

**PENGELOLAAN PENDIDIKAN  
TEORI DAN PRAKTIK  
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

(Perspektif Pendidikan Islam)

Pengarang : Dr. H. Hasbiyallah, M. Ag.  
Nayif Sujudi, M. Pd  
Editor : Ima Malihah, M.Pd  
ISBN : 978-602-446-369-4  
*Penerbit* : Rosada  
Cetakan : Juli 2019

@ Hak cipta pada penulis dan dilarang menggandakan dalam bentuk  
apapun tanpa seizin penulis dan penerbit

## KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim. Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini tepat pada waktunya. Shalawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita semua dari zaman jahiliyah ke zaman yang lebih beradab ini.

Semakin perkembangan dan perubahan zaman dan teknologi, semakin pesat berkembang pula lembaga-lembaga pendidikan Islam baik formal maupun non formal seperti halnya pesantren-pesantren modern. Namun pesantren-pesantren tersebut harus belajar banyak dari pesantren-pesantren terdahulu yang pada masa keemasannya mencapai kegemilangannya, namun hari ini telah punah atau bahkan ditinggalkan para santrinya. Namun berkembang dan berdiri pesantren-pesantren modern yang mulai menunjukkan eksistensinya dalam perkembangan mutu pendidikan di Indonesia.

Perkembangan pesatnya lembaga-lembaga pendidikan islam seperti pesantren ini patut disyukuri sebagai bagian dari bangkitnya lembaga-lembaga pendidikan islam yang dahulu sempat maju dan sempat pula ditinggalkan oleh para santrinya. Namun hari ini peminat para pelajar Indonesia yang masuk ke pesantren sekian tahun semakin meningkat.

Pesantren modern yang hari ini berkembang dan menunjukkan mutu pendidikannya harus diimbangi dengan mutu pengelolaan yang baik. Pengelolaan pendidikan yang didasarkan pada pengelolaan ilmiah (manajemen ilmiah). Sebab pesantren modern bukan hanya gedung atau sarananya yang telah modern tetapi pengelolaan dan sistem pendidikannya didasarkan pada data-data ilmiah untuk memberikan kepuasan kepada para santrinya.

Sebagai suatu organisasi, pesantren memiliki fungsi-fungsi sebagaimana diungkap oleh Henry Fayol meliputi lima hal: pertama perencanaan, yaitu bahwa lembaga pendidikan islam seperti pesantren telah menyusun berbagai aktivitas yang direncanakan dengan tujuan, visi dan misi yang telah dirumuskan. Kedua, bahwa pesantren harus mampu mengatur (mengorganisasi) atau mengelompokkan kegiatan, pelimpahan wewenang, penugasan dan pertanggungjawaban, pada fungsi ini lebih fokus pada the right man in the right place. Ketiga, staffing, bahwa pesantren harus mampu mengatur sumber daya pesantren yang lebih profesional, lebih bijak dan lebih pandai dalam mewujudkan tujuan pesantren yang diharapkan, seperti perekrutan, santri, pembina asrama, guru dan lainnya. Keempat, actuating, yakni menggerakkan seluruh sumber daya pesantren sesuai dengan fungsinya. Dalam fungsi ini, seorang pimpinan pesantren harus mampu memberikan

motivasi tinggi kepada seluruh santri dan para asatiznya. Dan kelima, pengawasan, yakni bahwa pesantren perlu melakukan tindakan evaluasi terhadap setiap program dan aktivitasnya agar mampu menyempurnakan yang telah baik dan memperbaiki hal yang kurang dalam programnya.

Dengan demikian, pesantren harus memahami berbagai konsep, teori tentang pengelolaan pendidikan dan implementasinya dalam organisasi pesantren. Semoga buku ini memberikan manfaat besar untuk semua lembaga pendidikan Islam di negeri ini. Amin.

Dengan mengharap ridha dan ampunan Allah swt., semoga buku ini menjadi amal shaleh bagi penulis dan para pembaca semuanya. Amien.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I.....	1
PENGELOLAAN PENDIDIKAN.....	1
A. Pengertian Pengelolaan .....	1
B. Pengelolaan Perspektif Islam .....	5
C. Manajemen dan Administrasi .....	7
D. Fungsi-fungsi Pengelolaan .....	8
1. Perencanaan.....	8
2. Pengorganisasian.....	9
3. Penggerakan .....	9
4. Pengawasan .....	9
E. Pembagian Pengelolaan .....	10
1. Pendekatan Sistem.....	11
2. Pendekatan Kontingensi.....	11
BAB II.....	13
PERENCANAAN PENDIDIKAN .....	13
A. Pengertian Perencanaan Pendidikan .....	13
B. Kriteria Perencanaan yang baik .....	20
C. Proses Perencanaan Pendidikan .....	22
D. Karakteristik Perencanaan Pendidikan.....	25
E. Faktor-faktor yang menghambat Perencanaan Pendidikan.....	27
BAB III .....	28
PENGGORGANISASIAN PENDIDIKAN .....	28
A. Pengertian Organisasi .....	28
B. Proses Pengorganisasian .....	32
C. Bentuk-Bentuk Organisasi .....	34
D. Organisasi Pendidikan.....	36
E. Tujuan dan Manfaat Organisasi Pendidikan .....	38
F. Jenis Organisasi Pendidikan.....	39
G. Sekolah Sebagai Organisasi .....	41
H. Fungsi dan Sasaran Organisasi Sekolah.....	43
I. Kinerja Organisasi Pendidikan.....	44
J. Iklim Organisasi Pendidikan .....	45
K. Strategi Penguatan Organisasi Pendidikan .....	46
L. Prinsip Organisasi Pendidikan .....	47
M. Organisasi dalam Tinjauan Islam.....	49

BAB IV .....	51
PENGELOLAAN KURIKULUM.....	51
A. Pengertian Kurikulum.....	52
B. Landasan Kurikulum.....	57
C. Pengembangan Kurikulum.....	58
D. Fungsi dan Prinsip Kurikulum.....	59
E. Sejarah Perkembangan Kurikulum di Indonesia.....	64
1. Kurikulum Rencana Pelajaran (1947-1968).....	65
2. Kurikulum Berorientasi Pencapaian Tujuan (1975-1994) ..	65
3. Kurikulum Berbasis Kompetensi dan KTSP (2004/2006)..	66
4. Kurikulum 2013 .....	71
5. Kurikulum 2017 (Revisi Kurikulum 2013).....	74
F. Komponen-Komponen Pengembangan Kurikulum.....	76
1. Tujuan Kurikulum.....	76
2. Materi .....	77
3. Metode.....	81
4. Evaluasi.....	83
G. Kurikulum Pendidikan Islam .....	85
BAB V .....	90
PENGELOLAAN PESERTA DIDIK.....	90
A. Pengertian Pengelolaan Peserta didik .....	90
B. Tujuan dan Fungsi Pengelolaan Peserta didik .....	92
C. Prinsip-prinsip Pengelolaan Peserta Didik.....	93
D. Pembinaan Peserta Didik .....	96
BAB VI.....	101
PENGELOLAAN KEUANGAN.....	101
A. Pengertian Pengelolaan Keuangan.....	101
B. Sumber Dana Pengelolaan Keuangan .....	103
C. Tujuan Pengelolaan Keuangan.....	106
D. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Keuangan.....	107
E. Fungsi Pengelolaan Keuangan .....	108
1. Perencanaan Anggaran Sekolah.....	108
2. Penyelenggaraan Pembukaan dan Penyampaian Laporan	110
3. Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Sekolah.....	112
BAB VII.....	115
PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	115
A. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	115
B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	117
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	118
D. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	119
1. Pendekatan Mekanis (Klasik).....	119
2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik) .....	120

3.	Pendekatan Sistem Sosial ( <i>Human Relation</i> ).....	120
E.	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	120
1.	Strategi Manajemen Sumber Daya.....	120
2.	Manajemen Modal Manusia.....	121
3.	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	121
4.	Manajemen Pengetahuan.....	121
5.	Pengembangan Organisasi .....	122
6.	Penyediaan Tenaga Kerja “ <i>Resourcing</i> ” .....	122
7.	Manajemen Kinerja.....	122
8.	Pembelajaran dan Pengembangan.....	123
9.	Manajemen Penghargaan .....	123
10.	Hubungan Pegawai.....	123
11.	Kesehatan, Keselamatan dan Kenyamanan Kerja.....	124
F.	Fungsi Operasional Pengelolaan Sumber Daya Manusia .....	124
1.	Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	125
2.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	126
G.	Problematika & Solusi Pengelolaan SDM dalam Pendidikan	128
BAB VIII .....		131
PENGAWASAN PENDIDIKAN.....		131
A.	Pengertian Pengawasan.....	131
B.	Tujuan Pengawasan (Supervisi) Pendidikan.....	136
C.	Sasaran, Fungsi dan Prinsip Pengawasan .....	137
1.	Sasaran Pengawasan.....	137
2.	Fungsi Pengawasan .....	138
D.	Prinsip Supervisi .....	139
E.	Peranan Supervisi Pendidikan.....	140
F.	Peran Pengawas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	142
G.	Peranan Pengawas Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru.	145
H.	Pengawasan Perspektif Pendidikan Islam.....	145
I.	Pengawasan Pendidikan di Sekolah dan Madrasah .....	148
J.	Problematika Pengawas Sekolah .....	151
BAB IX.....		155
MOTIVASI PENDIDIKAN .....		155
A.	Konsep Motivasi .....	155
1.	Pengertian Motivasi .....	155
2.	Motivasi dalam Organisasi Pendidikan.....	159
3.	Jenis-Jenis Motivasi .....	160
4.	Prinsip-Prinsip Motivasi .....	162
5.	Teori Motivasi.....	163
a.	Teori Hedonisme .....	163
b.	Teori Naluri .....	163
c.	Teori Reaksi yang Dipelajari.....	163

d. Teori daya pendorong.....	164
e. Teori kebutuhan.....	164
B. Motivasi Belajar .....	166
1. Definisi Motivasi Belajar .....	166
2. Fungsi Motivasi Belajar .....	167
3. Prinsip Motivasi Belajar.....	168
4. Faktor-Faktor Motivasi Belajar.....	169
5. Dimensi Motivasi .....	172
6. Jenis Motivasi.....	172
7. Alat-Alat Motivasi.....	173
8. Indikator Motivasi Belajar .....	173
C. Motivasi Belajar dalam Konsep Islam.....	175
D. Upaya Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa.....	175
DAFTAR PUSTAKA .....	180
GLOSARIUM.....	187
INDEXING.....	191



# **BAB I**

## **PENGELOLAAN PENDIDIKAN**

### **A. Pengertian Pengelolaan**

Pengertian pengelolaan (manajemen) telah banyak diungkapkan oleh beberapa ahli manajemen, tetapi belum ada kesamaan tentang arti yang telah dirumuskan. Para ahli tersebut mengemukakan definisi yang berbeda tetapi hakikatnya memiliki arti yang sama, yaitu mengarahkan orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara umum manajemen adalah proses mengkoordinasi seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Awal abad kedua puluh, Marry Parker Follet mengemukakan bahwa manajemen merupakan sebuah seni dan ilmu. Manajemen sebagai seni (management is an art) bahwa setiap pekerjaan dalam organisasi dapat diselesaikan melalui orang lain sesuai kemampuan yang telah dimilikinya. Sedangkan manajemen sebagai ilmu (management is a science) yaitu setiap pekerjaan yang dilakukan memerlukan ilmu pengetahuan dan manajer yang terbaik adalah manajer yang memahami ilmu-ilmu yang terkait dengan manajemen. Sehingga manajemen sebagai ilmu dapat dipelajari dan dipahami oleh setiap orang seperti ilmu-ilmu yang lainnya. Para manajer melaksanakan tugasnya melalui tahap teoritis kemudian dibuktikan melalui cara empiris sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang merupakan pengetahuan manajemen.

Para manajer juga memecahkan suatu permasalahan organisasi melalui pengalaman-pengalaman yang lalu dengan pengetahuan yang terorganisir akan memperoleh hasil yang lebih baik dan dapat dilaksanakan dalam mengambil suatu keputusan yang sempurna.

**George R. Terry** mengemukakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.

**Howard M. Carlisle** memandang manajemen sebagai sebuah proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien.

**John M. Pfiffner** mengemukakan bahwa manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan fungsi-fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Stoner** mendefinisikan bahwa manajer merupakan proses membuat perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.

Dari pengertian tersebut, manajemen merupakan rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh anggota organisasi untuk mencapai sasaran. Oleh karena itu, manajemen merupakan suatu proses (*management is a process*). Proses merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis. Merujuk pada manajemen sebagai suatu proses, para manajer dalam melaksanakan aktivitasnya saling terkait dengan sasaran yang mereka capai.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan di atas, manajemen merupakan suatu seni, ilmu dan proses dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih memahami perkembangan ilmu manajemen (pengelolaan) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 1.1  
Aliran dan perkembangan ilmu pengelolaan (manajemen)<sup>1</sup>

<b>ALIRAN KLASIK</b>	<b>Kontribusi</b>
Tokoh Pendahulu	
Robert Owen (1771-1858)	Mengembangkan kondisi kerja karyawan dengan cara mengurangi jam kerja, membangun perumahan, pembatasan usia kerja, dan mendirikan toko yang menjual barang-barang kebutuhan karyawan dengan harga murah.
Charles Babbage (1792-1871)	Menemukan mesin hitung produktivitas dapat ditingkatkan melalui prinsip-prinsip manajemen.
Manajemen Ilmiah	
F.W. Taylor (1856-1915)	Meningkatkan produktivitas karyawan melalui efisiensi yang disebut sebagai manajemen ilmiah. Kontribusinya dalam meningkatkan produktivitas adalah mengembangkan manajemen ilmiah, seleksi secara ilmiah, dan kerjasama antara manajer dengan karyawan.

<sup>1</sup> Wilson Bangun, Intisari Manajemen, Refika, Bandung, 2008. Hal 32.

H. L. Gantt (1861-1919)	Mengembangkan sistem upah Taylor untuk meningkatkan produktivitas. Menciptakan bagan dalam melaksanakan kegiatan produksi yang disebut sebagai Gantt chart.
Frank (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972)	Frank Gilbert (1868-1924) melalui efisiensi gerak dapat meningkatkan produktivitas. Sedangkan Lilian Gilberth (1878-1972) melalui aspek-aspek manusia, seperti seleksi, penempatan, pendidikan dan latihan terhadap tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja.
Prinsi-prinsip Administrasi	
Henry Fayol (1841-1925)	Terdapat lima fungsi antara lain, planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling. 14 prinsip manajemen, antara lain, pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, mengutamakan kepentingan organisasi daripada individu, balas jasa, sentralisasi, skala hirarki, susunan, stabilitas pekerjaan, inisiatif, dan semangat..
Mary Parker Follet (1863-1961)	Ahli sosiologi, kewarganegaraan, filsafat dan ilmu politik. Berpendapat bahwa menggerakkan orang dalam organisasi adalah seni yang dituntut adanya kerja sama antar individu dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.
Chester I. Barnard (1886-1961)	Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan individu. Para karyawan memiliki kebebasan

	untuk menerima atau tidak menerima perintah atasan.
Organisasi Birokrasi	
Max Weber (1864-1920)	Ahli sosiolog, yang mengembangkan teori struktur wewenang dalam sebuah organisasi. Terdapat lima karakter khusus birokrasi, antara lain, pembagian tugas, hirarki wewenang, peraturan dan keputusan formal, hubungan yang impersonal, dan promosi pekerjaan.
Aliran Perilaku	
A. Maslow (1908-1970)	Kebutuhan manusia merupakan landasan dalam memotivasi karyawan. Lima kebutuhan manusia menurut Maslow: physiological need, safety need, social need, self esteem, dan need for actualization.
Douglas McGregor (1906-1964)	Manajer harus memperhatikan secara khusus pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan.
Hugo Munsterberg (1863-1916)	Untuk meningkatkan produktivitas perlu penerapan peralatan-psikologi, dengan cara mendapatkan orang yang tepat, menciptakan kondisi kerja yang baik, dan dapat mempengaruhi karyawan agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut bidangnya, pengelolaan pendidikan itu dibagi menjadi beberapa bidang, yaitu pengelolaan sumber daya, keuangan, sarana dan prasarana, kurikulum, peserta didik dan pemasaran. Setiap bidang tersebut melakukan aktivitas pengelolaan untuk mencapai tujuannya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan dan pengawasan. Semua fungsi dan bidang-bidang tersebut akan diuraikan pada bab-bab berikut ini:

## B. Pengelolaan Perspektif Islam

Berdasarkan pengertian di atas, pengelolaan perspektif Islam adalah tanggung jawab yang Allah berikan kepada setiap manusia yaitu berupa jiwa kepemimpinan yang mampu mengantarkan kepada tujuan yang hendak dicapai. Manusia Allah ciptakan sebagai khalifah di muka bumi. Diantara tugas khalifah adalah memberdayakan seluruh potensi manusia dan sumber daya alam untuk kemakmuran dan kesejahteraan seluruh makhluk di muka bumi. Hal ini sebagaimana terisyarat dalam firman-Nya:

وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما تفعلون

“Dan ingatlah ketika Allah berfirman kepada para Malaikat, sesungguhnya Aku ingin menjadikan khalifah di muka bumi, para malaikat bertanya, mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau. ‘Allah berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30).

