaga pendidikan. Biaya merupakan segala sesuatu yang dapat berperan secara langsung maupun tidak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Segala sesuatu yang dapat dikategorikan sebagai biaya merupakan esensi utama dari proses pembiayaan.



Gambar 7.1. Pembiayaan Pendidikan

Sumber: <http://missouribeginningfarming.blogspot.com> & <https://insertmedia.bing.office.net>

Pembiayaan pendidikan merupakan lingkup yang vital dan merupakan bagian dari administrasi pendidikan. Pembiayaan berasal dari kata biaya. Sebelum mengetahui makna dari pembiayaan pendidikan, di bawah ini pengertian dari kata “biaya”.

Berdasarkan Ruth (2006: 1) *“cost is the total money, time, and resources associated with a purchase or activity.”* Maksud dari pendapat tersebut, biaya merupakan total uang, waktu, dan sumber daya yang terkait dengan pembelian atau aktivitas. Sementara, pengertian biaya yang lain sebagai berikut (Nwokoye & Ilechukwu, 2018: 144).

Cost is best described as a sacrifice made in order to get something. In business, cost is usually a monetary valuation of all efforts, materials, resources, time and utilities consumed, risk incurred and opportunities forgone in production and delivery of goods and services. All expenses are costs but not all costs are expenses.

Menurut pendapat dari Nwokoye & Ilechukwu (2018) di atas, dapat diketahui bahwa biaya digambarkan sebagai pengorbanan untuk mendapatkan sesuatu. Di dalam bisnis, biaya biasanya berupa penilaian moneter dari semua upaya, bahan, sumber daya, waktu, dan kesatuan yang dikonsumsi maupun risiko yang timbul serta peluang yang hilang dalam produksi dan pengiriman barang serta jasa. Semua pengeluaran adalah biaya, tetapi tidak semua biaya merupakan pengeluaran.

Senada dengan pendapat tersebut, Maher (1997: 13) menyebutkan bahwa *“cost is a more general term that refers to a sacrifice*

of resources and may be either an opportunity cost or an outlay cost."

Biaya adalah istilah yang lebih umum yang mengacu pada pengorbanan sumber daya serta dapat berupa biaya peluang atau biaya pengeluaran. Pengeluaran merupakan penghapusan biaya pengeluaran terhadap pendapatan dalam periode akuntansi tertentu dan biasanya hanya berkaitan dengan laporan keuangan eksternal.

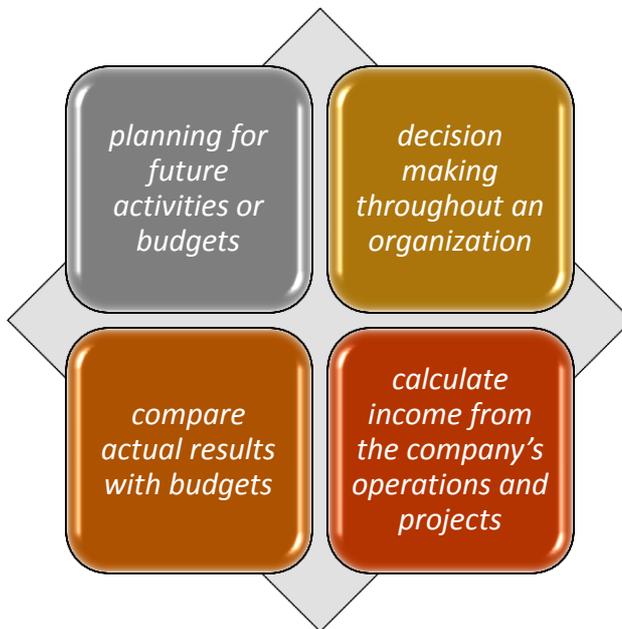
"Cost is a measurement of resources that must be spent to get an object or complete an activity." Biaya ialah pengukuran sumber daya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan objek atau menyelesaikan suatu kegiatan (Callahan, Stetz, & Brooks, 2007: 73). Biaya biasanya dinyatakan dalam istilah moneter, seperti waktu karyawan, yakni bahan untuk membuat objek dapat diwakili oleh nilai moneternya.

Sementara itu, Weetman (2010: 33) menyebutkan bahwa *"cost in the broadest sense that is the amount of expenditure for specified activities. The word cost requires other words added to it to give specific meaning."* Biaya dalam arti seluas-luasnya yaitu sejumlah pengeluaran untuk kegiatan yang ditentukan. Kata biaya membutuhkan kata-kata lain yang ditambahkan padanya untuk memberikan arti spesifik.

Dari berbagai pendapat yang telah disampaikan, dapat ditarik sebuah benang merah bahwa biaya ialah total uang, waktu, peluang, dan sumber daya yang terkait dengan pembelian maupun aktivitas serta digambarkan sebagai pengorbanan atau pengeluaran

untuk mendapatkan sesuatu. Biaya juga dapat berarti pengukuran sumber daya yang harus dikeluarkan guna menyelesaikan kegiatan.

Berdasarkan pernyataan Callahan, Stetz, & Brooks, (2007: 74), biaya perlu dimanajemen. Tujuan dari manajemen biaya, antara lain.



Gambar 7.2. Tujuan dari Manajemen Biaya

Penjelasan empat tujuan manajemen biaya (Callahan, Stetz, & Brooks, 2007) sebagai berikut.

1. *It is used for planning for future activities or budgets* (digunakan untuk merencanakan kegiatan atau anggaran di masa depan).

2. *It is used for decision making throughout an organization* (digunakan untuk pengambilan keputusan di seluruh organisasi).
3. *It is used to compare actual results with budgets and determine why there are variances* (digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan anggaran dan menentukan mengapa ada perbedaan).
4. *It is used to calculate income from the company's operations and projects* (digunakan untuk menghitung pendapatan dari operasi dan proyek perusahaan).

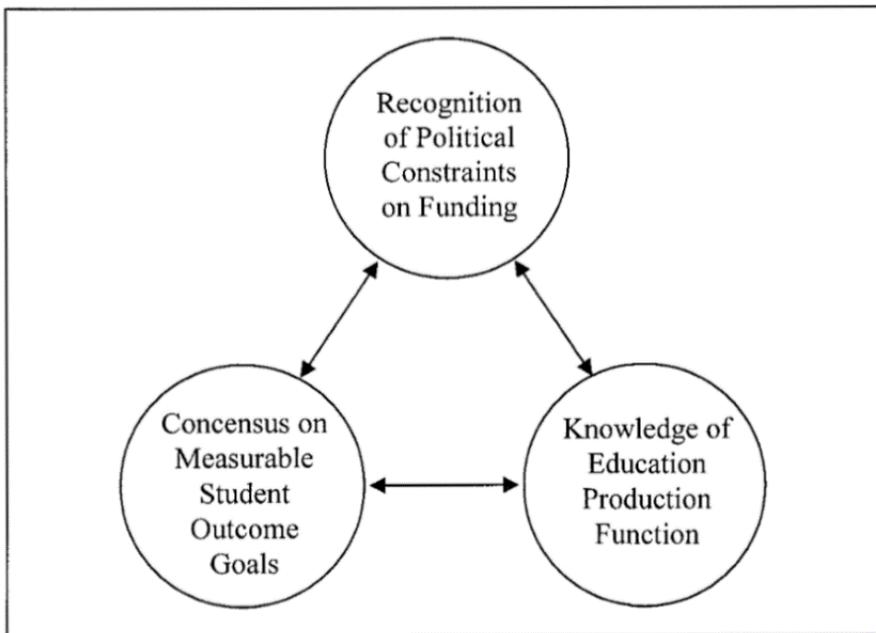
Sementara itu menurut Leyden (2005: 46) pembiayaan pendidikan dipengaruhi oleh *"the funding process is affected by a court that seeks to increase minimum per-pupil spending levels and the degree to which legislative inability or unwillingness affects that outcome."* Berdasarkan Leyden (2005), proses pembiayaan dipengaruhi oleh pengadilan yang berupaya meningkatkan tingkat pengeluaran minimum per siswa dan sejauh mana ketidakmampuan atau ketidakmauan legislatif memengaruhi hasil tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa badan legislatif negara bagian melalui jejaring informal dan uji coba pada umumnya mahir mempelajari bagaimana lembaga pendidikan setempat akan bereaksi sebelum struktur pembiayaan pendidikan diadopsi secara formal.

Leyden (2005: 109), kembali mengungkapkan bahwa.

Within the context of these general trends, state governments have moved from a world in which its legislatures funded public education for the most part unfettered by outside forces to a world

today in which virtually every state legislature finds itself under pressure from the courts, the federal government, and the general public to reform its funding of public education.

Dalam konteks tren umum saat ini, pemerintah negara bagian telah berpindah posisi di mana badan legislatifnya membiayai pendidikan publik untuk sebagian besar lembaga dan tidak terkekang oleh kekuatan luar, di mana hampir setiap badan legislatif negara bagian menemukan dirinya di bawah tekanan dari pengadilan, federal pemerintah, dan masyarakat umum untuk mereformasi pembiayaan pendidikan publik.



Gambar 7.3. Kebutuhan akan Reformasi Pendidikan yang Efektif

Dari permasalahan tersebut, dapat dilihat pada gambar 7.2. Leyden (2005: 154) mengemukakan gambaran tentang kebutuhan akan reformasi pendidikan yang efektif, yaitu.

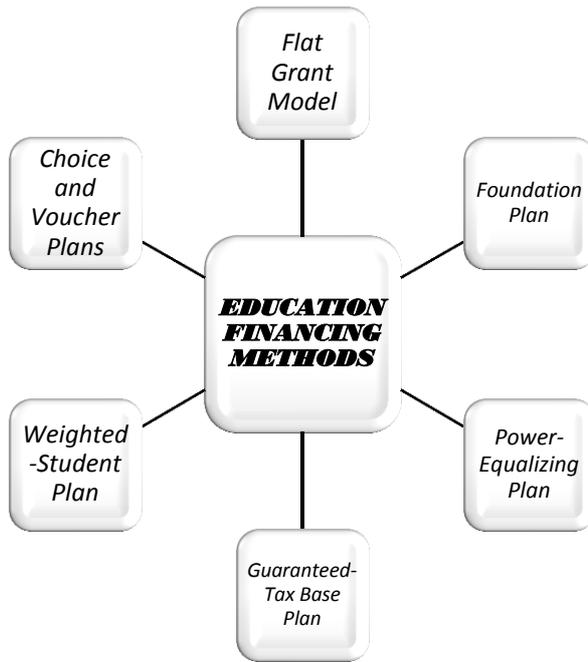
1. *Recognition of political constraints on funding.*
2. *Consensus on measurable student outcome goals.*
3. *Knowledge of education production function.*

Kebutuhan akan reformasi pendidikan yang efektif sebagai berikut (Leyden, 2005).

1. Pengakuan adanya kendala-kendala politik pada pembiayaan pendidikan.
2. Terdapat konsensus pada tujuan hasil siswa yang terukur.
3. Adanya pengetahuan mengenai fungsi produksi dalam lembaga pendidikan.

B. Metode Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan merupakan bagian penting dari sistem pendidikan yang merupakan fungsi pendukung. Meskipun fungsinya sebagai pendukung namun peranan yang melekat sangatlah penting. Mengacu pada pernyataan Lunenburg & Ornstein (2008: 302), metode dalam pembiayaan pendidikan antara lain.



Gambar 7.4. Metode Pembiayaan Pendidikan

Jabaran berbagai metode dalam pembiayaan pendidikan sesuai Lunenburg & Ornstein sebagai berikut.

1. Flat Grant Model (Model Hibah Sama Rata)

Metode pembiayaan pendidikan ini merupakan metode umum tertua, paling sederhana, dan paling berbeda. Bantuan negara untuk distrik lembaga pendidikan setempat didasarkan pada jumlah yang tetap per siswa lalu dikalikan dengan jumlah siswa yang hadir.

2. Foundation Plan (Rencana Yayasan)

"This is the most common state approach to educational institutions funding." Metode ini adalah pendekatan negara yang paling umum untuk pembiayaan pendidikan. Tujuannya untuk menjamin pengeluaran tahunan minimum per siswa (dari yayasan) untuk semua siswa di negara bagian, terlepas dari kekayaan yang terkena pajak lokal. Program dasar menetapkan tingkat dasar pengeluaran siswa yang harus dipenuhi oleh daerah dengan *a combination of state and local funding* (kombinasi dana negara bagian dan lokal).

3. Power-Equalizing Plan (Rencana Penyeimbangan Kekuatan)

"A relatively more recent plan which many states have adopted, the state pays a percentage of the local district expenditures in an inverse ratio to the educational institutions district's wealth." Sebuah rencana yang relatif lebih baru dan telah diadopsi oleh banyak negara bagian, negara bagian membayar persentase pengeluaran kabupaten setempat dalam rasio terbalik dengan kekayaan distrik lembaga pendidikan. Meskipun distrik tersebut memiliki hak untuk menetapkan tingkat pengeluarannya sendiri, distrik lembaga pendidikan yang lebih kaya diberikan lebih sedikit uang negara bagian.

4. Guaranteed-Tax Base Plan (Rencana Berbasis Penjaminan Pajak)

Guaranteed-tax base plan (rencana berbasis penjaminan pajak) memiliki filosofi ekonomi yang sama dengan rencana penyeimbangan

kekuatan, karena metode ini menyamakan kapasitas fiskal dan pengeluaran sebanyak mungkin. Hal ini dilakukan dengan *“determining an assessed valuation per student, which the state guarantees to the local educational institutions district”* atau menentukan penilaian yang dinilai per siswa dan dijamin oleh negara bagian untuk distrik lembaga pendidikan setempat.

5. *Weighted-Student Plan (Rencana Siswa-Tertimbang)*

“In this model, students are weighted in proportion to their special characteristics or special programs.” Dalam model ini, siswa diberi bobot sesuai dengan karakteristik khusus mereka, misalnya siswa penyandang cacat atau program khusus, seperti kejuruan atau dwibahasa untuk menentukan biaya pengajaran per siswa.