Dengan demikian, pengelolaan merupakan keterkaitan seorang pemimpin yang memimpin suatu organisasi baik berupa negara, lembaga atau organisasi baik formal atau non formal. Organisasi besar atau kecil karena prinsipnya, manusia telah Allah berikan potensi untuk memimpin, minimal memimpin dirinya. Hal ini sebagaimana diisyaratkan dalam sabda Rasulullah saw:

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته

“Setiap kalian adalah pemimpin, setiap kalian akan diminta pertanggungjawabannya,.....(HR.Bukhari).

Pengelolaan atau manajemen terkait dengan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari setiap anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dalam perspektif Islam sangat diberikan penghargaan karena hal itu merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh setiap manajer dari mulai mengatur rencana sampai tercapainya tujuan. Tanpa rencana yang jelas, akan sangat sulit mencapai tujuan, meskipun dapat dicapai namun tidak secara efektif dan efisien.

Islam sangat menganjurkan dalam melakukan suatu aktivitas harus diawali dengan perencanaan yang jelas dan matang, perencanaan dalam hal ini adalah pemikiran-pemikiran tajam terkait dengan aktivitas-aktivitas

yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam perencanaan tersebut, aktivitas sudah tergambar dengan jelas apa yang dilakukan, berapa lama melakukannya dan berapa sumber daya yang dibutuhkan sehingga tercapainya tujuan.

Pentingnya suatu perencanaan ini, sehingga setiap ibadah harus selalu dilakukan dan diawali dengan niat, bahkan niat menjadi rukun, seorang yang tidak melakukan niat, maka ibadahnya tidak dianggap sah. Niat ini adalah sebuah perencanaan dan langkah awal dalam setiap aktivitas. Bahkan aktivitas tersebut sangat tergantung dengan niatnya. Aktivitas baik karena niatnya buruk, maka aktivitasnya menjadi buruk, begitu pula sebaliknya, niatnya baik dan aktivitasnya tidak sesuai niat, maka Allah telah memberikan pahala dari niatnya. Hal ini sebagaimana sabda Rasulullah saw:

“Sesungguhnya setiap amal perbuatan tergantung pada niat.....”  
(HR. Bukhari-Muslim).

Aktivitas manajemen berikutnya adalah pengorganisasi atau pengaturan. Dalam Islam, pengorganisasian merupakan suatu yang penting bagi kehidupan manusia. Manusia yang baik adalah manusia yang mampu mengatur dirinya sendiri. Keteraturan terkait dengan kerapihan dan keindahan. Pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang rapih dan indah. Agar setiap pekerjaan itu rapih dan indah memerlukan pengaturan yang jelas.

Allah telah menciptakan kehidupan ini dengan penuh keteraturan dan kerapihan, karena menggunakan organisasi yang sangat sempurna. Tidak ada makhluk yang Dia ciptakan memiliki kekurangan sedikit pun. Lihatlah penciptaan pada manusia, penciptaan pada alam, hewan dan lain sebagainya. Semua penciptaan-Nya itu, diawali dengan perencanaan dan pengorganisasian. Sehingga manajer yang sukses adalah yang mampu membuat perencanaan dan mampu mengatur dengan baik.

Hal ini kita dapat lihat keteraturan dan kerapihan dalam ibadah shalat, diawali dengan niat, takbir, membaca al-fatihah, membaca surat dalam keadaan berdiri, kemudian ruku' i'tidal dan sujud dan seterusnya. Aktivitas-aktivitas tersebut menunjukkan kerapihan dan keindahan. Lihatlah dalam keadaan berdiri tidak langsung sujud baru ruku', tetapi ruku' dan i'tidal kemudian sujud. Begitu juga keteraturan dalam ibadah-ibadah lain yang menunjukkan keteraturan dan kerapihan. Hal ini membuktikan bahwa aktivitas-aktivitas tersebut melalui organisasi yang sangat rapih.

Pentingnya pengorganisasian ini, Rasulullah saw mengancam bahwa kebaikan yang tidak terorganisasi akan dikalahkan dengan keburukan yang terorganisasi. Hal ini terbukti lembaga-lembaga Islam (maaf bukan bermaksud mencemoohkan) dapat dikalahkan dengan lembaga-lembaga non-Islam, karena lembaga-lembaga Islam tidak melakukan organisasi dengan baik sedangkan lembaga-lembaga non-Islam melakukan organisasi

dengan baik. Dengan demikian, pentingnya pengorganisasian bagi suatu lembaga suatu keharusan untuk menunjukkan kehebatan, kerapihan dan keindahan lembaga tersebut.

Setelah pengorganisasian, aktivitas berikutnya adalah pengendalian dan penggunaan sumber daya organisasi. Dalam Islam, pengendalian merupakan suatu usaha yang penting untuk fokus terhadap tujuan. Tanpa ada pengendalian, organisasi akan berbuat apapun yang tidak dikendalikan sehingga akan melupakan tujuannya. Tujuan organisasi menjadi terlalaikan jika tidak dikendalikan setiap aktivitas organisasi.

Pentingnya pengendalian dalam Islam karena manusia dituntut untuk mampu mengendalikan nafsunya, agar tujuan hidupnya ini tidak dilalaikan. Bukankah manusia di muka bumi ini telah banyak dilalaikan karena tidak mampu mengendalikan nafsunya. Sehingga banyak manusia yang lupa bahwa hidup ini hanya sementara, dan tujuan hidup ini hanya untuk ibadah kepada Allah swt. Mereka melupakan tujuannya, dan mereka lupa bahwa mereka akan meninggalkan kehidupan ini menuju kehidupan abadi yaitu akhirat.

Sedangkan penggunaan sumber daya dalam Islam menjadi suatu keharusan, sebab sumber daya tersebut harus digunakan untuk kepentingan umat. Allah swt telah menciptakan manusia dengan potensi-potensinya. Ini merupakan sumber daya yang luar biasa untuk digunakan dan dimanfaatkan untuk kebaikan diri dan kehidupannya. Potensi penglihatan, pendengaran dan potensi-potensi lainnya akan mampu memberikan pengetahuan untuk pengembangan diri dan lingkungannya.

Pentingnya penggunaan sumber daya dalam Islam adalah rasa bersyukur seseorang terhadap potensi yang telah dimilikinya. Syukur dalam arti menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk kepentingan Allah dan makhluk-Nya. Bahkan jika sumber daya tersebut tidak dimanfaatkan atau dimanfaatkan tetapi tidak dengan baik, maka akan termasuk seorang yang kufur. Ancaman bagi orang yang kufur adalah siksa yang amat pedih.

### **C. Manajemen dan Administrasi**

Dua kata yang memiliki tujuan yang sama yaitu pelayanan atau pengarahan. Dalam kata manajemen ada aktivitas pelayanan seorang pemimpin untuk bersama-sama mencapai tujuan. Sedangkan unsur administrasi juga ada pelayanan seluruh unsur organisasi agar memberikan kepuasan kepada para pengguna. Oleh karena itu, pendapat sebagian para ahli bahwa manajemen merupakan bagian administrasi dan administrasi juga bagian dari manajemen. Kedua kata ini sukar dipisahkan satu dengan yang lain. Sehingga terdapat tiga penggunaan istilah manajemen dan administrasi, yaitu manajemen lebih luas dari administrasi; atau administrasi lebih luas dari manajemen dan manajemen dan administrasi adalah sama atau sinonim.

Manajemen sering digunakan dalam urusan bisnis, sedangkan administrasi muncul bersumber dari dunia sekolah. Namun beriring campur baurnya urusan bisnis dan sekolah; istilah administrasi pun ikut bercampur dengan urusan manajemen; atau sebaliknya manajemen bercampur dengan administrasi. Dengan demikian, administrasi adalah manajemen dan manajemen adalah administrasi.

#### **D. Fungsi-fungsi Pengelolaan**

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa aktivitas pengelolaan (manajemen) dalam mencapai tujuan organisasi adalah juga merupakan fungsi-fungsi manajemen. Sampai pada saat ini belum ada pendapat yang diterima mengenai fungsi-fungsi manajemen. Pada awala abad ke-20, seorang ahli manajemen berkebangsaan perancis yang bernama **Henry Fayol** menyarankan bahwa para manajer harus melaksanakan lima fungsi antara lain, merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengawasi. Pada perkembangan berikutnya, fungsi-fungsi manajemen yang ditetapkan sebagai kerangka kerja adalah, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Kemudian, banyak para ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda tetapi secara umum mengacu pada **Henry Fayol**.

Secara umum, seorang manajer minimal melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah proses kegiatan rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan yang berisi kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Burhanuddin (1994:171) bahwa perencanaan yang baik harus meliputi sebagai berikut: pertama, dibuat berdasarkan data yang ada dan dipikirkan pula kejadian-kejadian yang mungkin timbul sebagai akibat tindakan yang diambil; kedua, harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami teknik perencanaan; ketiga, rencana harus disertai oleh rincian yang teliti; keempat, rencana harus bersifat sederhana. Kesederhanaan dalam hal ini tampak pada kemudahan-kemudahan untuk dipahami dan dilaksanakan oleh pihak yang memerlukan; kelima, perencanaan harus dapat mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat dan fleksibel; keenam, perencanaan dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan; ketujuh, perencanaan hendaknya memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan di masa yang akan datang dan kedelapan, rencana harus memunculkan resiko-resiko yang kemungkinan akan muncul di kemudian hari.

Langkah-langkah dalam membuat perencanaan harus memandang dua hal berikut ini; yaitu pertama, memandang proses sebagai rangkaian pertanyaan yang harus dijawab yang meliputi: lima 'w' (what, where, who, when, why) dan satu 'h' (how). Dan kedua, memandang proses perencanaan sebagai masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah dan didasarkan pada langkah-langkah tertentu.

## **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar individu dalam suatu organisasi, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi guna mencapai tujuan. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Nanang Fattah (2004:71) bahwa pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas tersebut kepada orang-orang yang mempunyai keahlian dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

## **3. Penggerakan**

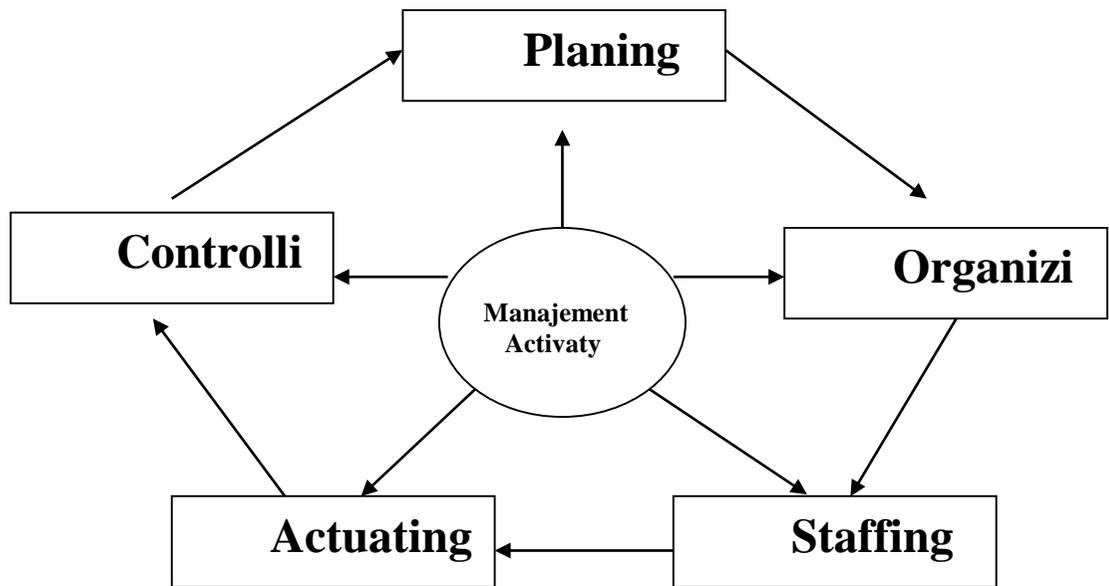
Penggerakan adalah upaya untuk menggerakan atau mengarahkan tenaga kerja (man power) serta mendayagunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. Penggerakan ini bertujuan untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan juga sangat terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi, oleh karenanya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif menjadi kunci penggerakan.

## **4. Pengawasan**

Pengawasan adalah pengontrolan dan sekaligus evaluasi terhadap seluruh aktivitas-aktivitas organisasi. Pengawasan ini berfungsi untuk memfokuskan seluruh aktivitas organisasi agar tercapainya tujuan. Seoleh bagaimana diungkap Koonts dalam Ara Hidayat (2010:27) pengawasan adalah pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai rencana.

Pengawasan juga berfungsi untuk mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan sumber daya organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sehingga pengawasan menjadi alat pengukuran efektivitas, efisiensi dan produktivitas suatu organisasi.

Fungsi-fungsi ini merupakan kegiatan yang sifatnya berulang-ulang (siklus), sehingga sering juga disebut proses manajemen. Ini berarti bahwa tugas-tugas manajemen dalam organisasi tidak berhenti hanya pada satu periode saja tetapi akan dilanjutkan Pada periode berikutnya. Siklus atau fungsi manajemen dapat dilihat pada Gambar 1.1



**Gambar 1.2: Siklus Kegiatan Manajemen**

### **E. Pembagian Pengelolaan**

Seperti ilmu-ilmu yang lainnya, ilmu pengelolaan juga mempunyai sejarah dalam perkembangannya. Berbagai pendekatan dan teknik manajemen, para ahli dari berbagai aliran manajemen berusaha untuk mendefinisikan tugas-tugas organisasi. Semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi suatu organisasi akan menuntut perkembangan teori-teori manajemen dalam pemecahan masalah tersebut.

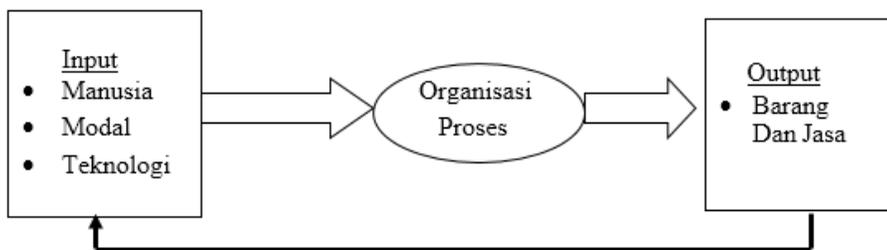
Dalam perkembangannya ilmu pengelolaan (manajemen) dikenal tiga aliran manajemen antara lain: *pertama*, aliran klasik. Aliran ini untuk mengatasi permasalahan organisasi dengan pendekatan klasik seperti memperbaiki kondisi karyawan, dengan membuat wewenang yang jelas dan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi. *Kedua*, aliran perilaku. Aliran ini muncul karena aliran klasik belum dapat sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keserasian kerja. Oleh karena itu manajer mencari upaya untuk mengatasi persoalan organisasi melalui aliran perilaku ini. Aliran ini berkaitan dengan gerakan hubungan manusia dalam organisasi. Organisasi dalam mencapai tujuannya melalui kerjasama antara pemimpin dengan para anggotanya. Oleh karena itu, manajemen yang memfokuskan pada kajian ini disebut dengan perilaku organisasi

(*organization behavior*). Ketiga, aliran ilmu manajemen: Aliran ini biasa juga disebut sebagai aliran kuantitatif. Aliran ini muncul berawal dari perang dunia kedua, ketika inggris membutuhkan bantuan pemecahan masalah selama perang. Dengan alasan tersebut pemerintah inggris membentuk tim penelitian operasional (*operational research/OR*) dengan mengumpulkan para ahli matematika, fisika, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan ilmu tersebut. Pemerintah inggris berhasil memecahkan masalahnya dengan teknologi dan strategi dengan menerapkan penelitian operasional. Setelah perang selesai, teknik-teknik tersebut digunakan untuk memecahkan masalah bisnis. Banyak perusahaan yang menggunakan model ini dalam memecahkan masalahnya. Setelah lama kemudian, model penelitian operasional ini disebut sebagai aliran manajemen ilmiah.

Di samping ketiga aliran tersebut, juga akan dibicarakan dua pendekatan manajemen. Kedua pendekatan tersebut adalah:

### 1. Pendekatan Sistem

Dalam suatu organisasi terdapat banyak bagian yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem (*organization is a system*). Fungsi suatu sistem adalah memproses *input* menjadi *Output*, sehingga dapat dikatakan bahwa di dalam system ada *input* dan *Output*. Dalam sebuah organisasi terdapat banyak suborganisasi atau bagian-bagian dari organisasi yang sering disebut sebagai bidang-bidang organisasi. Oleh karena itu suatu sistem terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berkaitan antara subsistem yang satu dengan subsistem lainnya. Sistem dapat diklarifikasikan ke dalam system terbuka (*open sistem*).



**Gambar 1.3: Organisasi dengan Sistem Terbuka**

### 2. Pendekatan Kontingensi

Setiap organisasi bahkan unit dalam organisasi pun berbeda baik dalam besarnya, tujuan, pekerjaan, dan keinginannya. Oleh karena itu aturan yang ditetapkan untuk mencapai tujuannya juga akan berbeda. Untuk mengatasi keragaman tersebut akan dilakukan metode pengelolaan

berdasarkan situasi. Suatu metode yang digunakan untuk mengatasi suatu masalah mungkin akan berhasil pada suatu situasi tertentu, dan mungkin gagal pada situasi lain. Berdasarkan pendekatan kontingensi ini, tugas seorang manajer adalah mengidentifikasi metode apa yang paling tepat digunakan pada situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN PENDIDIKAN**

#### **A. Pengertian Perencanaan Pendidikan**

Perencanaan merupakan satu hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai tujuan. Karena sering kali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam proses pengelolaan pendidikan. Perencanaan dalam arti yang sederhana dapat dijelaskan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Perencanaan selalu terkait dengan masa depan, dan masa depan selalu tidak pasti, banyak faktor yang berubah dengan cepat. Tanpa perencanaan, sekolah atau lembaga pendidikan akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai. Perencanaan selalu dibuat oleh siapapun baik perorangan maupun lembaga, baik lembaga bisnis, pemerintah, maupun lembaga pendidikan.

Perencanaan merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan guna mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Sebagai suatu proyeksi, perencanaan memiliki unsur kegiatan mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau kriteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi dan sasaran bagi pelaksanaannya.<sup>2</sup>

Makna perencanaan tidak bisa berdiri sendiri dan terbatas pada satu pengertian. Hal itu disebabkan beragamnya makna perencanaan dalam berbagai bidang ilmu. Berbagai makna perencanaan tergantung pada sudut pandang serta latar belakang yang mempengaruhi seseorang. Anderson dan Bowman (1964) dalam Gorton (1976) mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa yang akan datang.<sup>3</sup>

Wikipedia dalam the free encyclopedia menyebutkan “*Planning in organizations and public policy is both organizational process of creating*

---

<sup>2</sup>Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan ,'Konsep Dasar Perencanaan Pendidikan, Analisis Posisi Sistem Pendidikan dan Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*, (Bogor, PT Penerbit ITB Press:2014), 1.

<sup>3</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung, PT. Refika Aditama:2008), 13.

*and maintaining a plan; and the psychological process of thinking about the activities required to create a desired goal on some scale*". (Perencanaan dalam organisasi dan kebijakan publik adalah proses menciptakan dan memelihara rencana serta proses psikologis berpikir tentang kegiatan yang dibutuhkan untuk membuat suatu tujuan yang dikehendaki.<sup>4</sup>

Roger A. Kaufman dalam Harjanto (1997) mengemukakan bahwa perencanaan adalah suatu proyeksi (perkiraan) tentang apa yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai. Perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Arthur W. Steller menguraikan bahwa perencanaan ialah hubungan antara apa adanya sekarang (*what is*) dan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program dan alokasi sumber.<sup>5</sup>

Garth N. Jone mendefinisikan "*Planning is the process of selecting and developing the best course of action to accomplish an objective*". Perencanaan adalah proses pemilihan dan pengembangan dari tindakan yang paling baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan Fakry Gaffar mengartikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keputusan itu disusun secara sistematis, rasional, dan dapat dibenarkan secara ilmiah karena menerapkan berbagai pengetahuan yang diperlukan.<sup>6</sup> Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa yang akan datang. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang. Dengan demikian, perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, yang keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Itulah sebabnya berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari lima tahun), rencana jangka menengah/sedang (5-10 tahun) dan rencana jangka panjang (di atas 10 tahun).<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup>Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Setia: 2011), 14.

<sup>5</sup>Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan*, 15.

<sup>6</sup>Afifuddin, *Perencanaan dan Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung, Insan Mandiri: 2005), 6.

<sup>7</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya:2009), 49-50.

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Dengan istilah lain, perencanaan adalah menentukan sebuah tindakan melalui proses mengambil keputusan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Jika di dalam aktivitas ibadah diperlukan niat, maka dalam setiap aktivitas organisasi dibutuhkan perencanaan. Perencanaan memiliki peran strategis dalam organisasi pendidikan. Jika di dalam ibadah tidak akan sah tanpa niat, maka organisasi tidak akan berjalan dengan baik dan lancar tanpa ada perencanaan.

Perencanaan dalam organisasi pendidikan Islam adalah bentuk dari perumusan visi, misi dan tujuan organisasi lembaga islam, kemudian bagaimana mewujudkan visi, misi dan tujuan tersebut; cara apa yang akan digunakan, sumber daya apa yang diperlukan dan berapa jumlah sumber daya yang diperlukan serta berapa biaya yang dikeluarkan dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Itulah hakikat perencanaan organisasi.

Suatu hal yang menjadi karakteristik organisasi islam adalah perumusan visi, misi dan tujuan selalu sejalan dengan kehendak al-Quran dan Sunnah yang menjadi pedoman utama lembaga pendidikan Islam.

Setelah memahami arti perencanaan, perlu diketahui arti pendidikan. Pendidikan memiliki spektrum masa depan yang luas dan seimbang sehingga harapan masyarakat terhadap pendidikan terpenuhi, dan manusia Indonesia seutuhnya dapat diwujudkan. Banyak pandangan tentang pendidikan, hal ini sangat bergantung pada sisi pendidikan itu yang dikaji. Terlepas dari hal tersebut, ada kesamaan fokus yang menjadi ciri hakiki makna pendidikan, yaitu bahwa pendidikan merupakan usaha manusia.<sup>8</sup>

Makna pendidikan secara sederhana dapat diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaannya. Dengan demikian, bagaimanapun sederhananya peradaban suatu masyarakat, di dalamnya terjadi atau berlangsung suatu proses pendidikan. Karena itulah sering dinyatakan pendidikan telah ada sepanjang peradaban umat manusia. Pendidikan pada hakikatnya merupakan usaha manusia melestarikan hidup dan budayanya.

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan bahwa pendidikan berasal dari kata 'didik', yang mendapat awalan kata 'me-' sehingga menjadi 'mendidik' artinya memelihara dan memberi latihan. Dalam memelihara dan memberi latihan diperlukan ajaran, tuntutan, dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Menurut bahasa Yunani, pendidikan berasal dari kata 'pedagogi' yaitu kata 'paid' artinya 'anak',

---

<sup>8</sup>Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan*, 17.

sedangkan ‘agogos’ artinya ‘membimbing’ sehingga ‘pedagogi’ dapat diartikan sebagai ‘ilmu dan seni mengajar anak’.<sup>9</sup>

Dalam Islam, pendidikan dikenal dengan istilah ‘tarbiyah’ yang berasal dari bahasa Arab, sedangkan orang yang mendidik dinamakan ‘murobi’. Secara umum, kata tarbiyah dikembalikan pada tiga usaha kata kerja yang berbeda, yaitu.

1. *Rabaa-yarbuu* yang bermakna *namaa-yanmuu*, artinya berkembang.
2. *Rabiya-yarbaa* yang bermakna *nasya-a, tara’ra-a*, artinya tumbuh.
3. *Rabba-yarubbu* yang bermakna *aslahahu, tawalla amruhu, sasa-ahuu, wa qaama ‘alihi, wa ra’aahu*, yang artinya memperbaiki, mengurus, memimpin, menjaga dan memelihara (atau mendidik).<sup>10</sup>

Sebagian ahli pendidikan Islam menyebut istilah pendidikan dengan *tabiyyah* atau *ta’lim*. Arti asli kata *tabiyyah* adalah mengurus pohon secara telaten, sedangkan arti asli kata *ta’lim* adalah memberi tanda khusus pada suatu benda. Dalam bahasa kita, dikenal kata alamat (tanda atau identitas). Kata ini seakar dengan kata *ta’lim*. Tahap berikutnya walaupun kata *ta’lim* kurang populer dibanding kata *tarbiyyah*. *Tarbiyyah* yang telah menjadi terminologi resmi pendidikan memiliki arti proses pembentukan karakter individu siswa untuk mencapai kesempurnaan etika, memiliki kepribadian yang baik, menguasai ketajaman analisis, mempunyai kemampuan membaca diri (*self digest*), dan cakap mengungkapkan ide melalui bahasa verbal dan penataan kata (tulisan).<sup>11</sup>

Ahmad Tafsir mengungkapkan tentang pendidikan dalam kajian Islam dari dua aspek: Pertama, ‘membantu’. Hakikat pendidikan adalah membantu seseorang menjadi manusia seutuhnya. Kedua, tentang hakikat pendidikan adalah ‘menolong’. Mengapa menolong, bukan untuk mencetak atau mewujudkan. Karena pendidikan hakikatnya adalah menolong manusia menjadi manusia. Pada setiap manusia itu ada potensi untuk menjadi manusia, sebaliknya ada juga potensi untuk tidak menjadi manusia (sifat kebinatangan), di sinilah peranan pendidikan sangat penting untuk manusia. kata ‘menolong’ juga mengandung pengertian ke arah yang benar. Pendidikan untuk manusia mengarahkan manusia melakukan perbuatan benar. Karena itulah pendidikan tidak mengenal istilah ‘mendidik untuk berbuat jahat dan berakhlak tercela’. Sebab ‘perbuatan jahat’ dan ‘akhlak tercela’ itu tidak ada dalam kata menolong. Hal ini bertentangan dengan

---

<sup>9</sup>Pengertian Pendidikan, <http://www.anneahira.com/artikel-pendidikan/pengertian-pendidikan.htm>. (diakses 14 Maret 2017).

<sup>10</sup> Pengertian Tarbiyah, <http://id.wikipedia.org/wiki/Tarbiyah> (diakses 14 Maret 2017).

<sup>11</sup>Mahmud, *Psikologi Pendidikan Mutakhir*, (Bandung, Sahifa:2005), 14-15.

ajaran al-Quran yang memerintahkan manusia untuk saling tolong menolong. “*tolong menolonglah kamu dalam kebaikan*”.<sup>12</sup>

Ary H. Gunawan mengatakan bahwa pendidikan adalah interaksi manusia antar guru/pendidik dan murid/anak didik yang dapat menunjang pengembangan manusia seutuhnya yang berorientasikan pada nilai-nilai dan pelestarian serta pengembangan kebudayaan yang berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan manusia tersebut.<sup>13</sup>

Menurut UU No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional. 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.<sup>14</sup>

UNESCO sebagai lembaga yang mengurus masalah pendidikan di bawah naungan PBB dalam Sindhunata, mengemukakan keberhasilan pendidikan diukur dari hasil empat pilar pengalaman belajar (empat buah sendi atau pilar pendidikan dalam rangka pelaksanaan pendidikan untuk masa sekarang dan masa depan) yang diorientasikan pada pencapaian ranah kognitif, afektif, psikomotorik, yakni belajar mengetahui (*learning to know*), belajar berbuat (*learning to do*), belajar menjadi seseorang (*learning to be*) dan belajar hidup bersama (*learning to live together*).<sup>15</sup>

Dalam *Dictionary of Education*, pendidikan a) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya dalam masyarakat tempat dia hidup, b) proses sosial yang menghadapkan seseorang pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh dan mengalami perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individual yang optimum.<sup>16</sup> Pendidikan merupakan segala upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu, kelompok, atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan oleh pelaku pendidikan.

Berdasarkan semua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah sebuah rangkaian proses yang dilakukan secara terencana untuk mewujudkan suasana pembelajaran berdasarkan prinsip

---

<sup>12</sup>Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam (Integrasi Jasmani, Rohani, dan Kalbu Memanusiakan Manusia)*, (Bandung, Rosdakarya:2006), 33.

<sup>13</sup>Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan*, 20.

<sup>14</sup>Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, pasal 1 poin 1.

<sup>15</sup> Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan, Demokrasi, Otonomi*, (Civil Society:2001), 116.

<sup>16</sup>Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung, Remaja Rosdakarya bersama UPI: 2007), 5.

mengembangkan, membantu, mengaktifkan, melestarikan kemampuan manusia dengan nilai-nilai spiritual keagamaan, kecerdasan, kepribadian dan berakhlak atau tingkah laku berbangsa dan bernegara.

Dalam suatu organisasi islam, pendidikan adalah al-hayat (kehidupan); meminjam istilah Yusuf Qardhawi yang mengatakan bahwa al-hayatu kulluha ibadah (seluruh kehidupan ini adalah ibadah), maka seluruh kehidupan itu adalah pendidikan (al-hayatu kulluha tarbiyah); sehingga pendidikan adalah bagian dari ibadahnya seorang hamba menjadi manusia yang paripurna secara fisik dan psikisnya dan mampu mewujudkan perannya sebagai khalifah fil ardh. Dengan demikian, pendidikan tidak dapat dilepaskan dalam kehidupan manusia (*long life education*).

Dengan demikian perencanaan pendidikan secara konseptual, konsep manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan mengenai sumber daya manusia, sumber belajar, kurikulum, dana, dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. perencanaan pendidikan mempunyai peran penting dan berada pada tahap awal dalam proses manajemen pendidikan, yang dijadikan sebagai panduan bagi pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan.

Perencanaan merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kebutuhan terhadap perencanaan pendidikan diakibatkan oleh adanya kompleksitas masyarakat dewasa ini, seperti jumlah penduduk, kebutuhan akan tenaga kerja, masalah lingkungan, dan adanya keterbatasan sumber daya alam.<sup>17</sup>

Hal tersebut antara lain dikemukakan Banghart dan Trull (1973) dalam bukunya yang menyebutkan bahwa :

*“The need for planning arose with the intensified complexities of modern technological society. Problems such as population, manpower needs, ecology, decreasing natural resources and haphazard application of scientific developments all place demand on educational institutions for solution”*.<sup>18</sup>

Perencanaan pendidikan adalah sebagai suatu proses kegiatan untuk mempersiapkan masa depan yang bersifat rasional dan sistemik dalam hal menentukan kebijakan, prioritas dan biaya pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang bersumber pada kebutuhan.

---

<sup>17</sup> Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, 1-2

<sup>18</sup> Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, 2.

Untuk memudahkan pembatasan perencanaan pendidikan, ada empat persoalan pokok yang dibahas dalam perencanaan pendidikan, yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan, apakah yang akan dicapai dengan perencanaan?
2. Status sistem pendidikan yang ada, bagaimanakah keadaan yang ada sekarang?
3. Kemungkinan pilihan alternatif kebijakan dan prioritas untuk mencapai tujuan
4. Strategi penentuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.<sup>19</sup>

Y. Dror (Don Adami, 1078) menyebutkan “As the process of preparing a set decisions for action in the future for the overall economic and social development of a country”. (Sebuah proses persiapan serangkaian keputusan pada masa depan untuk pembangunan ekonomi dan sosial secara menyeluruh dari suatu Negara). Jadi, secara konseptual bahwa perencanaan pendidikan sangat menentukan oleh cara, sifat, dan proses pengambilan keputusan, sehingga terdapat banyak komponen yang ikut berproses di dalamnya.<sup>20</sup>

Dalam perencanaan pendidikan biasanya terdapat penentuan-penentuan sebagai berikut.

1. Bentuk-bentuk atau jenis kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan
2. Prosedur pelaksanaan kegiatan pendidikan
3. Kebijakan-kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan pendidikan
4. Arah dan tujuan yang hendak dicapai dalam pendidikan
5. Personal yang melaksanakan rencana pendidikan
6. Waktu pelaksanaan rencana kegiatan pendidikan
7. Anggaran biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan pendidikan.<sup>21</sup>

Perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta satu dan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan, kemudian memprediksi keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam pendidikan.