6. *Choice and Voucher Plans (Paket Pilihan dan Voucher)*

Beberapa negara mengizinkan orang tua untuk lebih banyak memilih lembaga pendidikan bagi anak-anak mereka, bahkan menggunakan *voucher* keuangan yang dapat mengizinkan kehadiran orang tua di lembaga pendidikan non-publik. Tindakan-tindakan ini masih bersifat kontroversial dan menyebabkan keputusan dari pengadilan yang beragam, namun tampaknya memungkinkan untuk dipraktikkan (tergantung pada bahasa konstitusional negara).

C. Pembiayaan di Lembaga Pendidikan

Menurut Lunenburg & Ornstein (2008: 294), fenomena pembiayaan di lembaga pendidikan sebagai berikut.

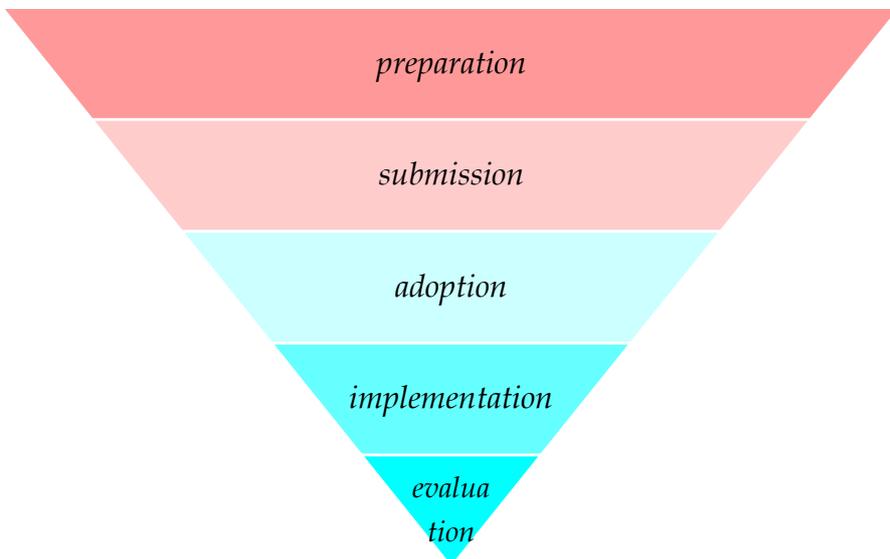
Financing of public educational institutions. Although education is the states' responsibility, they have traditionally delegated much of this responsibility to the local educational institutions districts. The local contribution to educational institutions financing has decreased over the last decades, whereas the state contribution has increased. Nevertheless, local funding remains a crucial part of public educational institutions funding.

Pernyataan Lunenburg & Ornstein di atas mengenai pembiayaan untuk lembaga pendidikan umum. Meskipun pendidikan merupakan tanggung jawab negara bagian, namun negara secara tradisional mendelegasikan sebagian besar tanggung jawab ini kepada distrik lembaga pendidikan setempat. Kontribusi distrik untuk pembiayaan lembaga pendidikan telah menurun selama beberapa dekade terakhir, sedangkan kontribusi negara meningkat. Walaupun demikian, pembiayaan lokal dari distrik tetap menjadi bagian penting dari pembiayaan lembaga pendidikan umum.

Lunenburg & Ornstein (2008: 303) kembali mengungkapkan bahwa *"budgeting is both an executive and legislative function. The executive entity (superintendent and district staff, school principal and/or assistant) proposes, and the legislative entity (Board of Education or School Board) enacts."* Pembiayaan adalah fungsi eksekutif dan legislatif.

Badan eksekutif (pengawas dan staf distrik, kepala sekolah dan/atau asisten) mengusulkan, sementara badan legislatif (dewan pendidikan atau dewan sekolah) menetapkan. Pada adopsi formal dari dewan sekolah, anggaran pembiayaan menjadi dokumen hukum yang berfungsi sebagai dasar untuk pengeluaran tahunan, akuntansi, dan audit.

Menurut para ahli keuangan di lembaga pendidikan, pembiayaan melibatkan lima langkah utama, yaitu persiapan, penyerahan, adopsi, pelaksanaan, dan evaluasi. Adopsi melibatkan dewan sekolah yang menyesuaikan jumlah spesifik untuk kategori tertentu. Sementara pada empat langkah lainnya melibatkan pengawas, manajer bisnis, dan/atau kepala sekolah.



Gambar 7. 5. Lima Langkah Utama Pembiayaan Pendidikan

Beberapa langkah untuk meningkatkan performa pembiayaan di lembaga pendidikan, antara lain (AICPA, 2017: 88).

Tabel 7.1. Langkah untuk Meningkatkan Performa Pembiayaan di Lembaga Pendidikan

No.	Langkah Meningkatkan Performa Pembiayaan di Lembaga Pendidikan
1.	<i>Carry out annual accounting and audit workshops in educational institutions.</i>
2.	<i>Conduct scenario-based training programs with audio, video and interactive exercises, as well as case studies.</i>
3.	<i>Implement internal controls by financial managers, accountants, and auditors.</i>
4.	<i>Conducting regular reviews in financial management in educational institutions.</i>

Jabaran empat langkah guna meningkatkan performa pembiayaan di lembaga pendidikan menurut AICPA, sebagai berikut.

1. Melaksanakan lokakarya akuntansi dan audit tahunan di lembaga pendidikan. Langkah ini dapat membuat *stakeholders* selalu tahu dan mendapatkan informasi tentang cara menerapkan standar pembiayaan yang terbaru di lembaga pendidikan.
2. Melakukan program pelatihan berbasis skenario dengan audio, video, dan latihan interaktif, serta studi kasus. Program ini harus dipandu dengan baik oleh pengelola keuangan di lembaga pendidikan.
3. Melaksanakan pengendalian internal oleh manajer keuangan, akuntan, dan auditor. Kegiatan ini akan memberikan pemahaman yang kuat tentang sistem dan dokumentasi kontrol

pada tingkat proses yang signifikan pembiayaan di lembaga pendidikan.

4. Melakukan peninjauan secara rutin dalam pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan.

Pembiayaan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor yang mempengaruhi dalam pembiayaan pendidikan dapat dikelompokkan tingkat determinasinya. Faktor tersebut terbagi menjadi internal dan eksternal. Mengacu pada pernyataan Leyden (2005: 178), terdapat empat pengaruh reformasi struktural terhadap pembiayaan di lembaga pendidikan, yaitu.



Gambar 7. 6. Pengaruh Reformasi Struktural terhadap Pembiayaan di Lembaga Pendidikan

Jabaran berbagai pengaruh reformasi struktural terhadap pembiayaan di lembaga pendidikan menurut Leyden, sebagai berikut.

1. *Centralization* (Sentralisasi)

“Centralization is defined as the decision-making authority transferred to a higher level of government.” Sentralisasi diartikan sebagai otoritas pembuatan keputusan dialihkan ke tingkat pemerintahan yang lebih tinggi, contohnya meningkatkan tingkat kontrol sekolah oleh pemerintahan negara.

2. *Decentralization* (Desentralisasi)

“Decentralization means that decision-making authority is shifted to a lower level.” Desentralisasi artinya otoritas pengambilan keputusan digeser ke tingkat yang lebih rendah, misalnya Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS, memberi orang tua kontrol yang lebih besar terhadap kurikulum dan manajemen sekolah, atau mengizinkan kelompok sektor swasta untuk mengelola sekolah.

3. *Installation of Experts* (Pemasangan Tenaga Ahli)

“In this system, decision-making authority is given to outside professional authority.” Pada sistem ini, otoritas pembuatan keputusan diberikan kepada otoritas profesional luar, contohnya penggunaan konsultan luar dan menempatkan distrik sekolah yang gagal menjadi penerima bantuan dari para profesional.

4. Market Decision Making (Pengambilan Keputusan Pasar)

“Market decision making means that decision-making authority is spread.” Pengambilan keputusan oleh pasar berarti otoritas pembuatan keputusan tersebar, sehingga menciptakan kompetisi di antara sekolah-sekolah dengan memberikan siswa pilihan ke mana siswa tersebut harus pergi ke sekolah.

D. Peran Pemimpin dalam Pembiayaan di Lembaga Pendidikan

Pemimpin menentukan arah kebijakan organisasi termasuk dalam hal ini masalah pembiayaan. Penentuan sumber dan alokasi dalam pembiayaan di lembaga pendidikan akan berdampak secara langsung maupun tidak langsung dalam kinerja organisasi secara keseluruhan. Mengacu pada pendapat Weetman (2013: 459), dinyatakan sebagai berikut *“education funding require a dynamic organization leader to ensure the continued development of education funding systems and to provide a comprehensive financial advice or support service.”* Maksudnya yaitu pembiayaan pendidikan membutuhkan pemimpin organisasi yang dinamis untuk memastikan pengembangan berkelanjutan dari sistem pembiayaan pendidikan serta guna memberikan saran keuangan yang komprehensif atau layanan dukungan.

Lunenburg & Ornstein (2008: 303) mengklasifikasikan peran pemimpin dalam pembiayaan di lembaga pendidikan dapat menjadi empat kegiatan utama, sebagai berikut.

Tabel 7.2. Peran Pemimpin dalam Pembiayaan di Lembaga Pendidikan

No.	Roles	Definitions
1.	<i>Budget planning</i>	<i>Assisting the superintendent in identifying budget priorities and focusing on educational institutions needs at the planning stage.</i>
2.	<i>Budget analysis</i>	<i>Dealing with the goals, objectives, and evaluative criteria, suggestions for curriculum materials and instructional equipment, and communicating concerns of the students, parents, teachers, and community about specific expenditures or special purposes.</i>
3.	<i>Budget requesting</i>	<i>Involving a review of requests by different groups such as teachers or parents, establishing program priorities, submitting a total budget, and negotiating specific items.</i>
4.	<i>Budget controls</i>	<i>Dealing with inventory expenses, receipts and disbursements, monthly reporting, and balancing the books at the building level. The fourth activity deals with the regular educational institutions operation, which involves ongoing paperwork and record keeping.</i>

Penjabaran pendapat Lunenburg & Ornstein (2008), empat kegiatan utama yang menjadi peran pemimpin dalam pembiayaan di lembaga pendidikan, yaitu.

1. Budget Planning (Perencanaan Anggaran)

“Assisting the superintendent in identifying budget priorities and focusing on educational institutions needs at the planning stage.”

Kegiatan ini membantu pengawas dalam mengidentifikasi prioritas anggaran dan berfokus pada kebutuhan lembaga pendidikan ketika tahap perencanaan.

2. Budget Analysis (Menganalisis Anggaran)

Kegiatan analisis anggaran berhubungan dengan *the goals, objectives, and evaluative criteria* atau tujuan, sasaran, dan kriteria evaluatif. Kegiatan ini sebagai saran untuk bahan kurikulum dan peralatan pengajaran, serta *communicating the concerns of students, parents, teachers, and the community about spending or special goals* (mengkomunikasikan keprihatinan siswa, orang tua, guru, dan masyarakat tentang pengeluaran atau tujuan khusus).

3. Budget Requesting (Permintaan Anggaran)

Kegiatan ini melibatkan peninjauan permintaan oleh berbagai kelompok, seperti guru atau orang tua dalam menetapkan prioritas program, menyerahkan total anggaran, serta menegosiasikan hal-hal tertentu.

4. Budget Controls (Pengontrolan Anggaran)

“Dealing with inventory expenses, receipts and disbursements, monthly reporting, and balancing the books at the building level.”

Pengontrolan anggaran berurusan dengan biaya inventaris, penerimaan dan pengeluaran, serta pelaporan bulanan untuk menyeimbangkan buku anggaran di tingkat lembaga. Kegiatan keempat ini berkaitan dengan operasi lembaga pendidikan regular yang melibatkan pekerjaan administrasi dan penyimpanan catatan yang berkelanjutan.

152 - Nurtanio Agus Purwanto

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

BAB VIII

LEMBAGA PENDIDIKAN YANG EFEKTIF

A. Pengertian Efektif

Lembaga pendidikan merupakan institusi pada sektor publik yang memberikan layanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan. Bentuk layanan dalam bidang pendidikan mengindikasikan pemenuhan harapan masyarakat dan *stakeholders* terhadap capaian yang diharapkan. Lembaga pendidikan yang berkinerja baik merupakan bentuk layanan yang memuaskan dan efektif. Sebelum melangkah lebih jauh kita pahami pengertian efektif terlebih dahulu. *“Effective is the ability to get the right things done, while efficiency is the ability to do things right rather.”* Efektif adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan benar, sedangkan efisiensi yaitu kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan benar (Drucker, 2008: 125).

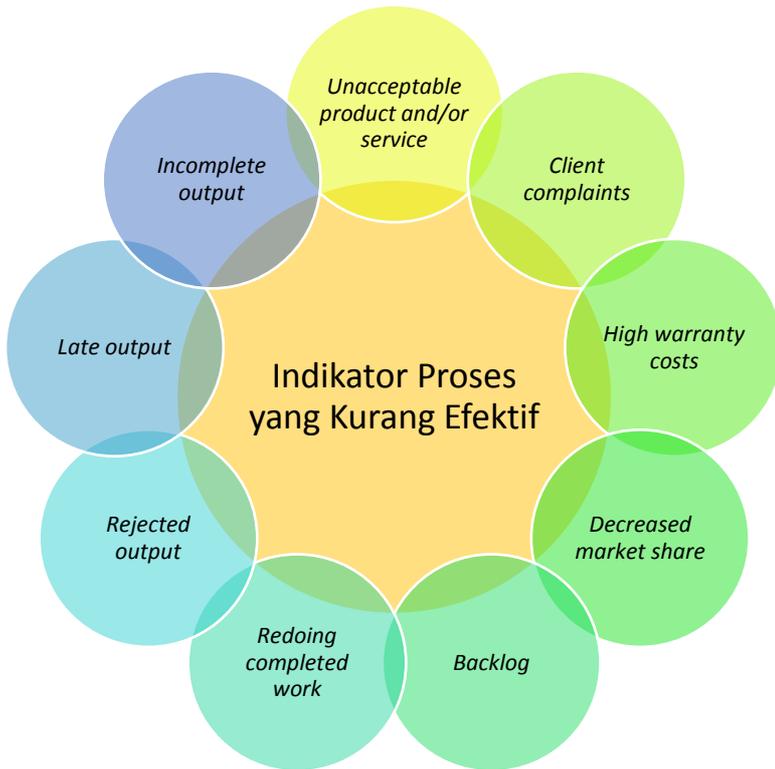
Definisi efektif yang lain sebagai berikut *“effective process is how well the process meets the requirements of the client. Effective is also how well the output of the process meets the input requirements of internal clients and how well the inputs from the suppliers meet the requirements of the process.”* Maksud dari pendapat Wysocki (2009: 605) tersebut, proses yang efektif adalah seberapa baik proses memenuhi

persyaratan klien. Efektif juga berarti seberapa baik output dari proses memenuhi persyaratan input dari klien internal dan seberapa baik input dari pemasok memenuhi persyaratan proses.

Efektivitas setiap proses dapat ditingkatkan. Hasil langsung dari peningkatan efektivitas adalah klien yang lebih bahagia, peningkatan penjualan, dan peningkatan pangsa pasar. Langkah pertama dalam menghasilkan perbaikan dalam efektivitas proses adalah mengidentifikasi karakteristik efektivitas yang paling penting.

Pada lembaga pendidikan, efektifitas dapat diketahui dari seberapa tinggi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu acuan efektifitas lembaga pendidikan pada sektor formal adalah terpeenuhinya standar nasional pendidikan. Pemenuhan berbagai unsur tersebut menunjukkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Karakteristik efektivitas adalah indikator seberapa baik proses berfungsi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa output telah memenuhi persyaratan klien. Menurut WYsocki (2009: 605), indikator khas sebuah proses yang kurang efektif, sebagai berikut.



Gambar 8.1. Indikator Proses yang Kurang Efektif

Beberapa indikator khas yang prosesnya kurang efektif, yakni *unacceptable product and/or service* (produk dan/atau layanan yang tidak dapat diterima), *client complaints* atau terdapat keluhan dari klien, *high warranty costs* (biaya garansi yang tinggi), *decreased market share* (pangsa pasar menurun), *backlog* atau timbunan yg belum dikerjakan, *redoing completed work* (mengulangi pekerjaan yang sudah selesai), *rejected output* atau output yang ditolak, *late*

output (terlambat), dan *incomplete output* atau tidak lengkap (Wysocki, 2009).

B. Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Efektif

Terdapat beberapa karakteristik dari suatu lembaga pendidikan yang efektif menurut para ahli di bidang administrasi pendidikan. Di bawah ini perbandingan karakteristik lembaga pendidikan yang efektif menurut Owens (1995) dan Sand (2005).

Tabel 8.1. Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Efektif

No.	Owens (1995: 309)	Sand (2005: 21)
1.	<i>Strong leadership from leaders of educational institutions.</i>	<i>The regulations used are the latest regulations, can be followed, and meet the needs of the educational institution.</i>
2.	<i>High expectations from leaders of educational institutions and teachers and employees for student achievement.</i>	<i>There are procedures for getting members of excellent educational institutions.</i>
3.	<i>Emphasizing mastery of basic abilities.</i>	<i>There are steps to safeguard superior educational institution members and remove members who do not fulfill their responsibilities.</i>
4.	<i>The environment of an organized educational institution.</i>	<i>Members of educational institutions know their responsibilities and carry them out effectively.</i>
5.	<i>Evaluate students systematically.</i>	<i>School boards function through a well-planned committee structure.</i>
6.	<i>Improved time management in teaching and learning assignments.</i>	<i>School board meetings are conducted in an efficient manner.</i>

Menurut Owens, enam karakteristik lembaga pendidikan yang efektif, yaitu.

1. Kepemimpinan yang kuat dari pemimpin lembaga pendidikan.
2. Harapan yang tinggi dari pemimpin lembaga pendidikan dan para pengajar serta karyawan bagi prestasi peserta didik.
3. Menekankan penguasaan pada kemampuan dasar.
4. Lingkungan lembaga pendidikan yang teratur.
5. Evaluasi terhadap peserta didik secara sistematis.
6. Peningkatan pengelolaan waktu dalam tugas pengajaran dan pembelajaran.

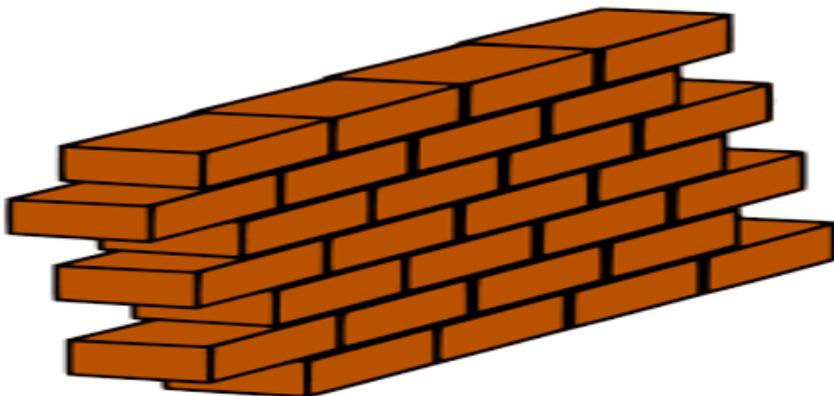
Sementara itu, berdasarkan Sand karakteristik lembaga pendidikan yang efektif, sebagai berikut.

1. Peraturan yang digunakan adalah peraturan yang terkini, dapat diikuti, dan memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan tersebut.
2. Terdapat prosedur untuk mendapatkan anggota lembaga pendidikan yang unggul.
3. Ada langkah-langkah untuk menjaga anggota lembaga pendidikan yang unggul dan menghapus anggota yang tidak memenuhi tanggung jawab.
4. Anggota lembaga pendidikan mengetahui tanggung jawab dan melaksanakannya secara efektif.
5. Dewan sekolah berfungsi melalui struktur komite yang terencana dengan baik.
6. Rapat dewan sekolah dilakukan dengan cara yang efisien.

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa peran pemimpin sangat menentukan bagi perkembangan lembaga pendidikan menuju efektifitas. Peran pemimpin sangat penting dalam memastikan kelangsungan sebuah organisasi melalui sistem efektif yang dibangun sekaligus manajemen efektif yang dikembangkan.

C. Membangun Lembaga Pendidikan yang Efektif

Lembaga pendidikan yang efektif dibangun melalui pemenuhan prasyarat sebuah organisasi. Prasyarat yang dimaksudkan adalah kebijakan, sistem, dan pengaturan sumber daya dengan baik. Lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem terbuka membutuhkan sebuah komitmen bersama untuk memastikan segala sesuatu dalam organisasi berjalan dengan baik.



Gambar 8.2. Ilustrasi Membangun Lembaga Pendidikan Efektif
Sumber: <https://publicdomainvectors.org>

Berdasarkan pernyataan Graupp, Jakobsen, & Vellema (2014: 142), di bawah ini beberapa langkah yang dapat diambil untuk membangun lembaga pendidikan yang efektif.

Building educational institutions that are appropriate, effective, and able to develop them, are obtained through programs that have been created by educational institutions themselves. In addition, educational institutions also continuously evaluate the program to ensure that the education provided has reached the required quality.

Jabaran pernyataan Graupp, Jakobsen, & Vellema, tersebut bahwa membangun lembaga pendidikan yang tepat, efektif, dan dapat mengembangkannya, didapatkan melalui program yang telah diciptakan sendiri oleh lembaga pendidikan. Selain itu, lembaga pendidikan juga mengevaluasi program tersebut secara terus menerus untuk memastikan bahwa pendidikan yang diberikan telah mencapai kualitas yang diperlukan.

Langkah untuk membangun lembaga pendidikan yang efektif berdasarkan pendapat dari Cichocki & Irwin (2011: 12), *“it can be concluded that building an effective educational institution is implemented through the design of educational institutions.”*, dapat diartikan bahwa membangun lembaga pendidikan yang efektif dilaksanakan melalui desain lembaga pendidikan.

Desain lembaga pendidikan adalah seni, sains, dan bisnis untuk membangun lembaga pendidikan yang efektif. Tujuan dari desain lembaga pendidikan yaitu untuk mencocokkan bentuk lembaga sedekat mungkin dengan tujuan keberadaannya. Membangun lembaga pendidikan yang baik membutuhkan perjuangan yang besar.

Sementara, menurut Ward (2018: 74), *“building an effective educational institution involves controlling activities that are implemented through the leader's way of making decisions.”* Artinya, membangun lembaga pendidikan yang efektif melibatkan kegiatan pengontrolan yang diimplementasikan melalui cara pemimpin dalam mengambil keputusan.

Pembuatan keputusan melibatkan pengalaman dan penilaian bersama berdasarkan informasi yang relevan dan tepat waktu. Pengalaman dan penilaian adalah fungsi dari kemampuan manajer di lembaga pendidikan, sedangkan informasi terkait akan ditentukan dalam membangun lembaga pendidikan yang efektif. Salah satu elemen dalam membangun lembaga pendidikan yang efektif yakni efisiensi sistem pelaporan. Keputusan yang dihasilkan menunjukkan kualitas kepemimpinan dalam organisasi sehingga terkait secara langsung pada kualitas lembaga pendidikan secara keseluruhan. Pada beberapa kasus di lembaga pendidikan, adanya kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik sangat menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi pendidikan.

Pada gambar 8.3. di bawah ini, merupakan langkah - langkah strategis untuk membangun lembaga pendidikan (Sallis, 2002: 126).



Gambar 8.3. Langkah Strategis untuk Membangun Lembaga Pendidikan

Menurut Sallis, terdapat tiga langkah strategis untuk membangun lembaga pendidikan yang efektif, antara lain.

1. Cost Leadership Strategy (Strategi Kepemimpinan Biaya)

“This strategy requires educational institutions to become the lowest cost institutions in the market, for example by the use of broad technology, economies of scale, strict cost control, etc. The benefit of this strategy is that it can target resources to the identified area and is important for customer quality perception.” Strategi ini menuntut lembaga pendidikan untuk menjadi lembaga berbiaya terendah di pasarnya, misalnya dengan penggunaan teknologi yang luas, skala ekonomis, pengendalian biaya yang ketat, dll. Manfaat dari strategi

ini adalah dapat menargetkan sumber daya ke area yang diidentifikasi dan penting untuk persepsi kualitas pelanggan. Namun, menjadi yang termurah tidak dengan sendirinya menjamin kesuksesan. Banyak konsumen akan membayar lebih untuk kualitas lembaga pendidikan.

Kualitas lembaga pendidikan tidak boleh dikorbankan dalam *drive* untuk mengurangi biaya unit. Dalam area-area pendidikan di mana layanan diberikan secara gratis, strategi ini tampaknya tidak relevan pada pandangan pertama. Namun, lembaga pendidikan yang mampu mengendalikan biayanya atau menggunakan skala ekonomis akan memiliki jumlah uang tambahan untuk dipekerjakan sesuai keinginannya. Hasil dari penyebaran sumber daya yang efektif dapat memberikannya keunggulan kompetitif bagi lembaga pendidikan.

2. Differentiation (Diferensiasi)

“Differentiation is a strategy that requires an educational institution to be unique in several ways from its competitors. In the field of education, the advantages are mostly in terms of educational institutions that are able to attract additional students or students.” Diferensiasi adalah strategi yang mengharuskan suatu lembaga pendidikan untuk menjadi unik dalam beberapa cara dari para pesaingnya. Dalam bidang pendidikan, keuntungannya sebagian besar dalam hal lembaga pendidikan yang mampu menarik siswa ataupun siswa tambahan.

Selain itu, juga fitur unik yang mungkin membuatnya lebih mudah untuk menarik sumber pendanaan alternatif. Bentuk diferensiasi yang jelas adalah kesempatan bagi lembaga pendidikan untuk berspesialisasi. Kualitas penting untuk setiap lembaga pendidikan yang ingin mengeksplorasi strategi ini, karena lembaga pendidikan yang mengklaim keunikan akan menjadi subjek penelitian yang cermat.

3. Focus Strategy (Strategi Fokus)

“This strategy involves concentrating on a specific geographical area, customer group, or market segment. The focus strategy is a differentiation strategy through market segmentation by targeting educational institutions that will aim to tailor its programs closer to the needs of the targeted group than its competitors. The aim is to get a competitive advantage.”

Strategi ini melibatkan berkonsentrasi pada area geografis tertentu, kelompok pelanggan, atau segmen pasar. Strategi fokus adalah strategi diferensiasi melalui segmentasi pasar dengan menargetkan lembaga pendidikan yang akan bertujuan untuk menyesuaikan program-programnya lebih dekat dengan kebutuhan kelompok yang ditargetkan daripada para pesaingnya. Tujuannya ialah guna mendapatkan keunggulan kompetitif.

Biaya yang dibutuhkan untuk melakukan strategi ini adalah untuk menyerah beroperasi di seluruh rentang pasar. Sekali lagi, kualitas sama pentingnya untuk strategi ini. Penargetan hanya akan berfungsi jika kualitasnya memenuhi kebutuhan pelanggan.

Di bawah ini tabel perbandingan cara-cara yang dapat ditempuh untuk membangun lembaga pendidikan yang efektif menurut Graupp, Jakobsen, & Vellema (2014) dan Mintzberg (1993).

Tabel 8.2. Membangun Lembaga Pendidikan yang Efektif

No.	Graupp, Jakobsen, & Vellema (2014: 142)	Mintzberg (1993: 4)
1.	<i>Develop the concept of an educational institution globally and then implement it locally.</i>	<i>Reciprocity adjustment in achieving work coordination with a simple informal communication process in educational institutions.</i>
2.	<i>Teachers in educational institutions who want to learn and be reflective in carrying out their roles, skills, leadership, and so on.</i>	<i>Achieve coordination by holding one person responsible for another person's work or by issuing instructions and monitoring the actions of others.</i>
3.	<i>Provide a forum for teachers in educational institutions to get insights about their own learning styles.</i>	<i>Work processes are standardized when job content is determined or programmed.</i>
4.	<i>Invest time in stakeholder management at the general manager level.</i>	<i>Outputs of educational institutions are standardized through work results, for example determining product dimensions or performance.</i>
5.	<i>Carry out leadership skills training in order to follow the directions of the educational institution.</i>	<i>Standardized skills and knowledge with various types of training needed to do the specified work.</i>

Langkah dalam membangun lembaga pendidikan yang efektif menurut Graupp, Jakobsen, & Vellema, sebagai berikut.