Dalam merumuskan perencanaan pendidikan, ada beberapa hal penting yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam kegiatan pendidikan, yaitu.

1. Rincian seluruh tujuan pendidikan yang berkaitan dengan pilihan masalah yang dihadapi dalam pendidikan
2. *Problem solving* atau pemecahan masalah berkaitan dengan pendidikan

---

<sup>19</sup> Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan*, 27-28..

<sup>20</sup> Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan*, 9.

<sup>21</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Setia:2014), 101.

3. Skala prioritas pendidikan
4. Kebutuhan atau kepentingan pendidikan
5. Keharusan atau kemauan dalam pendidikan.

Sedangkan perencanaan pendidikan memiliki unsur-unsur yang terdiri atas.

1. Kenyataan yang dihadapi
2. Kegiatan yang harus dilaksanakan
3. Kemampuan melaksanakan rencana pendidikan
4. Dinamika pelaksanaan semua rencana
5. Waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk pendidikan.<sup>22</sup>

Mempertimbangkan realitas yang dihadapi dalam merumuskan perencanaan pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena perencanaan pendidikan akan berkaitan dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang telah dimiliki atau belum dimiliki. Untuk itu, perencanaan pendidikan yang tidak proporsional akan mempersulit terlaksananya kegiatan pendidikan dengan cara yang efektif dan efisien.

Dalam beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pendidikan adalah rangkaian kegiatan yang diambil untuk melakukan tindakan pada masa yang akan datang, agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien serta menghasilkan kualitas yang lebih prioritas dan sesuai yang diharapkan.

#### **B. Kriteria Perencanaan yang baik**

Afifiddin (2005) menjelaskan bahwa perencanaan yang baik harus dapat memberikan jawaban terhadap konsep pertanyaan yang dirumuskan dalam 6 pertanyaan : *What, Why, Where, When, Who, How*.

1. *What* (apa), menanyakan tujuan, rencana, dan kegiatan yang akan dilaksanakan.
2. *Why* (Mengapa), menanyakan sebab-sebab mengapa jenis kegiatan itu harus dilaksanakan. Jawaban terhadap pertanyaan ini memberikan argumentasi, atau alasan-alasan kenapa perencanaan dibuat sehingga memperoleh pengertian yang lebih jelas dan terperinci tentang latar belakang pemikiran perencanaan tersebut.
3. *Where* (dimana), menanyakan hal yang berhubungan dengan lokasi atau tempat rencana itu akan dilaksanakan.
4. *When* (kapan), menanyakan yang berhubungan dengan waktu rencana itu akan dilaksanakan. Hal ini mencakup prioritas, fase-fase pencapaian, bahkan jangka pencapaian suatu rencana.
5. *Who* (siapa), menanyakan orang yang akan bertanggungjawab, yang akan melaksanakan dan yang akan mengawasi. Hal ini mencakup wewenang dan tanggungjawab, hirarki, syarat-syarat

---

<sup>22</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 103.

personal pembagian tugas, pengadaan tenaga, dan penempatannya, dan pembinaannya.

6. *How* (bagaimana) cara melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, mencakup sistem dan tata kerja, standar yang harus dipenuhi, iklim di sekitar lokasi, pembiayaan dan lain-lain. Adapun beberapa kriteria perencanaan yang baik diantaranya:
  - a. Berdasarkan data
  - b. Disusun oleh orang yang bersungguh-sungguh dan memahami lingkungan pendidikan
  - c. Disertai dengan rincian yang teliti
  - d. Sederhana
  - e. Mengikuti perkembangan zaman
  - f. Terus menerus dan berkelanjutan
  - g. Ada peningkatan dan perbaikan.<sup>23</sup>

Penyusunan suatu rencana dapat pula didekati dengan berusaha mengenali, memahami dan memenuhi ciri-ciri rencana yang baik. Menyusun rencana yang dioptimalkan menjadi usaha secara sistematis akan menciptakan pola baru tentang hal-hal yang akan dilakukan oleh organisasi di masa yang akan datang dalam rangka mewujudkan kondisi keuntungan bagi organisasi yang bersangkutan.

Untuk itu, rumusan rencana tersebut dapat dipertimbangkan dari empat pokok pemikiran sebagai berikut.

*Pertama*, suatu rencana tidak akan muncul dengan sendirinya melainkan lahir dari hasil pemikiran yang bersumber pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Artinya, kegiatan penelitian harus mendahului perencanaan, atau paling sedikit sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan perencanaan. Terlepas dari jenis penelitian dilakukan, yang jelas ialah bahwa bagi para manajer selaku perencana mutlak perlu mengetahui berbagai jenis informasi yang kaitannya dengan berbagai segi kehidupan organisasi.

*Kedua*, para manajer selaku perencana mutlak perlu memiliki keberanian mengambil keputusan dengan segala risikonya. Dikatakan demikian karena memang benar bahwa suatu rencana adalah keputusan yang hendak dilaksanakan di masa yang akan datang dan salah satu ciri masa depan ialah ketidakpastian. Keputusan yang diambil harus sudah memperhitungkan secara matang berbagai hal seperti;

1. Risiko apa yang diperkirakan harus dihadapi di masa depan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap risiko tersebut, dan
3. Persiapan pengambilan keputusan langkah-langkah tertentu jika berbagai risiko itu memang ternyata timbul.

---

<sup>23</sup> Afifuddin, *Perencanaan dan Berbagai*, 8.

*Ketiga*, organisasi suatu rencana ialah masa depan. Perlu diperhatikan bahwa perencanaan bukanlah usaha untuk meramalkan suatu masa depan secara umum, melainkan menentukan bentuk dan sifat masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Akan tetapi, sesungguhnya perjalanan suatu organisasi merupakan suatu kontinum. Artinya, masa depan diinginkan oleh suatu organisasi harus merupakan kelanjutan masa sekarang dan masa sekarang merupakan kelanjutan dari masa lalu. Memang dalam suatu rencana tidak perlu digambarkan masa lalu dan masa sekarang. Akan tetapi, sejarah perjalanan organisasi harus dijadikan sebagai bahan pemikiran.

*Keempat*, rencana harus mempunyai makna bahwa apabila rencana itu dilaksanakan, ia akan mempermudah usaha yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.<sup>24</sup>

Salah satu alasan utama menempatkan perencanaan sebagai fungsi organik manajerial yang pertama ialah karena perencanaan merupakan langkah konkret yang pertama-tama diambil dalam usaha mencapai tujuan. Artinya, perencanaan merupakan usaha konkretisasi langkah-langkah yang harus ditempuh yang dasar-dasarnya telah diletakkan dalam strategi organisasi.

### **C. Proses Perencanaan Pendidikan**

Dalam proses perencanaan pendidikan terdapat tahapan-tahapan dalam perencanaan-perencanaan yang diterapkan pada semua tataran sistemnya, baik operasional, institusional, maupun struktural. Seorang perencana pendidikan dalam menentukan pekerjaan yang akan berhadapan dengan berbagai kekuatan dan kepentingan akan mempengaruhi proses perumusan perencanaan. Adapun tahapan-tahapan perencanaan pendidikan terbagi kepada enam bagian, sebagai berikut:

#### **1. Identifikasi Masalah.**

Pada tahapan ini, fokus yang dibahas adalah gambaran dan rumusan batasan perencanaan pendidikan. Langkah ini sangat penting dan strategis, karena setiap kegiatan yang akan dirumuskan dalam proses perencanaan harus diarahkan dalam kerangka pemecahan masalah. Kekeliruan dalam rumusan batasan masalah berdampak pada rumusan langkah selanjutnya.

#### **2. Analisis Masalah.**

Seorang perencana pendidikan menganalisis berbagai masalah yang akan mempengaruhi proses perumusan perencanaan. Oleh karena itu seorang perencana harus mempertimbangkan langkah berikut.

- a. Mampu mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang akan mempengaruhi proses perencanaan.
- b. Mampu memahami sifat-sifat dasar manusia.
- c. Mampu memahami kebutuhan-kebutuhan dasar manusia

---

<sup>24</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta, Bumi Aksara: 2012), 37.

- d. Mampu menguasai berbagai jenis pendekatan dalam perencanaan sistem pendidikan
- e. Mampu memformulasikan suatu rancangan pendidikan yang berorientasi kepada aspek-aspek fisik, manajemen, dan kurikulum yang disesuaikan dengan aspek-aspek fisik, politik, ekonomi yang berlaku pada lingkungannya.

Untuk dapat memformulasikan rancangan pendidikan sebagaimana disebutkan di atas, seorang perencana pendidikan harus mampu menganalisa bidang telaahan permasalahan perencanaan pendidikan. Adapun langkah-langkah dalam menganalisa bidang telaahan permasalahan perencanaan pendidikan yaitu;

- a. Mempelajari bidang telaah dan sistem-sistem sub bidang telaah
- b. Memahami seluruh komponen sistem pendidikan. Di dalam sistem terdapat berbagai proses yang kemudian membentuk sub-sub sistem. Proses-proses tersebut terjadi di dalam suatu lingkungan yang kemudian disebut sebagai lingkungan pendidikan. Lingkungan pendidikan secara luas inilah yang merupakan bidang telaah masalah perencanaan pendidikan. Lingkungan pendidikan secara garis besarnya dapat di bagi dalam 4 sistem satu kesatuan yang membentuk sistem pendidikan yang diantaranya: a) Sistem aktivitas pendidikan; b) Sistem komunikasi pendidikan; c) Sistem fasilitas pendidikan dan d) Sistem operasional pendidikan.
- c. Mengumpulkan data
- d. Tabulasi data.

### **3. Desain Program.**

Dalam perencanaan ada kegiatan mendesain program. Desain program dalam perencanaan pendidikan akan memberikan kontribusi yang besar jika dapat menilai efektifitas berbagai program yang ditanganinya. Pekerjaan perencanaan pendidikan memerlukan interpretasi ringkas mengenai kebutuhan masyarakat dan cara memenuhinya. Perencanaan haruslah bersifat komprehensif dan seorang perencana harus menyeimbangkan sesuatu yang diinginkan dengan sesuatu yang memungkinkan terjadi. Dalam mengidentifikasi kecenderungan umum, maka perlu mengkaji antara lain: (a) latar belakang perencanaan, (b) pola dan kecenderungan umum pada manusia, (c) pola dan kecenderungan yang menonjol pada tempat, (d) pengaruh fisik, (e) kewilayahan tempat (places), (f) peran persepsi (perception), (g) pola dan kecenderungan umum pada pergerakan (movement), (h) pola dan kecenderungan umum pada ekonomi, (i) pola dan kecenderungan yang menonjol pada aktivitas, (j) beberapa kecenderungan perencanaan pendidikan. Setelah mengidentifikasi kecenderungan umum, maka langkah selanjutnya dalam mengkonsepsikan dan merancang rencana, yaitu menentukan tujuan dan sasaran, untuk kemudian merancang rencana (designing plans) pendidikan.

#### **4. Evaluasi.**

Beberapa teknik yang digunakan untuk evaluasi perencanaan pendidikan yaitu; (a) matriks yang dipilih (preference), (b) pemetaan peringkat, (c) pembobotan sejumlah besar sasaran, (d) skala penilaian ordinal, (e) matriks evaluasi, (f) metode pemeringkatan dan pembobotan.

Setiap perencanaan dan hasilnya harus menunjukkan imbalan yang berkaitan dengan perencanaan yang sistematis. Perencanaan pendidikan yang komprehensif harus melibatkan unsur-unsur fisik, sosial dan ekonomi yang saling berkaitan dan hendaknya diperlakukan sebagai sistem yang terpadu. Bagian penting dari suatu perencanaan pendidikan yang komprehensif adalah proses fisik, sosial dan administratif yang memerlukan koordinasi, fleksibilitas dan pemilihan waktu komitmen dan berbagai fungsi.

#### **5. Memantau dan Umpan Balik Bagi Perencanaan**

Monitoring perencanaan yang sedang berlangsung memungkinkan suatu alat pengendalian yang baik dalam seluruh proses implementasi. Penjadwalan dapat digunakan untuk mengidentifikasi setiap aktivitas yang dilaksanakan dan pendekatan komprehensif. Teknik penjadwalan antara lain; (a) CPM (critical path method) dan (b) PERT (program evaluation research task). Diagram penjadwalan yang digunakan untuk aktivitas monitoring yaitu; (a) Diagram Grant, (b) diagram PERT dan, (c) precedence diagram.

Proses perencanaan yang baik berlangsung secara sistematis dan komprehensif melalui langkah-langkah seperti yang dijelaskan oleh Oemar Hamalik (1991) berikut ini.

- a. Melakukan penilaian dan kajian terhadap masa depan
- b. Melakukan penilaian terhadap nilai-nilai, minat dan aspirasi para anggota dan para peserta untuk jangka panjang
- c. Menganalisis sumber-sumber dan kemampuan-kemampuan organisasi sehubungan dengan pelaksanaan peranan yang diinginkan itu
- d. Merancang suatu strategi yang tepat berdasarkan lingkungan masa depan, nilai-nilai aspirasi, peranan sosio-ekonomi yang diinginkan, dan sumber-sumber organisasi
- e. Mengembangkan tujuan-tujuan khusus dan rencana strategis yang harus mengarahkan usaha-usaha keseluruhan organisasi tersebut
- f. Menerjemahkan perencanaan luas ini menjadi usaha-usaha fungsional yang lebih rinci yang mendasari penelitian, rancangan dan pengembangan, produksi, distribusi dan pelayanan.
- g. Mengembangkan perencanaan yang lebih rinci dan pengawasan terhadap pendayagunaan sumber-sumber dalam setiap daerah fungsional tersebut yang selalu dikaitkan dengan upaya perencanaan keseluruhan

- h. Menyediakan suatu sistem komunikasi dan arus informasi agar para anggota dapat berperan serta dalam proses perencanaan
- i. Mendesain suatu sistem informasi balikan dan pengawasan untuk menentukan kemajuan dan masalah-masalah dalam kerangka pelaksanaan rencana.

Secara sederhana, langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal berikut:

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan
- d. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.
- e. Merumuskan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

Proses perencanaan dapat dilihat pada proses perencanaan yang dimulai dengan mempelajari lingkungan eksternal organisasi, kemudian dilanjutkan dengan misi, turun lagi ke tujuan organisasi. Tujuan organisasi merupakan kunci efektifitas organisasi sebagai berikut.

- a. Tujuan memberikan dan menyatukan arah kemana organisasi harus bergerak
- b. Tujuan dan proses penetapan tujuan akan mempengaruhi perencanaan
- c. Tujuan dapat berfungsi sebagai alat motivasi karyawan.<sup>25</sup>

#### **D. Karakteristik Perencanaan Pendidikan**

Membuat rencana merupakan cara institusi mencapai keputusan, sedangkan perencanaan adalah suatu proses terkendali dalam rantai yang panjang dari pembuat keputusan oleh manusia pada waktu tertentu. Oleh karena itu, perencanaan merupakan program terkendali dari seluruh jangkauan tindakan publik dan perseorangan menuju pengembangan atau pengembangan ulang. Adapun karakteristik perencanaan pendidikan secara dinamis memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- 1. Suatu proses rasional dikarakteristikan sebagai pengembangan yang terorganisasi dari kegiatan pembelajaran masyarakat
- 2. Menyangkut tujuan sosial, cara dan tujuan, proses dan kontrol
- 3. Merupakan rancangan konseptual kebijakan dan tindakan dibuat oleh kelompok
- 4. Konsep dinamis yang menjamin rencana dikonstruksikan dengan lentur sehingga tidak mungkin terjadi penyimpangan.<sup>26</sup>

Philip H. Combs (1982) mengemukakan lima ciri perencanaan pendidikan, yaitu:

---

<sup>25</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta, Gadjadara University Press: 2003), 32.

<sup>26</sup>Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan*, 228-229.

1. Perencanaan pendidikan harus berpandang jangka panjang.
2. Perencanaan pendidikan harus terperinci.
3. Perencanaan pendidikan harus diintegrasikan dengan rencana ekonomi yang lebih luas dan perkembangan masyarakat.
4. Perencanaan pendidikan harus menjadi bagian integral dari pengelolaan pendidikan.
5. Perencanaan harus memperhitungkan bagian kualitatif, karena perkembangan pendidikan bukan kuantitatif saja.<sup>27</sup>

Sedangkan Mohammad Fakry Gaffar (1987) mengemukakan ciri-ciri perencanaan pendidikan adalah:

1. Perencanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi, karena pendidikan itu membangun dirinya dan masyarakat.
2. Perencanaan pendidikan harus memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik seoptimal mungkin.
3. Perencanaan pendidikan harus memberikan kesempatan yang sama bagi setiap peserta didik.
4. Perencanaan pendidikan harus komprehensif dan sistematis dalam arti tidak parsial dan segmentaris tetapi menyeluruh dan terpadu serta disusun secara logis dan rasional serta mencakup berbagai jenis dan jenjang pendidikan.
5. Perencanaan pendidikan harus berorientasi pada pembangunan dalam arti bahwa program pendidikan harus ditujukan untuk membantu mempersiapkan manpower yang dibutuhkan oleh berbagai sektor pembangunan.
6. Perencanaan pendidikan harus dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan komponen pendidikan secara sistematis.
7. Perencanaan pendidikan harus menggunakan *resources* secermat mungkin.
8. Perencanaan pendidikan harus berorientasi pada masa yang akan datang.
9. Perencanaan pendidikan harus responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat secara dinamis.
10. Perencanaan pendidikan haruslah merupakan sarana mengembangkan inovasi pendidikan sehingga pembaharuan terus menerus berlangsung.<sup>28</sup>

Oleh karena itu, perencanaan pendidikan harus memiliki tiga bidang pengetahuan khusus, yang meliputi.

---

<sup>27</sup>Philip H. Coombs, *Apakah Perencanaan Itu*, Terjemahan (Jakarta, Bhatara Karya:1982), 25.

<sup>28</sup>Mohammad Fakry Gaffar, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, (Jakarta, Depdikbud: 1987). 15.

1. Metode ilmiah yang komprehensif dan kemampuan menggunakan fasilitas yang ada.
2. Pengetahuan akan nilai-nilai perbandingan dan sistem nilai dengan maksud memfasilitasi keputusan rasional dari tujuan masyarakat.
3. Pemahaman akan berkelanjutan dan tidak berkelanjutan, kecenderungan dan arah dari segala urusan manusia, sehingga dapat memahami munculnya berbagai kemungkinan.<sup>29</sup>

#### **E. Faktor-faktor yang menghambat Perencanaan Pendidikan**

Perencanaan dan penetapan tujuan mempunyai kemungkinan hambatan. Selain itu, sering pula pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan yang direncanakan. Keadaan ini bisa timbul karena sebagai berikut.

1. Kurang pengetahuan tentang organisasi.
2. Kurang pengetahuan tentang lingkungan.
3. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif.
4. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
5. Biaya.
6. Takut gagal.
7. Kurang percaya diri.
8. Ketidakmampuan memberikan alternatif terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Stoner James (1988) ada dua jenis hambatan utama terhadap pengembangan rencana yang efektif. Pertama, adalah perlawanan internal para calon perencana terhadap penetapan sasaran dan penyusunan rencana untuk mencapainya. Kedua, yang terdapat di luar perencana, yaitu penolakan terhadap rencana yang diberikan untuk membawa perubahan dalam organisasi.<sup>30</sup>

Penghambat perencanaan dapat diartikan dari berbagai macam sudut pandang. Akan tetapi, yang terpenting adalah kesiapan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Jika hal itu tidak dapat dilakukan dengan baik, maka tujuan dan rencana pendidikan tersebut akan berjalan tidak efektif sebagaimana mestinya. Pengembangan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi akan sangat penting dilakukan. betapapun matangnya persiapan tenaga kerja dalam suatu organisasi, misalnya karena latar belakang pendidikan dan latihan, proses seleksi yang ketat dan sebagainya, tenaga kerja tersebut tetap harus dibina dan dikembangkan selama berkarier sehingga bukan hanya pengetahuan dan keterampilannya yang meningkat, akan tetapi juga kesetiannya, dedikasinya, kepuasan kerjanya dan produktivitasnya.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Sarbini dan Neneng Lina, *Perencanaan*, 229.

<sup>30</sup> James Stoner. AF, *Manajemen Jilid I*, Terjemahan oleh S. Alfonso, (Jakarta, Erlangga:1988).

<sup>31</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi*, 39.

## BAB III PENGORGANISASIAN PENDIDIKAN

### A. Pengertian Organisasi

Manusia adalah makhluk organisasi. Oleh karena itu, begitu ia dilahirkan ke dunia, ia menjadi anggota organisasi *genitis* yang disebut anggota organisasi keluarga. Bahkan, organisasi itu sudah ada sebelum kita dilahirkan karena kelahiran kita juga akibat hasil dari organisasi perkawinan. Di samping itu, begitu manusia lahir ia juga langsung menjadi anggota rukun tetangga, rukun warga, kelurahan, kecamatan, kabupaten, provinsi, dan warga Negara Indonesia, bahkan menjadi warga dunia.<sup>32</sup>

Manusia sejak dilahirkan sampai kematiannya tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Manusia adalah makhluk organisasional karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.<sup>33</sup> Manusia juga makhluk yang memiliki akal dan budi. Dua unsur ini yang membedakan manusia dengan hewan, tumbuhan dan makhluk Tuhan lainnya. Akal adalah kemampuan (potensi) yang dimiliki manusia untuk mengetahui, memahami, dan menjelaskan tentang sesuatu yang ada (*on being*), termasuk dirinya sendiri.<sup>34</sup>

Robert Prethus dalam bukunya *The Organizational Society* (1962) menyatakan bahwa masyarakat kita merupakan organisasi-organisasi.<sup>35</sup> Pernyataan tersebut menunjukkan betapa organisasi telah menjadi fenomena yang menonjol dalam kehidupan. Jadi organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Hal itulah yang membuat manusia selalu ingin mengetahui, memahami dan selalu mencari tahu untuk belajar. Manusia belajar untuk diri sendiri dan untuk diajarkan ke manusia yang lainnya dengan berbagai macam cara mencari pendidikan sampai cara menyampaikannya yang diatur dalam *organizing* yang baik.

Dikatakan organisasi jika ada aktivitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 126.

<sup>33</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, 12.

<sup>34</sup>Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: Prenada Media Grup, 2008), 5.

<sup>35</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 26.

<sup>36</sup>Mesiono, *Manajemen dan Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010), 39.

Istilah “organisasi” secara etimologi berasal dari bahasa latin “*organum*” yang berarti “alat”. Sedangkan “*organize*” (bahasa inggris) berarti “mengorganisasikan” yang menunjukkan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. “*Organizing*” (pengorganisasian) menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu. Organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen telah banyak didefinisikan oleh para ahli.<sup>37</sup>

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan. Dalam hal ini selalu terdapat hubungan antara seorang atau kelompok yang disebut pimpinan dan seorang atau kelompok yang disebut bawahan.<sup>38</sup>

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.<sup>39</sup>

Organisasi dapat disamakan dengan team kesebelasan sepak bola yang dinamis dengan kegiatan yang berubah-ubah dalam pola yang fleksibel dengan anggota-anggota tim yang tetap. Tim di lapangan hijau tersebut dalam perubahan dan pergantian yang cepat dalam formasi untuk setiap permainan, akan tetapi setiap anggota membantu untuk mempertahankan organisasi tim dengan kerja sama. Seorang yang bekerja untuk kemenangan pribadi bukanlah teman sepermainan yang baik. Ia dapat menyebabkan kesebelasannya kalah dan dapat merusak organisasi tim karena ia gagal untuk bekerja sama dengan timnya.

Organisasi dan kerja sama (*team work*) tidak akan timbul kecuali jika setiap anggota memahami apa yang harus dilakukan oleh kelompok dan memahami tempat serta apa fungsi setiap orang dalam pola itu. Yang menjadikan seorang anggota organisasi aktif, pada hakekatnya perasaan diikutsertakan, perasaan bahwa organisasi itu merupakan wadah yang menyalurkan keinginan dan harapannya, sehingga ia dapat berpartisipasi

---

<sup>37</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Bandung: Pustaka Educa, 2010), 63.

<sup>38</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005), 100.

<sup>39</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 71.

dalam karya kelompok, sehingga dapat melakukan pekerjaan yang terorganisasi dengan membawa hasil yang besar.<sup>40</sup>

Organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen sesungguhnya telah banyak didefinisikan oleh para ahli, diantaranya:

1. James D. Mooney (1974) mengutarakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.
2. Ralph Currier Davis (1951) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama dibawah satu kepemimpinan.
3. Herbert A. Simon (1958) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu rencana mengenai usaha kerjasama yang mana setiap peserta mempunyai peranan yang diakui untuk dijalankan dan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas untuk dilaksanakan.<sup>41</sup>
4. Dydiat Hardjito menjelaskan organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui individu secara terpisah.
5. Prajudi Atmosudirjo juga mengemukakan bahwa organisasi adalah “struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.”<sup>42</sup>
6. Menurut Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan bahwa organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinir untuk mencapai hasil yang diinginkan.
7. Menurut Oteng Sutisna, organisasi merupakan mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan. Definisi ini menekankan pada mekanisme kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan.
8. Menurut Stepen P. Robbins, organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasikan. Batasan organisasi akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungannya sehingga dikatakan “*relative*”.
9. Menurut Malayu, organisasi adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan,

---

<sup>40</sup>Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Argensindo, 2007), 122-123.

<sup>41</sup>Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), 18-19

<sup>42</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 63.

menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.<sup>43</sup>

10. Menurut pandangan Siagian, organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.<sup>44</sup>
11. Selanjutnya, organisasi menurut Suryosubroto merupakan suatu bentuk dari sistem sosial. Sebagai salah satu bentuk organisasi pendidikan, maka dengan sendirinya sekolah merupakan salah satu bentuk dari sistem sosial, yang tentunya mempunyai sub sistem sosial yang lain. Sebagai sebuah sistem organisasi, sekolah juga memiliki kegiatan administrasi dan manajemen. Inti dari organisasi ini adalah kegiatan belajar mengajar, baik di kelas maupun diluar kelas.<sup>45</sup>
12. Sementara menurut Mulyono, organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama. Dengan kata lain organisasi adalah aktivitas dalam membagi-bagi kerja, menggolong-golongkan jenis pekerjaan, memberi wewenang, menetapkan saluran perintah dan tanggung jawab kepada para pelaksana.<sup>46</sup>

Sedangkan pengorganisasian adalah langkah untuk merancang struktur formal, menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok, wewenang dan pendelegasian wewenang oleh pemimpin kepada staf dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam efisiensi.

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.<sup>47</sup> Pengorganisasian adalah proses kegiatan penyusunan struktur

---

<sup>43</sup>Melayu Hasibuan, *Manajemen Organisasi* (Jogjakarta: Cakrawala, 2007), 19.

<sup>44</sup>Sondang Siagian, *Ilmu Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), 56

<sup>45</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 139.

<sup>46</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 64.

<sup>47</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 71.

organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber dan lingkungannya.<sup>48</sup>

Menurut Handoko (2003) dalam Husaini Usman,<sup>49</sup> pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi adalah sekelompok orang yang memiliki visi dan misi sama yang saling berkaitan yang tidak dapat diganggu gugat dengan yang lainnya, sehingga organisasi itu dapat berjalan dengan lancar dan sebagaimana mestinya. Setiap organisasi terdapat tiga unsur dasar yaitu orang-orang, kerjasama dan tujuan yang hendak dicapai. Organisasi juga harus memiliki lima hal penting, yaitu:

1. Organisasi harus mempunyai tujuan.
2. Organisasi harus mempunyai program, kegiatan strategi dan metode untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Organisasi harus mempunyai pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi itu dalam mencapai tujuan.
4. Organisasi itu terdiri dari dua orang atau lebih.
5. Organisasi itu harus ada kerjasama.<sup>50</sup>

Hakikat Organisasi menurut Edgar H. Shein dalam bukunya, “*The Psychology of Organization*” (1982) organisasi adalah koordinasi yang direncanakan mengenai kegiatan-kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian kerja dan fungsi berdasarkan tingkatan otoritas (kewenangan) dan tanggungjawab. Dengan definisi ini, pada hakikatnya dalam sebuah organisasi diperlukan sejumlah persyaratan atau gagasan, antara lain:

1. Organisasi memerlukan pengembangan dan pemeliharaan koordinasi.
2. Di dalam organisasi terdapat tujuan bersama yang pencapaiannya harus di upayakan semaksimal mungkin.
3. Di dalam organisasi terdapat pembagian kerja (*division of labor*).
4. Seluruh kegiatan dalam organisasi harus menciptakan keterpaduan (*integration*), menekankan bahwa objek koordinasi pada dasarnya bukan orang tetapi kegiatan atau pekerjaan.

## **B. Proses Pengorganisasian**

Dua aspek utama struktur organisasi adalah pembagian kerja dan departementalisasi. Pembagian kerja merupakan pemecahan suatu tugas kerja sehingga setiap anggota dalam organisasi bertanggung jawab dan melaksanakan seperangkat aktivitas yang terbatas dan bukan keseluruhan

---

<sup>48</sup>Mulyono, *Manajemen Adminitrasi dan Organisasi Pendidikan*, 71.

<sup>49</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara,2008), 141.

<sup>50</sup>Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, 40-41.

tugas.<sup>51</sup> Sedangkan departementalisasi adalah pengelompokan aktivitas pekerjaan sehingga aktivitas dan hubungan yang serupa dan logis dapat di selenggarakan secara serempak.

Dalam struktur organisasi, tujuan dua aspek tersebut adalah untuk memudahkan proses komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi hasil kerja, imbalan, sosialisasi, dan karier. Kelima aktivitas tersebut merupakan proses organisasi yang masing-masing akan dideskripsikan pada bagian berikut:

### **1. Proses Komunikasi.**

Komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda yang sama. Meskipun sudah ada kemajuan yang pesat dalam teknologi komunikasi dan informasi, namun komunikasi antar individu dalam organisasi sangat di perlukan.

### **2. Proses Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang di lakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang di hadapi, kemudian menetapkan salah satu alternatif yang di anggap paling rasional dan sesuai dengan sistem.

Dalam organisasi yang mengambil keputusan adalah manajer. Keputusan yang diambil oleh manajer merupakan ukuran dari efektivitas mereka. Setiap keputusan adalah hasil dari proses yang dinamis yang di pengaruhi oleh kekuatan yang banyak sekali. Proses pengambilan keputusan yang di maksud adalah menetapkan tujuan dan sasaran khusus dan mengukur hasilnya, identifikasi permasalahan, mengembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif, memilih alternatif, melaksanakan keputusan, serta pengendalian dan penimbangan.<sup>52</sup>

Ernest Dale (Stoner, 1986) memberikan pengorganisasian sebagai sebuah proses yang berlangkah jamak. Proses pengorganisasian digambarkan sebagai berikut:

- a. **Pemerincian Pekerjaan.** Dalam memperinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. **Pembagian Kerja.** Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau berkelompok. Organisasi dapat berjalan jika terdapat kejelasan dalam struktur organisasinya dan *job* deskripsi nya. Prinsip ini sudah ada sejak zaman para Nabi terdahulu termasuk Rasulullah Muhammad saw. hingga saat ini. Bahkan dalam Al Qur'an surat az-Zuhurf ayat 32 Allah SWT berfirman yang artinya: "Apakah mereka yang

---

100. <sup>51</sup>H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005),

<sup>52</sup>H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, 101.

membagi-bagi rahmat Tuhanmu? kami Telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami Telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”. Fenomena tersebut sudah merupakan bentuk manajemen SDM bagaimana Rasulullah mengangkat SDM yang kredibel sesuai *soft* kompetensinya, dan menetapkan jabatan pekerjaannya. Jika dibandingkan dengan sistem manajemen di abad 21 ini bentuk struktur, *job deskrips*, *job analisis*, dst.

- c. Penyatuan Pekerjaan. Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien.
- d. Koordinasi Pekerjaan. Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
- e. *Monitoring* dan *Re-organisasi*. Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.<sup>53</sup>

### **C. Bentuk-Bentuk Organisasi**

Ada dua bentuk organisasi yang dikenal, yaitu organisasi formal dan organisasi non formal. Organisasi formal adalah organisasi yang apabila aktivitas para anggota organisasi dapat dikoordinasi untuk mencapai tujuan. Diantara unsur-unsur organisasi formal adalah tujuan, struktur, dan pola hubungan kerja yang teratur melalui manajemen. Sedangkan organisasi non formal adalah gabungan aktivitas perseorangan tanpa tujuan walaupun memberikan sumbangan terhadap hasil gabungan tersebut. Organisasi non formal memiliki struktur yang tidak jelas, fleksibel, sukar didefinisikan, keanggotaannya sulit ditentukan dan pola hubungan diantara para anggota tanpa tujuan yang khusus.