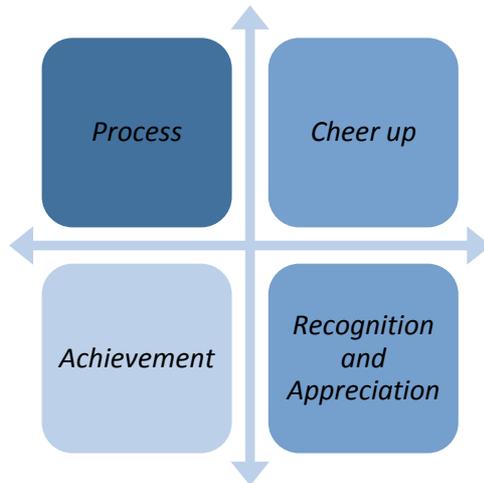
1. Mengembangkan konsep lembaga pendidikan secara global dan kemudian melaksanakannya secara lokal.
2. Pengajar di lembaga pendidikan yang ingin belajar dan menjadi reflektif dalam melaksanakan peran, keterampilan, kepemimpinan, dan sebagainya.
3. Memberikan wadah bagi pengajar di lembaga pendidikan untuk mendapatkan wawasan tentang gaya belajarnya tersendiri.
4. Menginvestasikan waktu dalam manajemen pemangku kepentingan di tingkat manajer umum.
5. Melaksanakan pelatihan keterampilan kepemimpinan agar dapat mengikuti arahan dari lembaga pendidikan.

Sedangkan jika mendasarkan pendapat Mintzberg, terdapat lima langkah ajaib dalam membangun lembaga pendidikan yang efektif.

1. Penyesuaian timbal balik dalam mencapai koordinasi kerja dengan proses komunikasi informal yang sederhana di lembaga pendidikan.
2. Mencapai koordinasi dengan meminta satu orang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain atau dengan cara mengeluarkan instruksi dan memantau tindakan orang lain tersebut.
3. Proses kerja yang distandarisasi ketika konten pekerjaan ditentukan atau diprogram.

4. Keluaran lembaga pendidikan distandarisasi melalui hasil pekerjaan, misalnya penentuan dimensi produk atau kinerja.
5. Keterampilan dan pengetahuan yang distandarisasi dengan berbagai jenis pelatihan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang ditentukan.

Sementara itu Burke & Cooper (2008: 9), menyebutkan empat kunci dalam membangun lembaga pendidikan yang efektif, antara lain.



Gambar 8.4. Kunci Membangun Lembaga Pendidikan Efektif

Penjabaran faktor kunci dalam membangun lembaga pendidikan yang efektif, sebagai berikut.

1. *Process (Proses)*

“Educational institutions specifically demand customers and a dynamic market.” Lembaga pendidikan secara khusus menuntut

pelanggan dan adanya pasar yang dinamis. Lembaga pendidikan menghargai perilaku yang konsisten, ukuran yang jelas dari tujuan-tujuan penting, menekankan perbaikan yang berkelanjutan, dan sangat bergantung pada data dan hasil.

2. *Cheer up* (Semangat)

“Educational institutions exclude a small proportion of institutions that violate standards and may experience difficulties. Educational institutions work hard to ensure that the institution has chosen the right people.” Lembaga pendidikan mengeluarkan sebagian kecil dari lembaga yang telah melanggar standar dan mungkin mengalami kesulitan. Lembaga pendidikan bekerja keras untuk memastikan bahwa lembaga telah memilih orang yang tepat.

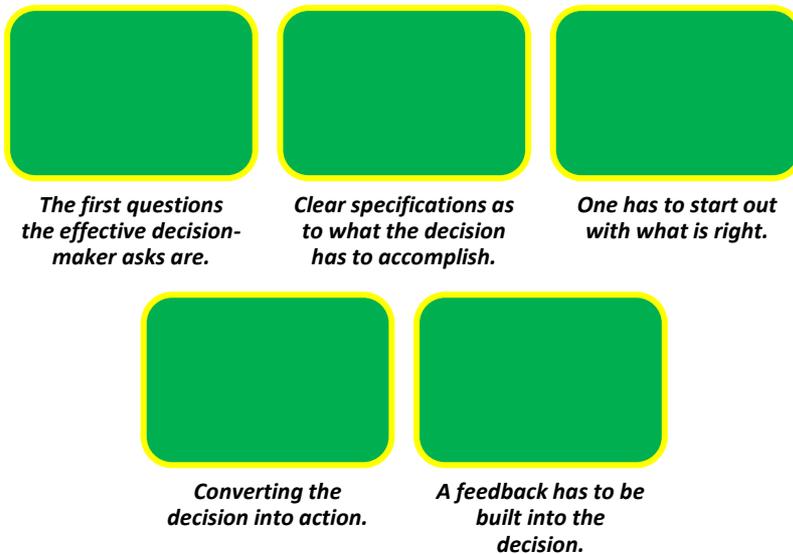
3. *Achievement* (Prestasi)

Lembaga pendidikan mempunyai karyawan yang ambisius serta memiliki pertumbuhan individu dan pencapaian tujuan yang berhubungan dengan tingkat kinerja lembaga pendidikan yang tinggi. Ada *achievement* atau hadiah tinggi bagi karyawan yang memenuhi tujuan lembaga. Lembaga pendidikan mampu mengembangkan prestasi masing-masing individu karyawan.

4. *Recognition and Appreciation* (Pengakuan dan Penghargaan)

Karyawan diberikan *recognition and appreciation* atau pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada lembaga pendidikan. Prestasi individu dan kelompok diakui serta dihargai dalam lingkungan lembaga pendidikan yang ditandai oleh *enthusiasm, pleasure, and excitement* (antusiasme, kesenangan, dan kegembiraan).

Membangun lembaga pendidikan yang efektif tidak terlepas dari proses pengambilan keputusan yang efektif pula (Drucker, 2008: 161).



Gambar 8.5. Proses Pengambilan Keputusan yang Efektif

Penjelasan gambar di atas menunjukkan lima elemen dari proses pengambilan keputusan yang efektif, sehingga dapat membangun lembaga pendidikan yang efektif.

1. *The first questions the effective decision-maker asks are.*

Pertanyaan pertama yang diajukan oleh pembuat keputusan yang efektif. Apakah ini situasi umum atau pengecualian? Apakah ini sesuatu yang mendasari banyak kejadian? Atau apakah kejadian itu merupakan peristiwa unik yang perlu ditangani dengan cara khusus?

2. *Clear specifications as to what the decision has to accomplish.*

Spesifikasi yang jelas tentang apa yang harus dicapai oleh keputusan tersebut. Apakah tujuan yang harus dicapai dari keputusan tersebut? Apakah tujuan minimum yang harus dicapai? Apakah syarat yang harus dipenuhi? Elemen kedua ini disebut sebagai persyaratan minimum suatu keputusan agar efektif atau dengan kata lain harus memadai untuk tujuannya.

3. *One has to start out with what is right.*

Memulai dengan apa yang benar daripada apa yang dapat diterima (apalagi siapa yang benar), karena pada akhirnya akan ada proses kompromi, tetapi jika manajer tidak tahu apa yang benar untuk memenuhi spesifikasi dan kondisi batas, manajer tersebut tidak dapat membedakan antara kompromi yang benar dan yang

salah. Hal ini pada akhirnya akan berakhir dengan pembuatan kompromi yang salah.

4. *Converting the decision into action.*

Mengubah keputusan menjadi tindakan. Berpikir melalui kondisi batas merupakan langkah yang paling sulit dalam pengambilan keputusan, sedangkan mengubah keputusan menjadi tindakan yang efektif adalah elemen yang biasanya paling memakan waktu. Keputusan tidak akan menjadi efektif kecuali komitmen tindakan telah dibangun ke dalam keputusan sejak awal.

5. *A feedback has to be built into the decision.*

Membangun umpan balik ke dalam keputusan untuk memberikan pengujian selanjutnya terhadap peristiwa aktual dari harapan yang mendasari keputusan tersebut. Keputusan dibuat oleh manusia yang dapat membuat kesalahan, sehingga tidak dapat bertahan lama. Keputusan terbaik pun memiliki probabilitas tinggi untuk salah, bahkan yang paling efektif pun akhirnya menjadi usang. Oleh karena itu, maka diperlukan suatu umpan balik terhadap keputusan yang diambil guna menguji keberlanjutannya.

BAB IX

PENJAMINAN MUTU DI LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu

Guna memastikan sebuah sistem yang dibangun berjalan dengan baik, perlu adanya suatu mekanisme untuk memastikannya. Lebih lanjut adalah dipelukannya sistem penjaminan mutu yang jelas di setiap organisasi atau lembaga. Di bawah ini akan dibahas tentang berbagai definisi “*quality* atau mutu”. Menurut Pfeffer & Coote (1991), “*quality is a concept that is difficult to define and understand or can be described as a slippery concept.*” Mutu merupakan suatu konsep yang sulit untuk didefinisikan dan dipahami atau dapat digambarkan sebagai konsep yang licin. Mutu dikatakan licin karena memiliki beragam makna. Selain itu, mutu juga menyiratkan hal-hal yang berbeda kepada orang yang berbeda.

Masih sejalan dengan pengertian di atas, Sallis (2002: 12), “*quality has a variety of ambiguous and contradictory meanings. Much confusion about the meaning of quality, because it can be used as an absolute or relative concept. Quality can be said as part of its nature.*”

Mutu memiliki beragam makna yang ambigu dan kontradiktif. Banyak kebingungan tentang makna mutu, karena dapat digunakan sebagai konsep yang absolut maupun relatif. Mutu dapat dikatakan sebagai bagian dari sifatnya. Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu ialah suatu konsep yang sulit untuk didefinisikan, sebab mempunyai beragam makna yang ambigu dan kontradiktif.

"The quality assurance system in educational institutions is a comprehensive concept for leading and operating an educational institution that aims to continuously improve performance by focusing on customers, while addressing the needs of all stakeholders." (Benowitz, 2001: 22). Sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan merupakan sebuah konsep komprehensif untuk memimpin dan mengoperasikan suatu lembaga pendidikan yang bertujuan untuk terus meningkatkan kinerja dengan berfokus pada pelanggan, seiring dengan mengatasi kebutuhan semua pemangku kepentingan.

Organisasi pendidikan sebagai sebuah sistem yang bersifat terbuka memerlukan dukungan dan komitmen anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Inti dari konsep di atas berfokus pada pengelolaan total lembaga pendidikan guna memberikan mutu yang tinggi kepada pelanggan.

Brown (2004: 28) menyatakan beberapa tahapan dalam mengembangkan pendekatan terhadap pencapaian sebuah mutu, sebagai berikut.



Gambar 9.1. Pendekatan terhadap Pencapaian sebuah Mutu

Tiga tahapan yang dikemukakan oleh Brown dilakukan dalam mengembangkan pendekatan terhadap sebuah mutu, sebagai berikut.

1. Quality Control (Pengontrolan Mutu)

“The initial stage will determine what someone wants to achieve in relation to the goals and objectives. Standards are also needed as part of this specification to measure achievement levels.” Tahap awal akan menentukan apa yang ingin dicapai seseorang sehubungan dengan tujuan dan sasaran. Standar juga diperlukan sebagai bagian dari spesifikasi ini untuk mengukur tingkat pencapaian.

“Usually, the next development stage will involve quality control, that is, a procedure to check whether the goal has been achieved at the

desired level of performance.” Biasanya, tahap pengembangan selanjutnya akan melibatkan pengontrolan mutu, yaitu prosedur untuk memeriksa apakah tujuan telah tercapai pada tingkat kinerja yang diinginkan.

2. Quality Assurance (Penjaminan Mutu)

“Quality assurance involves establishing that there are systems and procedures to ensure that goals are fulfilled consistently and reliably and are reviewed regularly.” Penjaminan mutu melibatkan penetapan bahwa terdapat sistem dan prosedur untuk memastikan bahwa tujuan terpenuhi secara konsisten dan andal serta ditinjau secara berkala.

3. Quality Improvement and Transformation (Peningkatan dan Transformasi Mutu)

Peningkatan mutu dapat dipahami sebagai tahap berikutnya dan konsekuen dari masing-masing dimensi. Misalnya, peningkatan mutu harus mengikuti kontrol mutu dengan memperbaiki kesalahan atau menyumbat kesenjangan dalam pencapaian tujuan. Pada tingkat di luar ini, peningkatan mutu menjadi transformasi mutu.

The International Organization for Standardization (ISO) dalam Chung (2002: 3), menyatakan pengertian mutu, yakni *“quality as the totality of characteristics of an entity that bear on its ability*

to satisfy stated or implied needs. In the context of quality management, quality is not an expression of excellence in a comparative sense."

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa mutu ialah totalitas karakteristik entitas yang memikul kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan maupun secara tersirat. Dalam konteks manajemen mutu, mutu bukanlah ekspresi keunggulan dalam arti komparatif.

Hal ini hanya merupakan singkatan dari mutu yang diinginkan dan harus ditetapkan se jelas mungkin. Pemasok atau produsen, di satu sisi berupaya untuk mencapai mutu yang diinginkan dengan biaya yang optimal. Sementara pelanggan, di sisi lain membutuhkan kepercayaan pada kemampuan produsen untuk memberikan dan secara konsisten mempertahankan mutu tersebut.

Sejalan dengan pendapat di atas, Reichenbacher & Einax (2011: 1), memaparkan bahwa.

The assurance of quality is defined as all those planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence that a product, process, or service will satisfy quality requirements. Responsible for the compliance with these requirements is the quality management system, as coordinated activities to direct and control an organization with regard to quality.

Menurut Reichenbacher & Einax, penjaminan mutu dapat diartikan sebagai segala tindakan terencana dan sistematis yang diperlukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu produk, proses, atau layanan akan memenuhi persyaratan

mutu serta bertanggung jawab untuk kepatuhan dengan persyaratan tersebut. Sistem penjaminan mutu merupakan kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan lembaga yang berkaitan dengan mutu.

Dari kedua paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem penjaminan mutu ialah kegiatan terencana, sistematis, serta terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan lembaga yang berkaitan dengan pemenuhan persyaratan terhadap mutu yang telah ditetapkan dan dipercayakan oleh konsumen.

Perbedaan antara penjaminan mutu dan peningkatan mutu dijabarkan sebagai berikut (Brown, 2004: 28).