Setiap bentuk organisasi memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu proses untuk membagi, mengelompokkan, dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan hubungan antar satu kelompok pekerjaan dengan kelompok lainnya. Setiap kelompok pekerjaan mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab tertentu. Secara formal, struktur organisasi dapat dibagi menjadi, organisasi fungsional, organisasi menurut produk/pasar dan bentuk matrik.

Struktur organisasi fungsional adalah menyatukan orang-orang yang melaksanakan kegiatan yang sama dalam satu kelompok yang disebut dengan departemen. Struktur organisasi menurut divisi adalah mengelompokkan semua pekerjaan yang berkaitan dengan jenis produk yang dihasilkan, seperti kegiatan yang terkait dengan suatu daerah tertentu,

---

<sup>53</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 73.

dan melayani jenis pelanggan tertentu. Struktur organisasi berdasarkan produk adalah suatu divisi yang bertanggung jawab atas produk yang dihasilkannya baik jumlah, jenis, dan kualitasnya. Manajer divisi bertanggung jawab atas jumlah, jenis dan kualitas yang dihasilkannya. Sedangkan struktur organisasi matrik adalah penggabungan dari struktur organisasi fungsional dengan divisi. Oleh karena itu, para karyawan mempunyai dua atasan atau dua rantai komando yaitu komando fungsional dan divisi.

Dalam bentuk organisasi juga dapat terlihat dari kekuasaan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Kekuasaan itu sering disebut dengan wewenang. Ada beberapa bentuk wewenang. Kossen menjelaskan tentang berbagai tipe wewenang formal yang berlaku saat ini:

1. *Line Authority* (wewenang lini). Wewenang lini adalah wewenang yang dimiliki atasan untuk disampaikan kepada bawahannya secara langsung. Pelaksanaan wewenang ini berdasarkan atas rantai komando yang perintah langsung disampaikan oleh atasan kepada bawahannya.
2. *Staff Authority* (wewenang staf). Wewenang staf adalah wewenang yang dimiliki individu atau kelompok untuk memberikan layanan dan saran kepada manajer. Wewenang staf merupakan kekuasaan yang berbasis kepada keahlian.
3. *Functional authority* (wewenang fungsional). Wewenang fungsional adalah wewenang yang dimiliki individu atau kelompok untuk mempengaruhi bagian-bagian lain dalam organisasi. Perbedaan antar *struktur line and staff* dan *fungsional* adalah pada fungsional, staff ahli melaksanakan wewenang langsung atas beberapa jalur aktivitas departemen.

Sebagian organisasi saat ini umumnya mengkombinasikan dua bentuk wewenang yaitu *line and staff authority*. Menurut Sutisna *line* diartikan sebagai kedudukan yang disertai kekuasaan administratif umum dalam arus langsung dari tempat paling atas ke tempat paling bawah. Line staff sebaliknya tidak memiliki wewenang mengambil keputusan. Mereka dikarenakan pengetahuan teknis atau profesional yang di miliki memberikan bantuan atau nasihat kepada line member sehingga line member dapat terbebas dari detail yang tidak berhubungan langsung dengan operasional harian atau tidak juga membutuhkan keahlian atau pengetahuan khusus.

Dilihat dari fungsinya, wewenang terbagi pada dua macam. Yaitu:

### **1. Sentralisasi**

Sentralisasi adalah model wewenang yang paling tua, yaitu dimana semua pusat pengambilan keputusan berada di satu tangan. Alasan perlunya sentralisasi wewenang yaitu:

- a. Individu tersebut harus dididik untuk membuat keputusan yang menyertai delegasi wewenang, sedangkan program pelatihan formalnya bisa menjadi mahal dan tidak sebanding dengan manfaatnya.
- b. Banyak manajer terbiasa membuat keputusan dan menolak pendelegasikan wewenang kepada bawahan.
- c. Bila mana tingkat manajemen yang lebih rendah mempunyai wewenang, maka manajemen puncak harus mempunyai beberapa alat peninjau penggunaan wewenang tersebut. Konsekuensinya., mereka umumnya menciptakan suatu sistem pelaporan yang dapat menginformasikan hasil keputusan dan dibuat pada tingkat organisasi yang lebih rendah.
- d. Bagi sentralisasi, desentralisasi berarti duplikasi fungsi. Masing-masing unit otonomi harus betul-betul mendukung sendiri untuk menjadi independen ini berarti berpotensi meningkatkan biaya akibat adanya duplikasi.

## 2. Desentralisasi

Desentralisasi adalah model wewenang yang bisa disebut sebagai modifikasi dari kelemahan wewenang sentralisasi. Semakin banyak tugas dan kebutuhan untuk mengambil keputusan secara cepat sehingga membutuhkan adanya penyerahan wewenang. Alasan perlunya desentralisasi wewenang adalah:

- a. Pendelegasian wewenang yang relatif tinggi mendorong pengembangan manajer profesional. Adanya desentralisasi e memungkinkan manajer membuat keputusan yang signifikan untuk memperoleh keterampilan dan untuk memajukan perusahaan.
- b. Desentralisasi wewenang yang benar dapat membantu mengarahkan iklim kompetensi di organisasai. Manajer dimotivasi untuk memberikan kontribusi dalam atmosfir kompotitif kini karena mereka akan dibandingkan dengan rekannya dengan berbagai ukuran kinerja.

Kesimpulannya ialah bahwa setiap atasan tetap bertanggung jawab atas tindakan orang-orang di bawah perintahnya, karena dialah yang mempercayakan kewenangannya dan menyerahkan kewajiban kepada bawahannya itu. Karena itu ia harus memikul tanggung jawab atas tindakan mereka.<sup>54</sup>

## D. Organisasi Pendidikan

Pendidikan adalah investasi jangka panjang dalam upaya pembangunan sumber daya manusia (SDM). Pendidikan merupakan satu

---

<sup>54</sup>Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 48-49.

bentuk upaya yang dilakukan dalam konteks organisasi, baik itu keluarga, masyarakat, sekolah, atau jenis organisasi lainnya. Pendidikan memiliki tujuan utama yang harus dicapai yang kita yakini sebagai tujuan pendidikan. Pencapaian tujuan ini akan lebih efektif dan efisien jika dilakukan dengan menggunakan pendekatan organisasi. Dalam perkembangannya organisasi pendidikan adalah salah satu organisasi formal (sekolah atau madrasah) yang dipercaya dan diharapkan mampu membekali putra-putri bangsa menyongsong masa depannya.

Sekolah sebagai organisasi dapat kita lihat dari dua sisi, yaitu tempat terjadinya proses pendidikan dan organisasi pendidikan formal yang memiliki tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan sekolah. Penyelenggaraan pendidikan dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa keberadaan organisasi pendidikan ini ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan lebih efektif dan efisien.

Hoy dan Miskel dalam Ara Hidayat dan Imam Machali, menelusuri kajian organisasi dalam tiga pandangan, yaitu rasional, natural, dan *open system*. Pandangan rasional organisasi merupakan instrumen formal yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dan struktur merupakan instrumen formal yang dibuat untuk mencapai tujuan. Pandangan natural organisasi dipandang sebagai kelompok sosial khusus yang bertujuan untuk pertahanan, orang-orang merupakan aspek penting. Sedangkan pandangan *open system* adalah organisasi dipandang sebagai sesuatu yang potensial untuk menggabungkan komponen rasional dan natural dalam suatu kerangka dan memberikan satu pandangan yang lebih lengkap.<sup>55</sup>

Dari beberapa pengertian yang tertera di atas menunjukkan bahwa organisasi adalah sebuah wadah, tempat atau sistem untuk melakukan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedang pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses pembentukan wadah/sistem dan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>56</sup>

Kemudian jika dikaitkan dengan pendidikan (organisasi pendidikan) adalah tempat untuk melakukan aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Sedangkan pengorganisasian pendidikan adalah sebuah proses pembentukan tempat atau sistem dalam rangka melakukan kegiatan kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

---

<sup>55</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 63.

<sup>56</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 64.

Dengan organisasi yang baik dapat dihindari sistem organisasi yang bersifat otoriter dan inklusif terhadap semua anggota.<sup>57</sup> Maka dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu:

1. Ada kumpulan orang-orang
2. Ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi
3. Bekerjasama dalam aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinir
4. Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir.

Sementara menurut Suryosubroto, unsur-unsur dasar pembentuk sebuah organisasi, yaitu:

1. Adanya tujuan bersama, organisasi mensyaratkan sesuatu yang akan diinginkan, biasanya terumuskan dalam visi, misi, target, tujuan. Dalam hal ini sekolah harus merumuskan visi, misi, tujuan pendidikan dalam wadah dan sistem pendidikan tersebut yang ingin dicapai.
2. Adanya kerja sama dua orang atau lebih untuk mewujudkan tujuan bersama,
3. Adanya pembagian tugas, untuk efektifitas, efisiensi, dan produktifitas organisasi,
4. Adanya kehendak bekerja sama untuk mencapai tujuan.<sup>58</sup>

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah seharusnya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal bisa tercapai dengan maksimal. Unsur-unsur personal di lingkungan pendidikan adalah kepala sekolah, guru, karyawan, dan peserta didik. Organisasi pendidikan yang baik hendaklah membagi tugas-tugas dan tanggungjawab dengan sesuai kapasitas, fungsi dan wewenang serta kemampuannya untuk mencapai tujuan pendidikan. Melalui struktur organisasi yang ada anggota organisasi pendidikan akan mengetahui tugas dan wewenang semua *stakeholders* pendidikan.

### **E. Tujuan dan Manfaat Organisasi Pendidikan**

Pendidikan sebagai sebuah organisasi harus dikelola sedemikian rupa sehingga aktivitas pelaksanaan program organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Di antara manfaat dan tujuan organisasi pendidikan adalah:

1. Mengatasi keterbatasan kemampuan, kemauan dan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan pendidikan.
2. Terciptanya efektifitas dan efisiensi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan,
3. Sebagai wadah pengembangan potensi dan spesialisasi yang dimiliki,

---

<sup>57</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 139-140.

<sup>58</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 139-140.

4. Menjadi tempat pengembangan ilmu pengetahuan, dan lain-lain.<sup>59</sup>

Aspek-aspek organisasi adalah komponen-komponen yang harus ada dalam suatu organisasi. O'Connor, T. mengungkapkan bahwa organisasi setidaknya memiliki empat komponen utama, yaitu *mission* (misi), *goals* (tujuan), *objectives* (sasaran) dan *behavior* (perilaku). *Mission* adalah alasan utama keberadaan suatu organisasi atau bisa dikatakan untuk apa (misi) organisasi tersebut ada. *Goals* adalah tujuan umum atau tujuan divisi-divisi fungsional organisasi yang dihubungkan dengan *stakeholders* organisasi. *Objectives* adalah sasaran/hasil yang spesifik, terukur dan terkait dengan tujuan. Sedangkan *behaviors* mengacu pada produktivitas dari tugas-tugas rutin pegawai.

## **F. Jenis Organisasi Pendidikan**

Jenis organisasi pendidikan secara umum terbagi menjadi dua, yaitu organisasi formal dan informal.

### **1. Organisasi Formal**

Organisasi formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi yang menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur organisasi formal dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggung jawab memperlihatkan hubungan tertentu antara personil-personil organisasi. Struktur dalam organisasi memperlihatkan unsur-unsur administrasi berikut:

- a. Kedudukan: kedudukan struktur menggambarkan letak/posisi setiap orang dalam organisasi.
- b. Hierarki kekuasaan: struktur digambarkan sebagai suatu rangkaian hubungan antara satu orang dengan yang lainnya dalam suatu organisasi.
- c. Kedudukan garis dan staff: organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan, saluran komunikasi, mengeluarkan instruksi, perintah dan petunjuk pelaksanaan.
- d. Bentuk skema struktur organisasi formal dapat berbentuk piramida, mendatar atau melingkar.<sup>60</sup>

### **2. Informal**

Keberadaan organisasi informal dapat dilihat dari 3 karakteristik, yaitu norma perilaku, tekanan untuk adaptasi, dan kepemimpinan informal. Norma perilaku adalah standar perilaku yang diharapkan menjadi perilaku bersama yang ditetapkan oleh kelompok, dalam sebuah kesepakatan bersama tidak tertulis di antara orang-orang dalam organisasi tersebut. Tekanan untuk menyesuaikan diri akan muncul apabila seseorang akan

---

<sup>59</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 139-140.

<sup>60</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 65.

bergabung dalam sebuah organisasi, tidak semata secara fisik melainkan melibatkan sosio-emosional individu-individunya sehingga menjadi satu kesatuan dan lebih spesifik dimiliki oleh antar individu.<sup>61</sup>

Kepemimpinan formal dalam organisasi informal menjadi salah satu komponen yang sangat kuat mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi bahkan dimungkinkan melebihi kepemimpinan dalam organisasi formal, dimana seseorang dipatuhi bukan karena jabatan, tetapi ada kelebihan yang secara alamiah dan mampu mempengaruhi orang lain tanpa paksaan apapun.<sup>62</sup>

Jenis organisasi dilihat dari segi tujuannya:

### **1. Organisasi Profit**

Organisasi profit adalah organisasi yang tujuan didirikannya untuk mengambil keuntungan. Misalnya: perusahaan, koperasi, dan lain sebagainya. Organisasi profit idealnya saling berbagi keuntungan diantara anggota organisasi. Semakin tinggi profit yang diterimanya semakin tinggi pula hasil kinerja yang diberikannya.

### **2. Organisasi Non Profit**

Organisasi *non* profit adalah organisasi yang didirikan bukan untuk mencari keuntungan (materi). Misalnya: LSM, ormas, sekolah, pesantren, dll. Setiap lembaga atau satuan pendidikan memiliki tujuan dasar dalam pendidikan, hal ini tercantum dalam UU sisdiknas Tahun 2003 yang berbunyi:

“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.”<sup>63</sup>

Jika melihat daripada tujuan terlaksananya pendidikan di atas, maka dapat kita lihat bahwa setidaknya pendidikan memiliki beberapa komponen antara lain:

1. Usaha sadar dan terencana.
2. Mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya.
3. Memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

---

<sup>61</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 66.

<sup>62</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 66.

<sup>63</sup>UU Sisdiknas, *Dasar Konsep Pendidikan Moral* (Jakarta: Alfabeta, 2003), 1.

Dalam komponen tersebut jelas bahwa pendidikan dituntut untuk ikut serta dalam pembangunan bangsa yakni dengan pengembangan sumber daya manusia yang berakhlak mulia atau dengan kata lain menjadi *insan kamil*. Namun, dalam praktek pendidikan lembaga atau satuan pendidikan yang dulunya *non profit* sekarang menjadi profit, hal ini dapat dilihat dari tujuan pendidikan yang telah ditetapkan jika dibandingkan dengan jenis organisasi pendidikan dilihat dari segi tujuannya di atas, yang mana lembaga atau satuan pendidikan dalam fenomena yang ada pendidikan itu hanya diorientasikan menjadi alat untuk mencari keuntungan (lembaga profit), hal ini terbukti dengan adanya lembaga pendidikan yang berlomba-lomba untuk mencari uang layaknya perusahaan yang menjual jasa demi keuntungan (proyek) dan didirikannya lembaga sekolah unggulan dan sekolah internasional.

1. Sekolah/Lembaga Sebagai Proyek. Hal semacam ini akan berdampak terhadap peserta didik, yang mana hak-haknya dalam proses belajar mengajar pasti akan terganggu, karena pendidik akan sibuk dengan proyek-proyek yang sedang dikerjakannya
2. Sekolah Unggulan dan Sekolah Internasional Dengan adanya sekolah unggulan dan sekolah internasional maka yang terjadi adalah sekolah hanya berorientasi untuk mencari keuntungan, dari problema tersebut tentu secara tidak langsung akan berdampak terhadap masyarakat, dimana masyarakat yang berada dibawah rata-rata tentu tidak akan mampu untuk mengakses pendidikan yang layak, karena pendidikan sudah dikuasai oleh kaum elit yang bisa memberikan uang banyak (elitisasi).