Tabel 9. 1. Perbedaan Penjaminan Mutu dan Peningkatan Mutu

Penjaminan Mutu	Peningkatan Mutu
<i>Quality assurance is related to setting goals that are being achieved consistently and reliably.</i>	<i>Quality improvement is related to increasing or changing original goals, intentions or objectives.</i>

Pernyataan Brown tersebut, diketahui bahwa perbedaan antara penjaminan mutu dan peningkatan mutu, sebagai berikut.

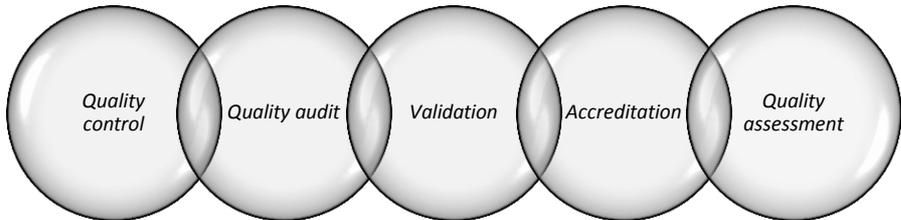
1. *Quality assurance* (penjaminan mutu) berkaitan dengan penetapan tujuan yang sedang dicapai secara konsisten dan andal.

2. *Quality improvement* atau peningkatan mutu berkaitan dengan peningkatan atau perubahan tujuan, maksud, atau tujuan asli.

Perbedaan penjaminan mutu dan peningkatan mutu tergantung pada penghargaan terhadap konteks dan makna mutu bagi individu, kelompok, atau unit, dan harus dibangun di atas spesifikasi maksud dan tujuan pendidikan, serta standar untuk memandu penilaian. Sementara itu, pengontrolan dan penjaminan mutu diperlukan untuk memberikan jaminan kepada pemangku kepentingan pihak ketiga.

B. Aspek-Aspek dalam Sistem Penjaminan Mutu

Menurut White Paper dalam Brown (2004: 38), aspek-aspek dalam sistem penjaminan mutu, sebagai berikut.



Gambar 9.2. Aspek-Aspek dalam Sistem Penjaminan Mutu

Di dalam pendidikan terdapat pandangan umum tentang perlunya sistem penjaminan mutu yang disediakan secara eksternal agar mekanisme pengontrolan mutu dalam sekolah-sekolah

memadai. Berbagai aspek dalam sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan menurut White Paper, sebagai berikut.

1. *Quality control* atau pengontrolan mutu, yaitu mekanisme di dalam sekolah untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu sesuai dengan ketentuan mereka.
2. *Quality audit* (audit mutu), berarti pengawasan eksternal yang bertujuan untuk memberikan jaminan bahwa sekolah memiliki mekanisme pengontrolan mutu yang sesuai. Audit mutu adalah cara untuk memeriksa apakah sistem dan struktur yang relevan dalam suatu sekolah mendukung misi pengajaran utamanya.
3. "*Validation, namely approval of the course by the validation body for granting titles and other qualifications.*" Validasi, yakni persetujuan kursus oleh badan validasi untuk pemberian gelar dan kualifikasi lainnya.
4. *Accreditation* (akreditasi) dilakukan dengan cara mendelegasikan ke sekolah yang tunduk pada persyaratan tertentu dan bertanggung jawab untuk memvalidasi program mereka sendiri yang mengarah ke pencapaian standar mutu.
5. *Quality assessment* atau penilaian mutu, yaitu tinjauan eksternal dan penilaian tentang mutu pengajaran serta pembelajaran di lembaga pendidikan.

C. Standar Sistem Penjaminan Mutu di Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan memerlukan suatu mekanisme tertentu agar dapat menjamin dirinya sendiri memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Guna memaksimalkan hal tersebut maka lembaga pendidikan memerlukan standar. Chung (2002: 6) menyatakan standar dalam sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan, ialah.

Quality that can be resolved can only resolve errors. Steps must be taken to address managerial and communication problems. This statement is the basic concept of the quality assurance system in schools. Individual performance in an organization can directly or indirectly affect product quality. The responsibility for improving this quality extends from the principal to the person at work.

Maksud dari pendapat di atas, bahwa mutu yang konsisten hanya dapat dicapai ketika kesalahan dapat dihindari. Langkah-langkah pencegahan harus diambil untuk meminimalkan risiko masalah manajerial dan komunikasi. Pernyataan ini adalah konsep dasar dari sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan. Kinerja seorang individu dalam suatu lembaga dapat secara langsung atau tidak langsung memengaruhi mutu produk. Tanggung jawab untuk meningkatkan mutu tersebut membentang dari kepala sekolah hingga orang di tempat kerja.

Sementara, menurut Hill & McShane (2008: 167), dijelaskan bahwa *"an important aspect of quality assurance standards in educational institutions is output reliability. An output or graduate can be said to be "reliable" when consistently doing work that was previously*

designed for it, doing it well, and rarely making mistakes.” Maksud dari pernyataan tersebut, aspek penting dari standar penjaminan mutu di lembaga pendidikan adalah keandalan *output*. Suatu *output* atau lulusan dapat dikatakan “andal” ketika secara konsisten melakukan pekerjaan yang sebelumnya telah dirancang untuknya, melakukannya dengan baik, serta jarang melakukan kesalahan. Metodologi standar penjaminan mutu di lembaga pendidikan mencoba untuk menghilangkan cacat dalam proses menghasilkan *output*, sehingga menghasilkan lulusan yang lebih andal. Keandalan produk dapat menjadi sumber penghematan biaya.

Jika mutu yang akan dicapai sudah konsisten, maka harus dipastikan bahwa semua staf dalam lembaga, baik di kantor pusat dan di lokasi telah melaksanakan standar. Chung (2002: 6) lebih lanjut menjelaskan standar dalam penjaminan mutu, sebagai berikut.

Tabel 9. 2. Delapan Standar dalam Penjaminan Mutu

No.	Standar dalam Penjaminan Mutu
1.	<i>Know what their authorities are: have appropriate organization structure, clear lines of responsibility and communication.</i>
2.	<i>Know what their duties are: have clear definition and description of duties.</i>
3.	<i>Know what to do: have correct specifications and drawings.</i>
4.	<i>Know how to do it: have proper training, appropriate procedures, ready</i>

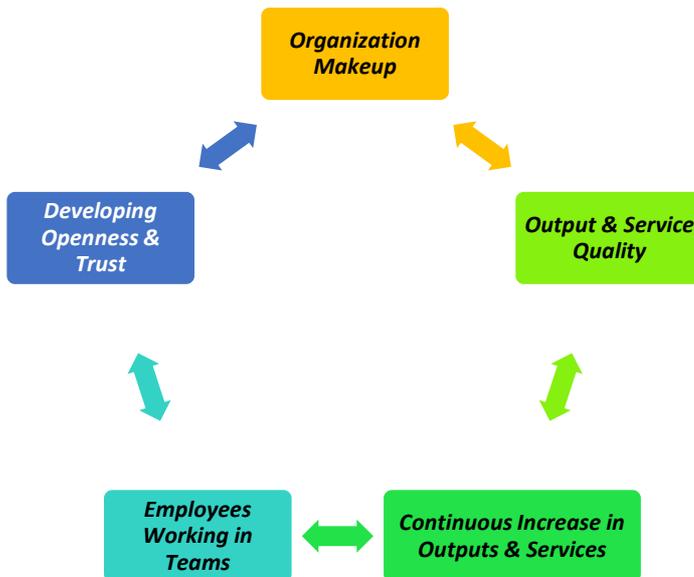
	<i>access to necessary instructions.</i>
5.	<i>Want to do it: have proper motivation.</i>
6.	<i>Be able to do it: have the right resources, plant and materials.</i>
7.	<i>Know that it is done: have appropriate checking, measurement or testing of products.</i>
8.	<i>Record that it has been done: keep proper records, specified certificates.</i>

Apabila mutu yang akan dicapai sudah konsisten, maka harus dipastikan bahwa semua staf dalam lembaga, baik di kantor pusat dan di lokasi memenuhi standar, sebagai berikut.

1. Mengetahui otoritas, maksudnya memiliki struktur lembaga yang sesuai dan garis tanggung jawab serta komunikasi yang jelas.
2. Mengetahui tugas, yaitu memiliki definisi dan deskripsi tugas yang jelas.
3. Mengetahui kegiatan yang harus dilakukan, yakni memiliki spesifikasi dan gambaran yang benar tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
4. Mengetahui bagaimana cara melakukannya, yaitu memiliki pelatihan yang tepat, prosedur yang sesuai, dan siap menerima akses untuk instruksi yang diperlukan.
5. Memiliki keinginan untuk melakukannya atau dapat dikatakan memiliki motivasi yang tepat.
6. Dapat melakukannya, artinya memiliki sumber daya dan bahan yang tepat.

7. Mengetahui bahwa hal tersebut benar untuk dilakukan, maksudnya telah melaksanakan pemeriksaan, pengukuran, atau pengujian produk yang tepat.
8. Mencatat hal-hal yang telah dilakukan dengan cara menyimpan catatan yang tepat dan sertifikat yang ditentukan.

Selain itu, terdapat pendapat lain yang menyebutkan bahwa terdapat lima standar sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan (Benowitz, 2001: 22).



Gambar 9.3. Lima Standar Sistem Penjaminan Mutu

Jabaran standar-standar dalam sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan tersebut sebagai berikut.

1. *Organization Makeup* (Susunan Organisasi)

Organisasi terdiri dari sistem pelanggan dan pemasok yang kompleks. Setiap individu, eksekutif, manajer, dan pekerja berfungsi sebagai pemasok maupun pelanggan.

2. *Output and Service Quality* (Mutu Output dan Layanan)

Memenuhi persyaratan pelanggan adalah tujuan prioritas dan dianggap sebagai kunci untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan lembaga pendidikan.

3. *Continuous Increase in Outputs and Services* (Peningkatan Berkelanjutan dalam Output dan Jasa)

Lembaga pendidikan harus mengakui kebutuhan untuk menunjukkan dengan tepat persyaratan internal dan eksternal serta terus berupaya untuk meningkatkannya. Slogannya, "lembaga pendidikan ini baik, tetapi selalu dapat menjadi lebih baik."

4. *Employees Working in Teams* (Karyawan Bekerja dalam Tim)

Kelompok-kelompok ini merupakan kendaraan utama untuk perencanaan dan pemecahan masalah di lembaga pendidikan.

5. *Developing Openness and Trust* (Mengembangkan Keterbukaan dan Kepercayaan)

Keyakinan di antara anggota organisasi di semua tingkatan adalah syarat penting untuk sukses.

D. Proses Sistem Penjaminan Mutu di Lembaga Pendidikan

Berdasarkan pendapat dari Chung (2002: 6), proses sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan, antara lain *“to practise quality assurance, an organization has to establish and maintain a quality management system (usually abbreviated to quality system) in its day-to-day operation.”* Dari pendapat Chung di atas, dapat diartikan bahwa dalam penerapan sistem penjaminan mutu di lembaga pendidikan, lembaga harus menetapkan dan memelihara sistem manajemen mutu atau biasanya disingkat dengan sistem mutu dalam operasi sehari-harinya.

Suatu sistem mutu berisi, antara lain seperangkat prosedur terdokumentasi untuk berbagai proses yang dilakukan oleh lembaga. Menerapkan sistem mutu tidak menggantikan fungsi pengontrolan mutu yang ada dan juga tidak menghasilkan lebih banyak inspeksi atau pengujian. Hal ini dilaksanakan hanya untuk memastikan bahwa jenis dan jumlah verifikasi yang tepat dilakukan dengan perencanaan kapan dan di mana verifikasi tersebut akan dilaksanakan. Bahkan, sistem mutu mencakup kendali mutu sebagai lengan teknisnya. Inilah sebabnya mengapa sistem mutu kadang-kadang disebut sebagai program *quality assurance (QA)* atau *quality control (QC)*. Lebih lanjut, penjaminan

mutu berorientasi pada pencegahan defisiensi mutu. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan risiko dalam membuat kesalahan di tempat pertama, sehingga dapat menghindari perlunya pengerjaan ulang, perbaikan, atau bahkan penolakan. Hasilnya adalah efektifitas dan efisiensi pada kinerja lembaga secara keseluruhan.

Sementara itu, menurut Reichenbacher & Einax (2011: 287) perbedaan antara proses pengontrolan mutu dan penjaminan mutu adalah *"whereas the term quality assurance (QA) involves the overall measures taken by the school to regulate quality, quality control (QC) relates to the individual measurements of samples."* Berdasarkan pernyataan tersebut, istilah penjaminan mutu atau *quality assurance (QA)* melibatkan langkah-langkah keseluruhan yang diambil oleh sekolah untuk mengatur mutu. Sedangkan pengontrolan mutu atau *quality control (QC)* berkaitan dengan pengukuran individu sampel.

Lebih lanjut berdasarkan pernyataan Hill & McShane (2008: 168), sejumlah langkah yang harus menjadi bagian dari program peningkatan mutu di lembaga pendidikan, sebagai berikut.



Gambar 9.4. Tujuh Langkah untuk Meningkatkan Mutu di Lembaga Pendidikan

Tujuh langkah untuk meningkatkan mutu di lembaga pendidikan, sebagai berikut (Hill & McShane, 2008: 168).

1. *"Have a clear quality improvement program model."* Lembaga pendidikan harus memiliki model program peningkatan mutu yang jelas untuk menentukan ke mana arahnya dan bagaimana menuju ke sana.
2. *"Adheres to the philosophy that mistakes must be eliminated as much as possible."* Manajemen lembaga pendidikan harus menganut

filosofi bahwa kesalahan dan sumber daya yang tidak baik sebisa mungkin harus dihilangkan.

3. *"Quality control must be improved."* Pengawasan mutu harus ditingkatkan dengan memberikan lebih banyak waktu bagi pengawas untuk bekerja dengan karyawan, sehingga akan memberikan keterampilan yang sesuai untuk pekerjaan dari pengawas tersebut.
4. *"Create an environment where employees will not be afraid to report problems."* Manajemen lembaga pendidikan harus menciptakan lingkungan di mana karyawan tidak akan takut melaporkan masalah atau merekomendasikan perbaikan.
5. *"Work standards don't just have to be defined as numbers."* Standar kerja tidak hanya harus didefinisikan sebagai angka saja, tetapi juga harus mencakup beberapa gagasan tentang mutu untuk mempromosikan *output* yang maksimal.
6. *"Responsible for training employees."* Manajemen lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk melatih karyawan dalam mendapatkan keterampilan baru guna mengimbangi perubahan di tempat kerja.
7. *"Requires commitment from everyone in an educational institution."* Pencapaian mutu yang lebih baik membutuhkan komitmen dari semua orang di lembaga pendidikan.

188 - Nurtanio Agus Purwanto

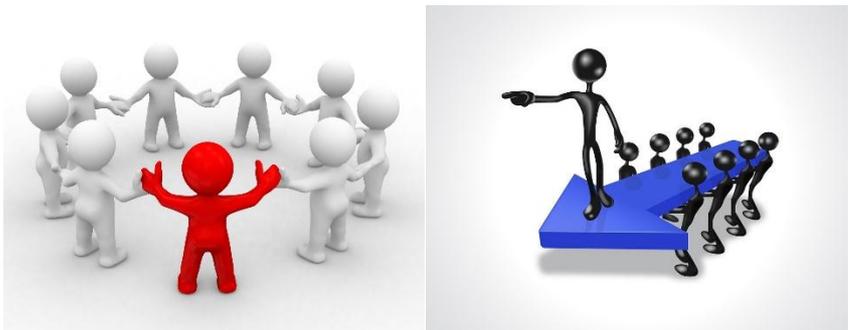
ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

BAB X

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan pendidikan akan dibahas pada bab 10 ini. Sebelum mengetahui membahas kepemimpinan lebih lanjut, perlu dipahami pengertian dari kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dipahami antara lain pada ilustrasi seorang pemimpin seperti yang dapat dilihat dari gambar berikut.



Gambar 10.1. Ilustrasi Pemimpin

Sumber: <http://cute-pictures.blogspot.com> &
<https://pixabay.com>

Di masa lalu, terdapat dua persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin, yaitu (Simerson & Venn, 2006: 4).

1. Only a small number of individuals are considered to have the right things to be served and can be called leaders.

2. People who make themselves and are smart enough to create new products or launch services at the right time and thus are raised to the level of leadership.

Gambar 10.2. Dua Syarat Seorang Pemimpin

Dua persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin menurut pendapat dari Simerson & Venn, yakni.

1. Hanya sebagian kecil individu yang dianggap memiliki hal yang tepat untuk melayani dan dapat disebut sebagai pemimpin.

“Naturally, these individuals have the mental, emotional, and physical abilities to think and act as leaders.” Secara alami, individu tersebut memiliki kapasitas mental, emosional, dan fisik untuk berpikir dan bertindak sebagai pemimpin. Hal ini diperoleh dengan menjadi gender yang tepat, memiliki warisan keluarga yang tepat, berasal dari posisi sosial ekonomi yang tepat, atau mengikuti sekolah yang tepat.

2. Orang-orang yang dibuat sendiri dan cukup pintar untuk menciptakan produk atau meluncurkan layanan baru pada waktu yang tepat dan dengan demikian dinaikkan ke tingkat kepemimpinan.

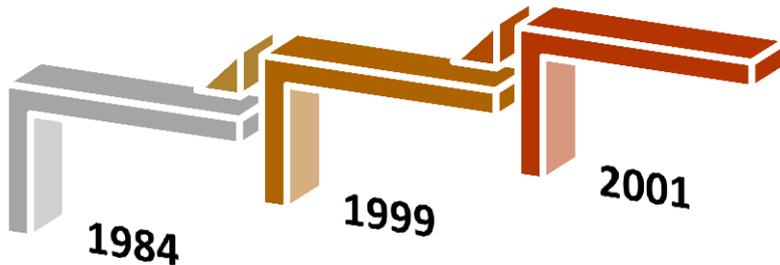
"In this context, individuals are considered as people who communicate direction or orders to followers or workers." Dalam konteks ini, individu dianggap sebagai orang yang mengomunikasikan arahan atau perintah kepada pengikut atau pekerja.

Lebih lanjut pernyataan Simerson & Venn (2006: 8), kepemimpinan adalah *"typically the driving force behind the organization's being able to deliver on its value proposition."* Kepemimpinan biasanya merupakan kekuatan pendorong di belakang kemampuan organisasi untuk memenuhi proposisi nilainya.

Sementara, menurut Osborne (2015: 7) *"leadership is the ability to create an environment where everyone knows what contribution is expected and feels totally committed to doing a great job. Leadership is an essential skill for all successful principal to learn and practice regularly."* Kepemimpinan ialah kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana semua orang tahu kontribusi apa yang diharapkan dan merasa benar-benar berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang hebat. Kepemimpinan adalah keterampilan penting bagi semua pemimpin yang menginginkan kesuksesan dengan cara belajar dan berlatih secara teratur.

B. Perkembangan Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan berkembang sesuai dinamika yang terjadi dalam lingkup global. Sharp & Walter (2003: 2) menyebutkan tiga teori perkembangan kepemimpinan sesuai dengan fase yang ada, sebagai berikut.



Gambar 10.3. Tiga Teori Perkembangan Kepemimpinan

Jabaran dari teori perkembangan kepemimpinan Sharp & Walter tersebut sebagai berikut.

1. Teori Kepemimpinan pada Tahun 1984

“The leader acts as a classic middle manager, meaning that the leader receives orders from the head of the supervisor and other head office personnel, while on the other hand conveys the message to the head of the department, teachers, and students.” Pemimpin berperan sebagai manajer menengah klasik, maksudnya pemimpin menerima perintah dari kepala bagian pengawas dan personil kantor pusat

lainnya, sedangkan di sisi lain menyampaikan pesan tersebut kepada kepala departemen, guru, dan siswa.

2. Teori Kepemimpinan pada Tahun 1999

"This year, leaders are sometimes referred to as professors, because they are considered to be one of the educated community members. The leader is considered the best and most talented teacher." Di tahun ini, pemimpin terkadang disebut sebagai professor, sebab dianggap sebagai salah satu anggota komunitas yang terpelajar. Pemimpin dianggap sebagai guru terbaik dan paling berbakat.

3. Teori Kepemimpinan pada Tahun 2001

"In 2001, the work of leaders included two things, challenges and demands, meaning large demands with challenges that remained potentially high levels of personal respect." Pada tahun 2001, pekerjaan pemimpin meliputi dua hal, yakni tantangan dan tuntutan, artinya tuntutan yang besar dengan tantangan yang tetap berpotensi untuk tingkat penghargaan pribadi yang tinggi.

Sementara itu, menurut Klatt & Hiebert (2001: 18) terdapat empat teori yang berbeda tentang perkembangan kepemimpinan, sebagai berikut.

Tabel 10.1. Empat Teori Perkembangan Kepemimpinan

No.	Theories	Boards of Play		
		Strategy of the leader	Goal of leadership action	Success measure
1.	Supervision	Work within policies – the “rules.”	Enforce rules established by others.	Rules are followed.
2.	Management	Establish policies – the “rules”; gain advantage.	Set the rules for others to follow within established organizational norms.	New rules are established and enforced.
3.	Leadership	Motivate through vision, values, and purpose.	Determine the norms – what really matters inside the organization.	The organization works well within accepted benchmarks.
4.	Breakthrough Leadership	Create new standards, strategic advantage, and paradigms.	Invent new and better ways of organizing through new purposes, meanings, and strategies.	A new organizational paradigm or benchmark is set.

Jabaran pernyataan Klatt & Hiebert tentang empat teori mengenai perkembangan kepemimpinan, sebagai berikut.

1. Supervision (Pengawasan)

“Strategy of the leader is work within policies – the “rules.” Goal of leadership action is enforce rules established by others. Success measure is rules are followed.” Strategi pemimpin yang digunakan yakni bekerja dalam kebijakan atau aturan. Tujuan tindakan kepemimpinan dalam *supervision* adalah menegakkan aturan yang ditetapkan oleh orang lain. Sementara, ukuran keberhasilan dari teori ini ialah aturan telah diikuti oleh anggota.

2. Management (Manajemen)

Strategi pemimpin adalah menetapkan kebijakan atau aturan sekaligus mendapatkan keuntungan. Tujuan tindakan kepemimpinan dari teori manajemen yaitu menetapkan aturan untuk diikuti orang lain dalam norma organisasi yang telah ditetapkan. Ukuran keberhasilan dalam teori ini yakni *“new rules are established and enforced”* atau aturan baru yang dibuat dan ditegakkan.

3. Leadership (Kepemimpinan)

Berdasarkan teori *leadership* atau kepemimpinan, strategi pemimpin yaitu dimotivasi melalui visi, nilai, dan tujuan. Tujuan tindakan kepemimpinan adalah menentukan norma-norma yang benar-benar penting di dalam organisasi. Ukuran keberhasilan

ialah organisasi bekerja dengan baik dalam tolok ukur yang diterima.

4. Breakthrough Leadership (Kepemimpinan Terobosan)

“Strategy of the leader is create new standards, strategic advantage, and paradigms. Goal of leadership action is invent new and better ways of organizing through new purposes, meanings, and strategies. Success measure is a new organizational paradigm or benchmark is set.” Strategi pemimpin dalam teori *breakthrough leadership* atau kepemimpinan terobosan adalah menciptakan standar baru, keunggulan yang strategis, dan paradigma. Tujuan tindakan kepemimpinan ialah menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam pengorganisasian melalui tujuan, makna, dan strategi baru. Ukuran keberhasilan dalam teori ini adalah paradigma atau tolok ukur organisasi baru yang ditetapkan.

Selain itu, menurut McKeever & the California School Leadership Academy (2003: 2), perkembangan teori kepemimpinan dinyatakan sebagai berikut *“distributed leadership raises challenges regarding how to distribute responsibility and authority for guidance and direction in teaching, so as to increase the likelihood that the decisions of each teacher and principal become a collective benefit for student learning.”* Maksud dari pendapat tersebut yaitu kepemimpinan terdistribusi menimbulkan tantangan mengenai bagaimana mendistribusikan tanggung jawab dan wewenang untuk

bimbingan dan arahan dalam pengajaran, sehingga dapat meningkatkan kemungkinan bahwa keputusan masing-masing guru dan kepala sekolah menjadi manfaat kolektif untuk pembelajaran siswa.

Perkembangan teori kepemimpinan menurut Klatt & Hiebert (2001: 2) pada akhir abad 20 dan awal abad 21, sebagai berikut.



Gambar 10.4. Teori Kepemimpinan pada Akhir Abad 20 dan Awal Abad 21

1. Pada Akhir Abad 20

“Late twentieth century: individual work and rewards, management knows best, doing things right, content, risk avoidance, telling and selling.” Teori kepemimpinan pada akhir abad ke 20, yaitu pekerjaan dilaksanakan secara individu dan memberikan penghargaan, manajemen mengetahui yang terbaik. Pemimpin melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konten yang tepat, menghindari risiko, serta menceritakan atau memberikan penjelasan kepada anggota.

2. Pada Awal Abad 21

“Early twenty-first century: teamwork and team rewards, everyone is a leader, doing the right things, context (hypertext) and processes, taking appropriate risks, coaching and delegating.” Teori kepemimpinan pada awal abad 21, yakni melakukan pekerjaan di dalam tim dan meminta imbalan tim, semua orang adalah pemimpin, melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konteks (hiperteks) dan proses, mengambil risiko yang sesuai, serta memberikan pelatihan dan pendelegasian.

C. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan

Berdasarkan pendapat Simerson & Venn (2006: 9), langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh seorang pemimpin agar lembaga pendidikan benar-benar berhasil, antara lain.



Gambar 10.5. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan

Empat langkah yang dilaksanakan oleh pemimpin agar lembaga pendidikan berhasil, sebagai berikut.

1. Memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu hal secara lebih efektif dan efisien daripada yang diperkirakan.
2. Menciptakan kepemimpinan dari semua orang di lembaga pendidikan.
3. Selalu berhasil dalam segala hal dan membantu orang lain supaya selalu sukses, ketika lingkungan yang dipimpin terus mengalami perubahan.
4. Hanya melalui kepemimpinan yang efektif lembaga pendidikan dan orang-orangnya dapat mencapai kesuksesan.

McKeever & the California School Leadership Academy (2003: 84), menjelaskan bahwa *“leadership in educational institutions is very important for improving student achievement. Leaders in educational institutions regularly meet with small groups of colleagues to be able to work on developing curriculum collaboration and teaching strategies that meet the needs of all students.”* Kepemimpinan di lembaga pendidikan sangat penting untuk peningkatan prestasi siswa. Para pemimpin di lembaga pendidikan secara teratur bertemu dengan kelompok-kelompok kecil kolega untuk dapat bekerja pada pengembangan kolaborasi kurikulum dan strategi pengajaran yang memenuhi kebutuhan semua peserta didik.

Menurut Osborne (2015: 10), *leadership* dari pemimpin di lembaga pendidikan dapat dipelajari atau dengan kata lain "*leaders are made rather than born.*" Dari pendapat Osborne tersebut, dapat diartikan bahwa pemimpin dibuat bukan dilahirkan. Maksudnya, keinginan nyata untuk memimpin adalah prasyarat bagi seorang pemimpin di lembaga pendidikan, tetapi keterampilan kunci yang dibutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin lembaga pendidikan dapat dipelajari.

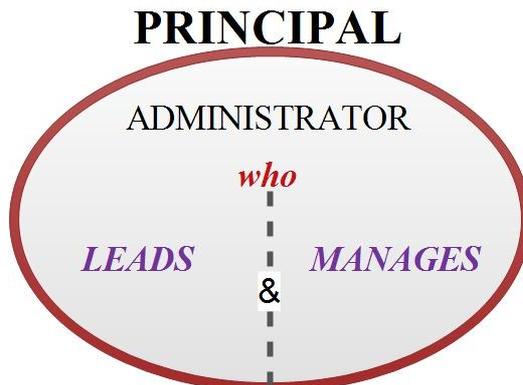
Kepemimpinan memiliki banyak sisi dan tidak ada definisi sederhana. Kemampuan seorang pemimpin di lembaga pendidikan untuk menginspirasi dan mendorong orang lain agar dapat mengatasi tantangan, menerima perubahan terus-menerus, dan mencapai tujuan. Pernyataan ini merupakan kapasitas untuk membangun tim yang kuat dan efektif serta sebagai proses untuk menggunakan pengaruh yang dimiliki, sehingga dapat membujuk dan mengarahkan.