### **G. Sekolah Sebagai Organisasi**

Sekolah sebagai organisasi adalah perkumpulan sosial yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan Negara. Sebagai makhluk yang selalu hidup bersama-sama, manusia membentuk organisasi sosial untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat mereka capai sendiri. Terbentuknya lembaga sosial berawal dari individu yang saling membutuhkan kemudian timbul aturan-aturan yang dinamakan norma kemasyarakatan. Lembaga sosial sering pula dinamakan pranata sosial.<sup>64</sup>

Philip Robinson (1981) menyebut sekolah sebagai organisasi yaitu unit sosial yang secara sengaja dibentuk untuk tujuan-tujuan tertentu. Sekolah sengaja diciptakan untuk tujuan tertentu, yaitu memudahkan

---

<sup>64</sup>Abdullah Idi, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 142.

pengajaran sejumlah pengetahuan.<sup>65</sup> Sekolah sebagai organisasi memiliki perbedaan dengan organisasi lainnya, sebagai contoh dengan organisasi pabrik atau klub sepak bola. Secara umum, yang membedakan segala organisasi dari organisasi yang lainnya tujuan yang ingin dicapai. Sebuah pabrik sepatu dipastikan memiliki tujuan menghasilkan barang-barang jadi berupa alas kaki, sedangkan sekolah bertujuan menghasilkan individu-individu yang terdidik.<sup>66</sup>

Era global sekarang dengan tingkat perubahan yang sangat pesat mengakibatkan banyak ketidakpastian masa depan yang dilalui. Dengan ini menuntut setiap organisasi untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi permasalahan tersebut. Berkaitan dengan lembaga pendidikan seperti sekolah, Hoy dan Miskle (2001) menyatakan perlunya sekolah menjadi organisasi pembelajar.<sup>67</sup>

Menurut Bischoff, organisasi pembelajar adalah organisasi yang mencari untuk menciptakan masa depannya, menjadikan pembelajaran sebagai proses kreatif yang terjadi berkesinambungan bagi seluruh anggotanya, mengembangkan, beradaptasi, dan mentransformasikan dirinya dalam menjawab kebutuhan serta aspirasi orang-orang di dalam organisasi ataupun luar organisasi baik secara individu maupun kolektif untuk terus meningkatkan kapasitas mereka dalam berkarya sesuai dengan perannya dalam organisasi

Sekolah pada dasarnya merupakan lembaga tempat di mana proses pembelajaran terjadi terutama dalam pemahaman konvensional, di mana belajar dilakukan oleh peserta didik dan guru berupaya untuk membelajarkan peserta didik agar dapat mencapai kompetensi yang diharapkan. Belajar dan pembelajaran peserta didik akan makin meningkat dan berkualitas apabila seluruh unsur dalam organisasi sekolah meningkat dan berkualitas sehingga kapasitas organisasi sekolah terus mengalami peningkatan dan perluasan ke arah yang lebih baik dan produktif dalam perubahan dewasa ini.

Sebagai lembaga pendidikan tempat terjadinya proses pembelajaran maka mengelola organisasi sekolah memerlukan kebijakan manajemen dan kepemimpinan yang dapat memberi ruang bagi tumbuh dan berkembangnya kreativitasnya dan inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola hal tersebut secara efektif untuk dapat menumbuhkan sinergitas dalam organisasi di antara berbagai individu yang terlibat di dalamnya.

---

<sup>65</sup>Mahmud, *Sosiologi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012 ), 163.

<sup>66</sup>Mahmud, *Sosiologi Pendidikan*, 163.

<sup>67</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013 ), 34-35.

## **H. Fungsi dan Sasaran Organisasi Sekolah**

Sekolah sebagai organisasi sosial dalam sosiologi, peran dan fungsinya sebagai berikut :<sup>68</sup>

### **1. Fungsi Manestifikasi Pendidikan**

Yaitu membantu orang mencari nafkah, menolong mengembangkan potensinya demi pemenuhan kebutuhan hidupnya, melestarikan kebudayaan dengan cara mengajarkannya kepada generasi kegenerasi berikutnya, merangsang partisipasi demokrasi melalui pengajaran keterampilan berbicara dan mengembangkan cara berfikir rasional dan lain-lain.

### **2. Fungsi Lembaga Pendidikan**

Dimana fungsi ini bertalian dengan fungsi pendidikan secara tersembunyi yakni menciptakan atau melahirkan kedewasaan peserta didik. Dikatakan Horton dan Hurt (1996) bahwa ada empat jenis sasaran organisasi sekolah. Tiap sasaran meliputi titik tolak pandangan terhadap organisasi sekolah dari empat pandangan itu, diharapkan dapat memahami tentang organisasi sekolah, yaitu:<sup>69</sup>

- a. Sasaran formal dimana ruang lingkup sasaran ini meliputi tujuan formal dari suatu organisasi, wujud dari sasaran ini tercantum dalam aturan-aturan tertulis. Tuntutan formal organisasi menghendaki agar tugas dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan sekolah Untuk mencapai tujuan dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui stuktur organisasi yang ada, tercermin adanya tugas dan wewenang kepala sekolah, tugas dan guru dan staf administrasi sekolah.
- b. Sasaran informal, dimana tidak sepenuhnya bekerja sesuai dengan ketentuan formal. Dalam banyak hal, lebih dimodifikasi oleh tiap anggotanya sesuai dengan kapasitas pemaknaan kesadaran mereka tentang organisasi. Di sekolah seorang kepala sekolah mungkin mendapat tanggung jawab sebagai pemimpin dan penguasa formal tertinggi. Akan tetapi, penerimaan dan pola pikir serta tingkah laku kepala sekolah merupakan konstruksi pemahaman subjektifnya dalam kelangsungan hubungan dengan berbagai pihak di lingkungan sekolahnya. Jadi, sasaran informal merupakan interpretasi dan modifikasi sasaran-sasaran formal dari seluruh anggota yang terlibat langsung pada wadah organisasi. Sasaran ini mencakup pula persepsi masing-masing individu dan menjadi tujuan kegiatan pribadi dalam organisasi. Masing-masing peserta didik tentunya memiliki tujuan yang bervariasi dalam kelangsungan

---

<sup>68</sup>Abdullah Idi, *Sosiologi Pendidikan*, 158.

<sup>69</sup>Abdullah Idi, *Sosiologi Pendidikan*, 158-159.

statusnya sebagai pelajar. Mungkin ada yang berharap mendapat prestasi akademik tinggi atau memperoleh ijazah, serta ada juga yang hanya menjalankan tradisi masyarakat. Seorang pendidik mungkin hanya untuk mencari gaji, tetapi sebagian lainnya masih memiliki loyalitas dan komitmen sebagai pendidik.

- c. Sasaran ideologis. Seperti tersirat dalam istilah tersebut, sasaran ideologis bertalian dengan seperangkat sistem eksternal atau sistem nilai yang diyakini bersama. Dalam hal ini, nuansa budaya pada pengertian sebagai suatu sistem pengetahuan, gagasan dan ide yang dimiliki suatu kelompok masyarakat yang berfungsi sebagai landasan pijak dan pedoman bagi masyarakat itu dalam bersikap dan berperilaku dalam lingkungan alam dan sosial tempat mereka bernaung. Hal ini merupakan penjabaran dari pengaruh ideologis terhadap organisasi. Sasaran ini mayoritas pengaruh interaktif kultural ideologis yang dianut oleh sebagian besar manusia dalam menangkap, menyikapi dan merespons ekstensi organisasi. Suatu bangsa umumnya memiliki semangat yang tinggi untuk meraih prestasi vertikal, sementara sekolah merupakan wadah yang cukup strategis bagi manusia untuk menopang ambisi mobilitas vertikalnya. Maka, bisa diamsusikan hampir sebagian besar warga sekolah maupun masyarakat akan mengarahkan keyakinan kultural tersebut dalam memaknai keberadaan sekolah.
- d. Sasaran-sasaran lain yang kurang begitu kuat. Penekanan sasaran ini akan menonjol pada suatu proses aktivitas organisasi yang biasa. Berkurangnya pendaftaran di sekolah-sekolah dan universitas dapat mengubah secara luas peran para pendidik atau organisasi ruang sekolah, termasuk rasio pendidik terhadap peserta didik beserta kelas-kelas yang terspesialisasi, jika tidak, sejumlah pendidik akan menganggur.

Dari pendapat Horton dan Hurt (1996) tentang jenis sasaran sekolah di atas, mengisyaratkan suatu pola pandang berbeda dari pandangan umum tentang sekolah. Sebagai organisasi, sekolah bukan hanya sekedar tumpukan peran-peran tumpukan struktural, statis dan jalur kerja yang serba mekanistik belaka. Mekanisme itu mengalami dinamika aktualisasi melalui aneka ragam interpretasi para anggota yang melatarbelakangi perilaku manusia dalam mengembangkan peran dan status yang berbeda beda.<sup>70</sup>

## **I. Kinerja Organisasi Pendidikan**

Kinerja pendidikan pada hakikatnya merupakan perwujudan dari cara kerja yang baik yang menyangkut kemampuan pendidik di dalam

---

<sup>70</sup>Abdullah Idi, *Sosiologi Pendidikan*, 158-159.

melaksanakan tugas, baik dalam melaksanakan pengendalian mutu maupun pelaksanaan evaluasi dalam program. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor utama diantaranya iklim organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja organisasi pendidikan. Kinerja (*performance*) atau prestasi kerja atas pencapaian kerja adalah suatu kemampuan yang di ukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya.

Pada awal abad 21 ini, dunia pendidikan di Indonesia menghadapi tiga tantangan besar:

1. Pertama, sebagai akibat dari krisis ekonomi dunia pendidikan dituntut untuk dapat mempertahankan hasil-hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai.
2. Kedua, untuk mengantisipasi era global dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing di pasar kerja global.
3. Ketiga, sejalan dengan berlakunya otonomi daerah, perlu dilakukan perubahan dan penyesuaian sistem pendidikan nasional sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis.

Dari ketiga tantangan tersebut di atas, maka kinerja guru sangatlah diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan prestasi belajar peserta didik. Keberhasilan pendidikan terutama ditentukan oleh mutu gurunya. Pada umumnya pekerjaan guru dibagi dua yaitu: pekerjaan yang berhubungan dengan tugas-tugas mengajar dan mendidik, serta tugas-tugas kemasyarakatan (sosial).

#### **J. Iklim Organisasi Pendidikan**

Iklim organisasi menurut Robbins (1994) mengemukakan bahwa suatu organisasi merupakan kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar dengan suatu batasan yang relatif dapat di identifikasi, relatif bekerja terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan. Iklim organisasi merupakan sekumpulan total tingkatan dan kualitas faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi anggota organisasi yang di ukur melalui persepsi.

Iklim organisasi adalah persepsi dari sekumpulan orang terhadap lingkungan organisasinya. Untuk menjaga iklim organisasi yang kondusif, maka dalam melakukan eksplorasi menjelajahi ide baru maupun cara baru perlu disesuaikan dengan kreativitas. Iklim organisasi merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif yang berkaitan dengan prestasi, motivasi, kepuasan dan kinerja guru. Jika iklim organisasi kondusif, maka suasana lingkungan akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasnya guru terhadap organisasi. Dan sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja.

Maka disimpulkan bahwa iklim organisasi pendidikan merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun *non* fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Karena iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya kepala sekolah, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik lagi.

Menurut Steers (1980), iklim adalah kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya<sup>71</sup>. Terdapat sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yaitu:

1. Struktur tugas.
2. Hubungan imbalan-hukum.
3. Sentralisasi keputusan.
4. Tekanan pada prestasi.
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan.
6. Keamanan vs risiko.
7. Keterbukaan vs tertutupan.
8. Status dan semangat.
9. Pengakuan dan umpan balik.
10. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.

Iklim organisasi mempengaruhi perilaku pendidik yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi pendidikan, maka ada kontribusi yang positif atau baik maka menghasilkan perilaku dan kinerja organisasi yang positif dan baik. Dapat dikatakan pula iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pelajar sehingga organisasi meningkat.

#### **K. Strategi Penguatan Organisasi Pendidikan**

Kesuksesan dalam organisasi sangat tergantung kepada para anggotanya baik dalam hal hubungan antar individu maupun kelompoknya. Sikap yang sangat *urgent* dalam pembentukan komunikasi yang solid adalah dengan membangun komunikasi dan saling memberikan kepercayaan. Selain itu juga dalam berorganisasi dibutuhkan pula kualitas serta integritas yang tinggi, karena dengan semua itu akan terbentuk struktur atau susunan organisasi yang harmonis.

Menurut pandangan Durkheim dengan bukunya yang berjudul "*Devicision Of Labor In Society*" ia membagi solidaritas menjadi dua bagian, yaitu:

---

<sup>71</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, 18.

## **1. Solidaritas Mekanik**

Ciri khas solidaritas mekanik didasarkan kepada tingkat homogenitas yang tinggi dalam kepercayaan dan sentimen (perasaan) yang sama pada organisasi sebagai suatu sistem dalam bekerja sama. Dengan kata lain solidaritas mekanik ini merupakan solidaritas yang didasarkan pada hubungan mekanis antara anggota organisasi, tidak adanya pembagian tugas, namun pekerjaan dilakukan secara bersama-sama secara spontan.

Bagi organisasi yang hanya mengenal jenis solidaritas mekanik, apapun jenis pekerjaan akan dilakukan secara bersama-sama. Akibatnya, tidak ada pembagian tugas secara sistematis karena setiap individu melakukan tugas tanpa memperhatikan spesialisasinya. Maka jika terjadi kegagalan terhadap kualitas hasil pekerjaan dalam organisasi tidak ada yang bertanggungjawab. Hal ini dapat mengakibatkan adanya saling melempar kesalahan.

## **2. Solidaritas Organik**

Solidaritas organik adalah lawan dari solidaritas mekanik, maksudnya adalah adanya pembagian tugas yang jelas, dimana setiap individu yang terlibat penyelesaian suatu pekerjaan akan memegang wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ciri dari solidaritas organik ini didasarkan pada saling ketergantungan yang tinggi. Solidaritas organik merupakan solidaritas yang didasarkan pada pembagian kerja dan tanggung jawab yang jelas antar anggota organisasi seperti perusahaan dan organisasi pemerintah.<sup>72</sup>

## **L. Prinsip Organisasi Pendidikan**

### **1. Asas Perumusan Tujuan**

Prinsip-prinsip organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya A.M Williams yang mengemukakan pendapatnya cukup lengkap dalam bukunya “*Organization of Canadian Government Administration*” (1965), bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:<sup>73</sup>

- a. Prinsip tujuan yang jelas.
- b. Prinsip skala hierarki.
- c. Prinsip kesatuan perintah.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang.
- e. Prinsip pertanggungjawaban.
- f. Prinsip pembagian pekerjaan.
- g. Prinsip rentang pengendalian.
- h. Prinsip fungsional.
- i. Prinsip Pemisahan.
- j. Prinsip keseimbangan.

---

<sup>72</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 74-76.

<sup>73</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 25.

k. Prinsip fleksibilitas.

1. Prinsip kepemimpinan.

Suatu organisasi dapat berperan dan berjalan dengan baik, memerlukan adanya prinsip-prinsip yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaannya. Seperti prinsip-prinsip di atas, Kadarman, dalam bukunya "*Pengantar Ilmu Manajemen*" juga menguraikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Desain Organisasi (*Organizational Design*). Penentuan struktur organisasi yang tepat bagi strategi, orang, dan tugas organisasi.
2. Struktur Organisasi (*Organization Structure*). Cara dimana kegiatan-kegiatan suatu organisasi dibagi, di organisir dan di koordinasi.
3. Pembagian Kerja (*Division of Work*). Pembagian kerja adalah pengelompokan kegiatan kerja ke dalam departemen yang sama dan secara logis berhubungan, sehingga tiap bagian yang dilakukan mengetahui secara jelas aktivitas-aktivitas mana yang harus dilakukan dan menjadi tanggung jawabnya.
4. Pendelegasian Wewenang (*Authority Delegation*). Setelah pembagian aktivitas, pendelegasian wewenang harus dilakukan supaya suatu bagian dapat menjalankan aktivitas-aktivitasnya dan dapat mempertanggungjawabkannya.<sup>74</sup>
5. Hierarki (*Hierarchy*). Hierarki merupakan suatu pola tingkatan-tingkatan dari suatu struktur organisasi yang berada di atas adalah manajer puncak yang bertanggung jawab atas operasi organisasi secara keseluruhan, dan di bawahnya adalah manajer tingkat menengah serta manajer lini pertama.
6. Koordinasi (*Coordination*). Setelah dilakukan pembagian aktivitas dan pendelegasian wewenang di perlukan koordinasi dari berbagai bagian. Hal ini dimaksudkan agar bagian-bagian yang ada tidak berjalan sendiri-sendiri sebab kegiatan-kegiatan yang di satu bagian akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian-again lainnya. Hal ini perlu di perhatikan karena dalam praktik, setiap bagian biasanya tanpa sadar mementingkan bagian sendiri.
7. Rentang Kendali Manajemen (*Span of Management Control*). Rentang kendali manajemen adalah jumlah bawahan yang harus melapor secara langsung kepada seorang atasan.
8. Rantai Komando (*Chain of Command*)

Rancangan mengenai siapa melapor ke siapa dalam suatu organisasi, seperti halnya garis laporan adalah bentuk yang ada di bagan organisasi.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup>A.M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001), 84.

<sup>75</sup>A.M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, 85.

## M. Organisasi dalam Tinjauan Islam

Organisasi menurut tinjauan Islam merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dilandasi oleh asas pengelolaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta nilai-nilai yang dikembangkan yang berdasarkan asas, nilai, dan prinsip-prinsip Islam. Tujuan organisasi yang baik adalah yang memiliki dimensi duniawi maupun ukhrawi.

Dalam al-Quran terdapat Quran Surat *Ash Shaff*, yang mengandung tentang manfaat serta konsep-konsep dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Hal ini memang sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW pada masa dakwah. pengokohan organisasi dan jamaah adalah fokus utama dakwah Rasulullah SAW.

Dalam surat ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh. Yaitu, kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid).

Pertama, untuk mewujudkan organisasi yang kokoh diperlukan adanya kesesuaian konsep (perkataan) dan pelaksanaan (*at tawafuq bainal qouli wal amal*). Kesesuaian antara konsep (perkataan) dan pelaksanaan artinya tidak hanya pandai merumuskan ide yang tidak diiringi dengan amal nyata. Justru keduanya harus berjalan dengan sinergi antara konsep dan pelaksanaan. Organisasi itu harus mempunyai konsep cara bekerja. Bukan hanya sekedar mempunyai kemampuan bekerja tetapi juga menguasai cara bekerja. Penguasaan cara bekerja akan memudahkan bagaimana mencapai tujuan berkerja.

Kedua, dalam ayat keempat surat ini disebutkan bahwa Allah SWT menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen saling menguatkan satu dengan yang lain. Dengan demikian, bahwa soliditas organisasi memiliki tiga ciri, yaitu: masing-masing komponen didalamnya bisa menguatkan satu dengan yang lain, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas, termasuk pembagian pelaksanaan program (pembagian potensi dan pemanfaatan kemampuan). Dalam hal ini, diperlukan adanya ketepatan di dalam penempatan orang. Siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap, dengan meminjam istilah *the righ man in the righ place*.

Ketiga, dalam ayat 5-9 dijelaskan tentang tantangan yang dihadapi oleh para nabi dan rasul. Dari ayat tersebut menunjukkan bahwa perlunya untuk mengukur tantangan-tantangan yang akan dihadapi dalam kerja-kerja organisasi. Jika kita mengetahui ukuran tantangan itu, maka kita bisa membuat program yang bisa mengatasi tantangan tersebut. Kegagalan dalam mengukur tantangan yang akan dihadapi, akan mengakibatkan ketidakjelasan merumuskan tahap-tahap pelaksanaan amal sehingga bisa terjebak dalam suatu amal yang bersifat asal-asalan. Tantangan yang perlu

diukur adalah semua tantangan baik dari dalam maupun luar organisasi. Pada ayat 9, dijelaskan bahwa visi keRasulanlah yang bisa digunakan untuk mengeliminir tantangan-tantangan tersebut.

Keempat, dijelaskan bahwa untuk membangun sebuah organisasi yang kokoh diperlukan adanya sebuah konsep perjuangan organisasi. Dan sebuah konsep perjuangan itu hendaknya sebuah konsep yang mengandung motivasi serta makna optimisme yang jauh dari konsep perjuangan yang ‘menakutkan’ (tidak realistis dan membuat komponen di dalamnya ragu dapat melaksanakannya atau tidak). Hal ini dapat dilihat pada ayat 10-13 surat ini, yang menjelaskan indahny sebuah konsep berjuang sesungguhnya di jalan-Nya.

Kelima, dalam ayat 14 surat ini, dijelaskan bahwa keberhasilan suatu perjuangan dalam organisasi juga ditentukan dengan ada tidaknya kader-kader militan di dalamnya. Militan ini terkait dengan makna komitmen, konsistensi, keseimbangan, ketaatan serta kecintaan. Karena memang amal yang baik dari seorang kader organisasi tidak akan bisa terwujud tanpa lima hal di atas. Dan dengan memiliki kader yang militan, amal-amal terbaik akan dihasilkan dalam organisasi.

Di dalam organisasi diperlukan juga adanya ruh (semangat) organisasi dan ruh organisasi ditentukan oleh sistem yang ada dalam organisasi, kualitas sang pemimpin, militannya masyarakat organisasi yang mampu menghidupkan suatu organisasi.

Dalam proses pencapaiannya organisasi menurut tinjauan Islam memerlukan pengelolaan manajemen yang baik, agar bisa menjadi dinamisator dari keseluruhan kegiatan yang dinamis, terarah, terencana, terorganisir, terarah, dan terevaluasi secara profesional. Agar menghasilkan hal seperti di atas, diperlukan proses manajemen yang baik dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang baik dengan kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid).

## **BAB IV**

### **PENGELOLAAN KURIKULUM**

Perkembangan teknologi semakin lama semakin pesat. Hal ini mengakibatkan semakin cepatnya perkembangan pemikiran peserta didik. Perkembangan pesat dari teknologi ini juga berdampak pada kualitas pendidikan. Oleh karena itu kurikulum di Indonesia juga sudah kesekian kali diubah untuk menyesuaikan perkembangan pendidikan dengan perkembangan teknologi dan perkembangan peserta didik.

Perubahan-perubahan yang dilakukan pada kurikulum di Indonesia bertujuan untuk menyesuaikan dan mengembangkan pendidikan Indonesia ke kualitas yang lebih baik dan sejalan dengan pertumbuhan ekonomi dan teknologi. Selain itu perubahan kurikulum juga ditujukan untuk menyesuaikan perkembangan peserta didik. Kurikulum memiliki kedudukan sentral dan strategis dalam seluruh proses pendidikan. Kurikulum mengarahkan segala bentuk aktivitas pendidikan untuk tercapainya tujuan pendidikan. Dengan kata lain bahwa kurikulum sebagai instrumental input untuk mencapai tujuan pendidikan yaitu pengembangan manusia secara ruhiyah, fikriyah dan jasadiyah.

Kurikulum sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan nasional harus mampu mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, keratif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab, tidak hanya sebagai mata pelajaran yang harus dibelajarkan kepada peserta didik, melainkan sebagai aktivitas pendidikan yang direncanakan untuk dialami dan diwujudkan dalam perilaku peserta didik.

Kurikulum merupakan pedoman mendasar dalam proses belajar dan mengajar di dunia pendidikan. Berhasil tidaknya suatu pendidikan, mampu tidaknya seorang anak didik dan pendidik dalam menyerap dan memberikan pengajaran, dan sukses tidaknya suatu pendidikan itu dicapai sangat tergantung kepada kurikulum. Bila kurikulumnya didesain dengan sistematis dan komprehensif serta integral dengan segala kebutuhan pengembangan dan pembelajaran anak didik untuk mempersiapkan diri menghadapi kehidupannya, tentu hasil atau *output* pendidikan itu pun akan mampu mewujudkan harapan. Tapi bila tidak, kegagalan demi kegagalan akan terus membayangi dunia pendidikan.

Dengan demikian, kurikulum merupakan salah satu komponen yang memiliki peran penting dalam sistem pendidikan. Sebab dalam kurikulum bukan hanya dirumus tentang tujuan yang harus dicapai sehingga memperjelas area pendidikan, akan tetapi juga memberikan pemahaman tentang pengalaman belajar yang harus dimiliki setiap siswa. Kurikulum adalah program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan.

Kurikulum merupakan instrument strategis untuk pengembangan manusia yang berkualitas baik jangka pendek maupun jangka panjang, kurikulum sekolah dan madrasah juga memiliki koherensi yang amat dekat dengan upaya pencapaian tujuan sekolah atau madrasah dan tujuan pendidikan nasional. Perubahan dan pembaharuan kurikulum harus menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

#### **A. Pengertian Kurikulum**

Untuk mengetahui definisi kurikulum dapat dilihat dari dua sisi, etimologis dan terminologis. Secara etimologis, kurikulum diambil dari bahasa Latin yang berarti berlari cepat, menjalani suatu pengalaman yang tanpa henti. Ada pula yang mengatakan berasal dari bahasa Yunani yaitu *curir* yang berarti berlari dan *currere* yang berarti tempat berpacu. Dengan demikian istilah kurikulum berasal dari dunia olahraga Yunani kuno yang mengandung pengertian jarak yang harus ditempuh oleh pelari dari garis *start* sampai *finish*.<sup>76</sup>

Istilah kurikulum sering dimaknai *plan for learning* (rencana pendidikan). Sebagai rencana pendidikan kurikulum memberikan pedoman dan pegangan tentang jenis, lingkup, urutan isi dan proses pendidikan.<sup>77</sup> Secara historis, istilah kurikulum pertama kalinya diketahui dalam kamus Webster (*Webster Dictionary*) tahun 1856. Pada mulanya istilah kurikulum digunakan dalam dunia olah raga, yakni suatu alat yang membawa orang dari start sampai ke finish. Kemudian pada tahun 1955, istilah kurikulum dipakai dalam bidang pendidikan, dengan arti sejumlah mata pelajaran di suatu perguruan.<sup>78</sup>

Selanjutnya, istilah kurikulum ini digunakan dalam dunia pendidikan dan mengalami perubahan makna sesuai dengan perkembangan dan dinamika yang ada pada dunia pendidikan. Secara garis besar, kurikulum dapat diartikan sebagai seperangkat materi pendidikan dan pengajaran yang diberikan kepada peserta sesuai dengan tujuan pendidikan yang akan dicapai.

Secara terminologis, J. Galen Saylor dan Willian A. Alexander, dalam Nasution (2008), memberikan pengertian kurikulum sebagai berikut: “*The Curriculum is the sum total of school’s efforts to influence learning, whether in the classroom, on the playground, or out of school.*” Kurikulum merupakan segala usaha sekolah secara keseluruhan untuk mempengaruhi anak belajar, apakah dalam ruang kelas, di halaman sekolah atau di luar

---

<sup>76</sup>Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 206.

<sup>77</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 4.

<sup>78</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 53.

sekolah. Dengan demikian, kurikulum termasuk juga kegiatan ekstra kurikuler. Ahli ini memberikan pengertian kurikulum yang begitu luas, tidak hanya diartikan sebagai pengalaman belajar yang berlangsung di dalam kelas saja tetapi termasuk aktivitas yang berlangsung di luar kelas.<sup>79</sup>

Selain itu, istilah kurikulum yang digunakan dalam dunia pendidikan mengandung pengertian sebagai sejumlah pengetahuan atau mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan siswa untuk mencapai satu tujuan pendidikan atau kompetensi yang telah ditetapkan.<sup>80</sup>

Kurikulum adalah sejumlah pengalaman pendidikan, kebudayaan, sosial, olahraga dan kesenian yang ditawarkan oleh sekolah bagi peserta didik di dalam dan diluar sekolah dengan tujuan menolong mereka untuk berkembang menyeluruh dalam segala segi dan merubah tingkah laku mereka sesuai dengan tujuan-tujuan pendidikan.

Sementara itu, Ramayulis mendefinisikan bahwa kurikulum merupakan salah satu komponen yang sangat penting menentukan dalam suatu system pendidikan, karena itu kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sekaligus sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengajaran pada semua jenis dan tingkat pendidikan.<sup>81</sup> Sedangkan menurut M. Arifin mendefinisikan kurikulum sebagai seluruh bahan pelajaran yang harus disajikan dalam proses kependidikan dalam satu sistem institutional pendidikan.<sup>82</sup> Tampaknya dua pengertian tersebut masih terlalu sederhana dan lebih menitikberatkan pada materi pelajaran semata. Sementara itu, Zakiah Darajat memandang kurikulum sebagai suatu program yang direncanakan dalam pendidikan dan dilaksanakan untuk mencapai sejumlah tujuan-tujuan pendidikan tertentu.<sup>83</sup>

Dalam pengertian lain dikatakan, kurikulum adalah seperangkat perencanaan dan media untuk mengantar lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan lembaga pendidikan yang diinginkan.<sup>84</sup> Endang Mulyasa mendefinisikan kurikulum sebagai seperangkat rencana dan peraturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar, dan hasil belajar, serta cara yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>85</sup>

---

<sup>79</sup>Mahfud Junaedi, *Ilmu Pendidikan Islam: Filsafat dan Pengembangan* (Semarang : RASAIL Media Group, 2010), 108.

<sup>80</sup>Suparlan. *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum & Materi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara), 37.

<sup>81</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2005), 9.

<sup>82</sup>M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 183.

<sup>83</sup>Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi aksara, 1996), 122.

<sup>84</sup>Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2005), h.122

<sup>85</sup>Endang Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Suatu Panduan Praktis* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 46.

Dari beberapa definisi di atas, terdapat berbagai penafsiran dan pemahaman tentang kurikulum, sehingga kita peroleh penggolongan kurikulum sebagaimana dikatakan Majid, sebagai berikut:

1. Kurikulum dapat dilihat sebagai produk, yakni sebagai hasil karya pengembangan kurikulum yang hasilnya dituangkan dalam bentuk buku atau pedoman kurikulum, misalnya berisi sejumlah mata pelajaran yang harus diajarkan. Inilah yang disebut dengan dokumen kurikulum.
2. Kurikulum dapat pula dilihat sebagai program, yakni alat yang dilakukan oleh sekolah atau madrasah untuk mencapai tujuannya. Ini dapat berupa mengajarkan berbagai mata pelajaran, tetapi dapat juga meliputi segala kegiatan yang dianggap dapat mempengaruhi perkembangan siswa. Misalnya program tahfiz, program kesiswaan dan lain-lain.
3. Kurikulum dapat pula dipandang sebagai hal-hal yang diharapkan agar dapat dipelajari oleh siswa, yakni pengetahuan, sikap, keterampilan tertentu. Apa yang diharapkan akan dipelajari tidak selalu sama dengan apa yang benar-benar dipelajari.
4. Kurikulum sebagai pengalaman siswa, yakni mengenai apa yang secara aktual menjadi kenyataan pada setiap siswa. Ada kemungkinan, bahwa apa yang diwujudkan pada diri anak berbeda dengan apa yang diharapkan menurut rencana.<sup>86</sup>

Selain itu, kurikulum dalam pandangan modern berarti pada *methodology*. Misalnya, Hilda Taba dalam bukunya *Curriculum Development*, menuliskan “*Curriculum is, after all, a way of preparing young people to participate as productive members of our culture*”. (kurikulum adalah cara mempersiapkan manusia untuk berpartisipasi sebagai anggota yang produktif pada suatu budaya.)<sup>87</sup> Sesuai penjelasan David Pratt bahwa: “*A curriculum is an organized set of formal educational and or training intentions*” (kurikulum adalah seperangkat organisasi pendidikan formal atau pusat-pusat latihan).

Konsep kurikulum dalam arti luas atau modern tidak hanya mencakup tentang rencana pembelajaran. Akan tetapi juga mencakup tentang segala sesuatu yang nyata yang terjadi dalam proses pendidikan di sekolah, baik di dalam ataupun di luar kelas. Maka kurikulum bisa diartikan juga sebagai entitas pendidikan yang mengatur tentang kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup>Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Kompetensi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 34.

<sup>87</sup>Harun Asrohah dan Anas Amin Alamsyah, *Pengembangan Kurikulum* (Surabaya: kopertais IV Press, 2014), 29.

<sup>88</sup>Choirul Anam, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Sidoarjo: Qisthoh Digital Press, 2009), 2.

Dengan demikian, kurikulum ditinjau dari pandangan modern merupakan suatu usaha terencana dan terorganisir untuk menciptakan suatu pengalaman belajar pada peserta didik dibawah tanggung jawab sekolah atau lembaga pendidikan untuk mencapai suatu tujuan dan merupakan pengalaman peserta didik baik di sekolah atau madrasah maupun di luar sekolah di bawah bimbingan sekolah. Kurikulum tidak hanya terbatas pada mata pelajaran, tetapi meliputi segala sesuatu yang dapat mempengaruhi perkembangan peserta didik, dan bisa menentukan arah atau mengantisipasi sesuatu yang akan terjadi. Dengan kata lain kurikulum haruslah menunjukkan kepada apa yang sebenarnya harus dipelajari oleh peserta didik.

Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan peraturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Yang dimaksud isi dan bahan pelajaran itu sendiri adalah susunan dan bahan kajian dan pelajaran untuk mencapai tujuan penyelenggaraan kegiatan suatu pendidikan yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan Nasional.<sup>89</sup>

Berdasarkan pada makna yang terkandung dari beberapa uraian di atas