Para pemimpin memberi contoh yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan yang dianut, sehingga selain pemimpin dapat mencapai hasil, tetapi juga bertanggung jawab atas kegagalan. Prinsip hidup ini dapat berupa aturan, kepercayaan, atau kode moral yang penting dan memandu pengambilan keputusan sepanjang hidup. Pemimpin di lembaga pendidikan memberi teladan yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan mereka sendiri. Pemimpin di lembaga pendidikan memiliki tujuan utama

untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan, tetapi juga bertanggung jawab atas kegagalan dari pencapaian hasil tersebut.

Pemimpin di lembaga pendidikan yang baik harus menjalankan peran baik sebagai *manager* maupun sebagai *leader* sesuai dengan pernyataan Kowalski (2010: 23) "*effective principals must lead and manage, principals are viewed as administrator who continuously transition between and coordinate their leadership and management functions.*" Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa pemimpin di lembaga pendidikan yang efektif harus memimpin dan mengelola, sementara pemimpin di lembaga pendidikan yang dipandang sebagai administrator harus terus bertransisi untuk mengoordinasikan fungsi kepemimpinan dan manajemen.

Peran pemimpin di lembaga pendidikan sebagai administrator digambarkan sebagai berikut.



Gambar 10.6. Pemimpin sebagai Administrator
Sumber: Kowalski (2010: 24)

Berdasarkan gambar di atas, peran pemimpin di lembaga pendidikan sebagai administrator ialah sebagai *leader* dan juga sebagai *manager*. Menurut Osborne (2015: 10), *“to be a good leader, stay close to your team, and use your judgment to move between leadership and management roles as necessary.”* Pemimpin yang baik dapat dicapai dengan cara tetap dekat dengan tim dan menggunakan penilaian untuk bergerak di antara peran kepemimpinan dan manajemen seperlunya.

Day (2010: 4) mendeskripsikan delapan dimensi dari kepemimpinan di lembaga pendidikan yang sukses dalam tabel di bawah ini.

Tabel 10.2. Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan yang Sukses

No.	Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan yang Sukses
1.	<i>Define their values and vision to raise expectations, set directions and build trust.</i>
2.	<i>Reshape the conditions for teaching and learning.</i>
3.	<i>Restructure parts of the organization and redesign leadership roles and responsibilities.</i>
4.	<i>Enrich the curriculum.</i>
5.	<i>Enhance teacher quality.</i>
6.	<i>Enhance the quality of teaching and learning.</i>
7.	<i>Build collaboration internally.</i>
8.	<i>Build strong relationships outside the school community.</i>

Penjelasan tentang pernyataan di atas, kepemimpinan di lembaga pendidikan yang sukses, yaitu harus.

1. Mampu menetapkan nilai dan pandangan yang dimiliki untuk mencapai harapan, mengatur arah, dan membangun kepercayaan.
2. Mampu merubah kondisi dari pengajaran dan pembelajaran.
3. Mampu merubah struktur organisasi dan mendesain ulang aturan dan tanggung jawab.
4. Mampu memperkaya kurikulum.
5. Mampu meningkatkan kualitas pengajar.
6. Mampu meningkatkan kualitas proses pengajaran dan pembelajaran.
7. Mampu membangun kolaborasi di internal lembaga pendidikan.
8. Mampu membangun hubungan yang kuat dengan pihak luar lembaga pendidikan.

Berdasarkan pendapat dari Osborne (2015: 10), berbagai keterampilan yang dimiliki pemimpin di lembaga pendidikan sebagai *leader*, yaitu.

1. *Succeed in thinking creatively and inspiring something.*
2. *Able to guide people.*
3. *Experiment with various discussions and make intuitive decisions.*
4. *Have good analytical and problem solving skills.*

Berbagai keterampilan yang dimiliki pemimpin di lembaga pendidikan sebagai *leader* menurut Osborne (2015: 10), di antaranya.

1. Berhasil dalam berpikir kreatif dan mengilhami suatu hal.
2. Mampu membimbing orang.
3. Bereksperimen dengan berbagai pendekatan dan membuat keputusan intuitif.
4. Memiliki keterampilan analitis dan pemecahan masalah yang baik.

Lebih lanjut Peterson & Deal dalam Lunenburg & Ornstein (2008: 298) mengemukakan bahwa pentingnya peran pemimpin di lembaga pendidikan, yaitu.

According to Peterson and Deal, the leader of the educational institution is key in shaping school culture. Principals communicate core values, behaviors, and expectations in their everyday work and interaction with staff. Their actions, words, memos, and even nonverbal behavior send messages and over time shape culture.

Jabaran dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa pemimpin di lembaga pendidikan adalah kunci dalam membentuk budaya lembaga. Pemimpin di lembaga pendidikan mengomunikasikan nilai-nilai inti, perilaku, dan harapan dalam pekerjaan sehari-hari serta melakukan interaksi dengan staf. Tindakan, kata-kata, memo, dan bahkan perilaku nonverbal dalam mengirim pesan seiring waktu dapat membentuk sebuah budaya.

Pada tahapan selanjutnya Osborne (2015: 11), menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemimpin di lembaga pendidikan sebagai *leader* sebagai berikut.

1. Hal-Hal yang Perlu untuk Dilakukan

- a. *Learning quickly what motivates team members* atau belajar dengan cepat sehingga mampu memotivasi anggota tim.
- b. *Asking your team for their view on the situation* (meminta pendapat tim tentang situasi yang sedang terjadi).
- c. *Thinking beyond what happens in the short term* atau berpikir melampaui apa yang terjadi dalam jangka waktu pendek.
- d. *Knowing how to train and develop your team* (mengetahui cara melatih dan mengembangkan tim).
- e. *Setting standards to build a team you can rely on* atau menetapkan standar untuk membangun tim yang dapat diandalkan.

2. Hal-Hal yang Tidak Perlu untuk Dilakukan

- a. *Thinking yesterday's result will still count tomorrow* atau memikirkan hasil kemarin dan masih akan diperhitungkan untuk besok.
- b. *Being out of touch with your own emotions* (menjadi tidak terhubung dengan emosi diri sendiri).
- c. *Not noticing what is going on around you* atau tidak memperhatikan apa yang terjadi di lingkungan sekitar.

- d. *Not asking for feedback on your leadership and ideas* (tidak meminta umpan balik tentang kepemimpinan dan ide-ide yang dicetuskan).
- e. *Not keeping physically fit and thinking positively* atau tidak menjaga kebugaran fisik dan berpikir positif.

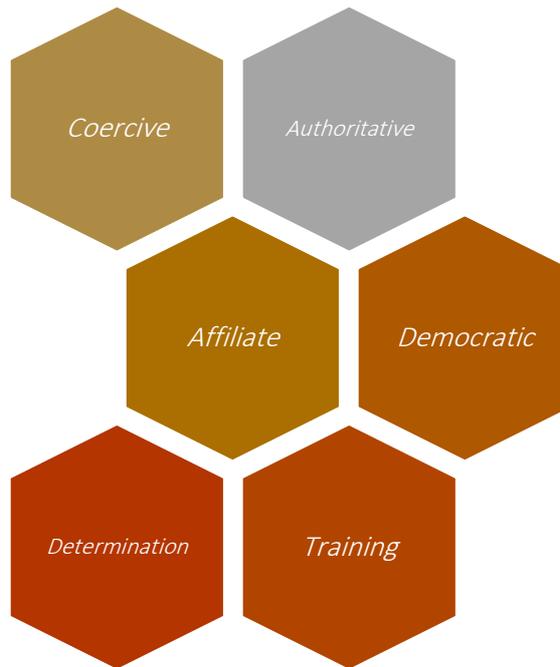
Law & Glover (2000: 84) menyatakan bahwa terdapat empat kriteria untuk mengevaluasi pemimpin di lembaga pendidikan sebagai *leader*, yaitu.

1. *Empathy (the ability to see other people's problems as a problem)*.
2. *Warmth (ability to convey problems)*.
3. *Authenticity (ability to develop effective interpersonal relationships)*.
4. *Concreteness (ability to recognize the reality of a problem or issue)*.

Penjelasan pendapat dari Law & Glover di atas, berikut empat kriteria untuk mengevaluasi pemimpin.

1. Empati (kemampuan untuk melihat permasalahan orang lain sebagai permasalahannya).
2. Kehangatan (kemampuan menyampaikan permasalahan).
3. Keaslian (kemampuan mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif).
4. Kekonkretan (kemampuan mengenali kenyataan dari permasalahan atau isu).

Osborne (2015: 14) menyampaikan enam gaya kepemimpinan di lembaga pendidikan, antara lain.



Gambar 10.7. Gaya Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan

Banyak pemimpin di lembaga pendidikan yang menggunakan beberapa gaya dalam waktu yang berbeda. Di bawah ini merupakan penjelasan enam gaya kepemimpinan di lembaga pendidikan yang dipaparkan oleh Osborne.

1. *Coercive* (Koersif)

"The coercive style of principals' leadership demands that people adhere to policies that are established and process to achieve them. In addition, control yourself by governing. This will have a negative impact

on the school." Gaya koersif kepemimpinan di lembaga pendidikan menuntut agar orang mematuhi kebijakan yang ditetapkan dan berproses untuk mencapainya. Selain itu, mengendalikan diri sendiri dengan cara memerintah. Hal ini akan berdampak negatif bagi lembaga pendidikan.

2. *Authoritative* (Otoritatif)

Salah satu gaya yang dimiliki oleh pemimpin sebagai *leader* adalah otoritatif, gaya ini memiliki ciri memimpin dengan visi yang jelas, *self-confidence*, dan memiliki rasa empati, sehingga paling berdampak positif.

3. *Affiliate* (Afiliatif)

"The leadership style of the affiliative principals creates harmony and builds bonds or relationships and good empathy." Gaya kepemimpinan afiliatif menciptakan harmoni dan membangun ikatan atau hubungan serta empati yang baik. Selain itu, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, maka berdampak positif.

4. *Democratic* (Demokratis)

Gaya *democratic* atau demokratis kepemimpinan di lembaga pendidikan melakukan sensus melalui partisipasi, koordinasi, dan semangat tim. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki keterampilan

komunikasi yang mengarah pada permintaan pendapat anggota, sehingga berdampak positif.

5. Determination (Penetapan)

“The leadership style with determination is that principals set high standards of performance even though they process to achieve success. In addition, communication is done by means of governing, so it has a negative impact.” Gaya kepemimpinan dengan penetapan yaitu pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi walaupun berproses untuk mencapai keberhasilan. Selain itu komunikasi dilakukan dengan cara memerintah, sehingga mempunyai dampak negatif.

6. Training (Pelatihan)

“Training styles develop skills and empathy for others, but are still selfish. Positive impact is obtained because it invites members to participate.” Gaya pelatihan mengembangkan keterampilan dan empati pada orang lain, tetapi masih mementingkan diri sendiri. Dampak positif didapatkan karena mengajak anggota untuk berpartisipasi.

Berdasarkan penelitian dari Wright (2008), disebutkan bahwa pentingnya pengalaman kepemimpinan di lembaga pendidikan. Pemahaman pemimpin terhadap sumber daya

kepemimpinan dan aturan kepemimpinan berpengaruh pada praktik kepemimpinan tersebut, sehingga disarankan melakukan investigasi lanjutan untuk mengetahui jenis kepemimpinan, seperti apakah yang akan memberikan kontribusi kepada peningkatan lembaga pendidikan.

D. Studi Kasus Kepemimpinan

Kasus kepemimpinan pendidikan di Indonesia sangatlah beragam, kondisi ini disebabkan oleh adanya kompetensi dan pengalaman yang dialami oleh pemimpin di samping faktor eksternal yang bersifat determinan misalnya iklim organisasi dan kebijakan otoritas yang berlangsung. Di bawah ini beberapa hasil studi kasus kepemimpinan.

1. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar) oleh Anggayani (2015: 7)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi yang ditunjukkan dengan adanya komunikasi timbal balik antara pemimpin dengan bawahan.

Pada rencana pembelajaran masih banyak guru yang mengajar di kelas yang tidak berpedoman kepada RPP yang dibuat serta cara mengajar masih dengan ceramah dari guru. Pelaksanaan

pembelajaran di SDN 2 Pemecutan tidak pernah menggunakan media pembelajaran yang sudah disediakan untuk strategi pembelajaran agar lebih menarik. Evaluasi atau penilaian pembelajaran siswa diambil dari hasil ulangan umum saja, tetapi penilaian belajar sebenarnya dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik penilaian, misalnya dengan saling melengkapi, namun para guru hanya menggunakan teknik menyilang dan menjawab pada ulangan umum. Hubungan antara pribadi dan guru belum dapat mengembangkan suasana belajar yang menyenangkan.

Gaya kepemimpinan yang relevan digunakan oleh kepala sekolah SDN 2 Pemecutan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu gaya kepemimpinan partisipasi ditambah dengan pengawasan yang lebih baik oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru.

2. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Van Lith Jakarta) oleh Amelita & Tampubolon (2015: 213)

Budaya organisasi di SMP Van Lith Jakarta sudah baik, sebab didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang baik pula. Penelitian ini menunjukan bahwa guru-guru SMP Van Lith Jakarta telah menyadari sepenuhnya budaya organisasi sebagai bagian dari kebiasaan yang baik.

Administrasi guru di SMP Van Lith Jakarta sudah membaik setelah ada kepemimpinan kepala sekolah yang maksimal serta

berpengaruh terhadap budaya organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pembuatan administrasi guru yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Van Lith Jakarta berdampak terhadap budaya organisasi.

Profesionalitas guru dalam hal pengelolaan administrasi sudah baik, karena juga didukung kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Penelitian ini menunjukan bahwa para guru di SMP Van Lith Jakarta telah menunjukkan profesionalitasnya dalam membuat dan mengelola administrasi, termasuk RPP.

Kerja sama kepala sekolah dengan *stakeholders* SMP Van Lith Jakarta sudah baik yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Penelitian ini menunjukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMP Van Lith Jakarta mampu membangun kerja sama dengan *stakeholders*.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah: Suatu Studi Kasus oleh Kurniawan (2018: 145)

Penerapan sistem *interpersonal communication* adalah langkah yang tepat guna mengawali proses pendidikan di sekolah. Selain itu, juga dengan memperhatikan *information richness and communications channels*. Bentuk komunikasi awal setelah siswa diterima ialah pertemuan di awal tahun ajaran baru antara pihak sekolah dengan orang tua siswa. Komunikasi ini dapat dilakukan antara pihak orang tua dengan wali kelas, guru bidang studi,

maupun dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. *Social networking and electronic communication* merupakan bentuk komunikasi yang dimanfaatkan untuk menjalin komunikasi dengan para alumni dan masyarakat umum. Bentuk komunikasi berikutnya adalah *written communication*, yaitu media komunikasi berupa buku panduan akademik sebagai media yang sangat efektif bagi siswa maupun orang tua dengan pihak sekolah.

Downward communication dan *upward communication* yang terjalin di SMP Kanisius berjalan dengan baik tanpa ada pengaruh dari kepala sekolah yang merupakan seorang rohaniawan sekaligus pemimpin sekolah. Bentuk komunikasi yang terus dikembangkan dan diterapkan di SMP Kanisius yakni refleksi. Makna dari refleksi adalah suatu bentuk komunikasi seseorang dengan pribadinya sendiri. Hal ini menjadi keunggulan konsep komunikasi yang diterapkan bagi siswa, guru, serta kepala sekolah sendiri yang merupakan seorang rohaniawan. *Programmed decisions* dilaksanakan berdasarkan tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki kepala sekolah.

Pemilihan staf kerja dengan cara mengusulkan ke pihak Yayasan Budi Siswa untuk pengesahan atau pengangkatan. Selain itu, juga mengadakan evaluasi staf untuk kenaikan jenjang kepangkatan atau golongan kerja serta memanggil dan memberikan teguran, baik secara lisan maupun tertulis (surat peringatan) terhadap pegawai edukatif yang melanggar disiplin

dan kode etik profesi sebagaimana telah digariskan oleh Yayasan Budi Siswa. *Nonprogrammed decisions* adalah pengambilan keputusan yang diambil guna mengatasi masalah manajemen yang unik dan kompleks. Perubahan jumlah paralel kelas, sistem *moving class*, pemberian penghargaan untuk siswa, guru, dan karyawan, serta kegiatan *research paper* atau karya tulis ilmiah merupakan program sekolah yang diterapkan oleh kepala sekolah SMP Kanisius selama masa jabatannya demi peningkatan mutu sekolah.

Academic and Humaniora Award ialah bentuk dari *intrinsic reward* yang ditujukan bagi para siswa SMP Kanisius. Proses pemberian penghargaan berawal dari motivasi untuk mengerahkan segala daya guna menciptakan unjuk kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, ketrampilan, dan pengalaman. *Extrinsic reward* dalam bentuk *financial rewards*, *interpersonal rewards*, dan *promotion* merupakan bentuk pemberian penghargaan yang diberikan bagi guru dan karyawan SMP Kanisius Jakarta. Bagi para siswa, bentuk penghargaan ini memacu siswa untuk terus berprestasi dan meningkatkan rasa kebanggaan menjadi siswa di SMP Kanisius. Bagi para guru dan karyawan, pemberian penghargaan ini dirasakan sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya. Hal ini terus memotivasi guru dan karyawan untuk selalu bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab yang besar untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Beberapa contoh kasus kepemimpinan di lembaga pendidikan menunjukkan adanya keragaman pola sebagai berikut.

1. Setiap lembaga pendidikan memerlukan pemimpin yang visioner dan adaptif.
2. Pemimpin di lembaga pendidikan harus mampu menempatkan dirinya di mana organisasi tersebut membutuhkan sehingga mampu membawa kemajuan secara berkelanjutan.
3. Pemimpin yang ideal sesungguhnya bersifat relatif, hal ini disebabkan berbagai faktor misalnya iklim organisasi maupun budaya yang dibangun dalam organisasi tersebut.
4. Pemimpin perlu membangun dan memelihara komunikasi efektif dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

216 - Nurtanio Agus Purwanto

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)

DAFTAR PUSTAKA

- AICPA. (2017). *Audit Risk Alert 2017/18 General Accounting and Auditing Developments*. New York: American Institute of Certified Public Accountants Inc.
- Altmann, A. & Ebersberger, B. (2013). *Universities in Change Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*. New York: Springer Science & Business Media, Inc.
- Amelita, M.F. & Tampubolon, H. (2015). Analisis kepemimpinan kepala sekolah (studi kasus di SMP Van Lith Jakarta), *Universitas Kristen Indonesia*, 8. Diakses dari <http://ejournal.uki.ac.id> pada Sabtu, 28 Maret 2020.
- Anggayani, N.L., dkk. (2015). Analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (studi kasus Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar), *Jurnal Anggayani*, 7. Diakses dari <https://media.neliti.com> pada Sabtu, 28 Maret 2020.
- Austin, E.W. & Pinkleton, B.E. (2006). *Strategic Public Relations Management Planning and Managing Effective Communication Programs (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publis.
- Awad, E.M. (1979). *Systems Analysis and Design*. United States of America: Richard D. Irwin.
- Barnard, C.I. & Andrews, K.R. (1938). *The Functions of the Executive*. New Jersey: C.I.B.
- Begley, P.T. & Leonard, P.E. (2005). *The Values of Educational Administration*. London: RoutledgeFalmer.
- Benowitz, E.A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds Inc.
- Boardman, J. & Sauser, B. (2008). *Systems Thinking: Coping with 21st Century Problems*. United States of America: CRC Press Taylor & Francis Group.

- Brown, R. (2004). *Quality Assurance in Higher Education the UK Experience since 1992*. London: RoutledgeFalmer.
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. (2008). *Building More Effective Organizations HR Management and Performance in Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Callahan, K.R., Stetz, G.S., & Brooks, L.M. (2007). *Project Management Accounting Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Campbell, D., Coldicott, T., & Kinsella, K. (1994). *Systemic Work with Organizations: a New Model for Managers and Change Agents*. London: Karnac Books Ltd.
- Chung, H.W. (2002). *Understanding Quality Assurance in Construction A Practical Guide to ISO 9000 for Contractors*. London: E & FN Spon.
- Cichocki, P. & Irwin, C. (2011). *Organization Design a Guide to Building Effective Organizations*. United States of America: Kogan Page Limited.
- Cobben, P. (2010). *Institutions of Education: then and today*. Netherlands: Brill NV.
- Davis, G.B. & Olson, M.H. (1985). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Depdikbud. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Drucker, P.F. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials)*. New York: Harper Business.
- Evers, C. & Lakomski, G. (1991). *Knowing Educational Administration*. London: Pergamon.
- Farrington, J.W. & Feder, M.A. (2010). *NOAA's Education Program Review and Critique*. Washington, DC: The National Academies Press.
- Foght, H.W., et al. (2018). *Comparative Education Studies of the Educational Systems of Six Modern Nations*. London: J.M. Dent & Sons Ltd.

- Gibson, J.L., etc. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Graupp, P., Jakobsen, G., & Vellema, J. (2014). *Building a Global Learning Organization*. United States of America: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Greenfield, T. & Ribbins, P. (2005). *Greenfield on Educational Administration*. New York: Routledge.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organizations (11th ed.)*. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Griffiths, D. (1957). *In Admirstrative Behaviour in Education*. New York: Harper.
- Habermas, J. (1970). *Toward a Rational Society: Student Protest, Science and Politics*. Boston: Beacon Press.
- Hardman, D. & Macchi, L. (2003). *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment, and Decision Making*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Harvard Business School. (2001). *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hill, C.W.L. & McShane, S.L. (2008). *Principles of Management*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*. Tarrytown: Elsevier Science.
- Jennings, M.J. (2009). *Negotiating Individualized Education Programs a Guide for School Administrators*. United States of America: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Jones, T. (2005). *Business Economics and Managerial Decision Making*. Manchester: John Wiley & Sons Ltd.
- Klatt, B. & Hiebert, M. (2001). *The Encyclopedia of Leadership a Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Kowalski, T.J. (2010). *The School Principal (1st ed.)*. London: Routledge.

- Kurniawan, Y.A. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah: suatu studi kasus. *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 145. Diakses dari <http://journal2.um.ac.id> pada Sabtu, 28 Maret 2020.
- Langhorst, S.M. (2007). *Radiation Protection in Educational Institutions*. United States: National Council on Radiation Protection and Measurements (NCRP).
- Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning: Practice, policy and research*. Buckingham: Open University Press.
- Leicester, M., Modgil, C., & Modgil, S. (2005). *Institutional Issues: Pupils, Schools and Teacher Education*. London: Falmer Press.
- Leyden, D.P. (2005). *Adequacy, Accountability, and the Future of Public Education Funding*. New York: Springer Science & Business Media, Inc.
- Lockhart, J. (2011). *How to Market Your School a Guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators*. United Kingdom: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2008). *Education Administration Concepts and Practices (6th ed.)*. United States of America: Wadsworth.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach (12th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Maher, M. (1997). *Solutions Manual for Cost Accounting Creating Value for Management (5th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management (3rd ed.)*. New York: Springer Science & Business Media, Inc.
- Maula, M. (2006). *Organizations as Learning Systems 'Living Composition' as an Enabling Infrastructure*. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- McKeever, B. & the California School Leadership Academy. (2003). *Nine Lessons of Successful School Leadership Teams Distilling a Decade of Innovation*. San Francisco: WestEd.

- Mingers, J. & Willcocks, L. (2004). *Social Theory and Philosophy for Information Systems*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Ministry of Education the Hashemite Kingdom of Jordan. (2018). *Ministry of Education Education Strategic Plan 2018-2022*. Amman: the Hashemite Kingdom of Jordan.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives Designing Effective Organizations*. United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Munirah. (2015). *Sistem Pendidikan di Indonesia: antara Keinginan dan Realita*. Makassar: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Diakses dari <http://portalriset.uin-alauddin.ac.id> pada 7 Maret 2020.
- National Research Council. (2002). *Community and Quality of Life Data Needs for Informed Decision Making*. Constitution Ave, N.W., February 2001 (No. 2101). Washington, DC: National Academy Press.
- Nolan, C.J.P., Fung, A.C.W., & Brown, M.A. (2002). *Pathways to Institutional Improvement with Information Technology in Educational Management*. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Nwokoye, E.S. & Ilechukwu, N.I. (2018). Theory of Costs. *Principles of economics*, 144.
- OECD. (2010). *Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions: Workshop Proceedings*. France: OECD Publishing.
- Osborne, C. (2015). *Essential Managers Leadership*. New York: DK Publishing.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Owens, R.G. & Valesky, T. (2007). *Organizational Behavior in Education Adaptive Leadership and School Reform (9th ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- _____. (2014). *Organizational Behavior in Education Adaptive Leadership and School Reform (10th ed.)*. England: Pearson Education Limited.

- Oxford English Dictionary. (2020). *Definition of System*. Oxford: England. Diakses dari <https://www.oed.com> pada 7 Maret 2020.
- Pfeffer, N. & Coote, A. (1991). *Is Quality Good For You? Social Policy Paper No 5*. London: Institute of Public Policy Research.
- Reichenbacher, M. & Einax, J.W. (2011). *Challenges in Analytical Quality Assurance*. Jena: Springer.
- Richmond, B. (1994). *Systems Dynamics/Systems Thinking: Let's Just Get On With It*. Scotland: International Systems Dynamics Conference.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. England: Pearson Education Limited.
- Royse, D., Thyer, B.A., & Padgett, D.K. (2010). *Program Evaluation: An Introduction (5th ed.)*. United States of America: Wadsworth.
- Ruth, J. (2006). *Overview of Cost Definitions and Costing Methods*. England.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education (3rd)*. London: Kogan Page Ltd.
- Samier, E.A. & Stanley, A.G. (2008). *Political Approaches to Educational Administration and Leadership*. New York: Routledge.
- Sand, M.A. (2005). *How to Manage an Effective Nonprofit Organization*. United States of America: The Career Press, Inc.
- Scott, W. R. (1992). *Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis*.
- _____. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (4th ed.)*. California: Sage Publications Inc.
- Sharp, W.L. & Walter, J.K. (2003). *The Principal as School Manager (2nd ed.)*. Lanham: The Scarecrow Press, Inc.
- Simerson, B.K. & Venn, M.L. (2006). *The Manager as Leader*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Stephan, W.G. & Vogt, W.P. (2004). *Education Programs for Improving Intergroup Relations Theory, Research, and Practice*. New York: Teachers College Press Columbia University.
- Tan, C., Koh, K., & Choy, W. (2016). The education system in Singapore. *Asian Education Systems*, 13.

- Terry, G.R. (1977). *Principles of Management*. Homewood: Richard D Irwin, Inc.
- Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (2004). *Organizations as Knowledge Systems Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*. NEW York: Palgrave Macmillan.
- U.S. Department of Education. (2010). *Guide to U.S. Department of Education Programs*. Washington, DC: Office of Communications and Outreach.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck, J.R. (2010). *Organizational Behavior*. NEW York: Routledge.
- Wahab, R. (2007). *Menegakkan Sistem Pendidikan Nasional Berdasarkan Pancasila*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta. Diakses dari <http://staffnew.uny.ac.id> pada 7 Maret 2020.
- Ward, G.G.F. (2018). *Effective Project Management Guidance and Checklists for Engineering and Construction*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Weetman, P. (2010). *Management Accounting (2nd ed.)*. England: Pearson Education Limited.
- _____. (2013). *Financial & Management Accounting an Introduction (6th ed.)*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Wilson, R.E. (1966). *Educational Administration*. Ohio: Colombus Inc.
- Wood, et al. (2001). *Organization Culture*. (Terjemahan Dehan Supandi & Alain D. Wiatmana). Jakarta: Gramedia.
- Wright, L.L. (2008). Merits and limitations of distributed leadership: experiences and understandings of school principals. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 9.
- Wysocki, R.K. (2009). *Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme (5th ed.)*. Indiana: Wiley Publishing, Inc.

224 - Nurtanio Agus Purwanto

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan)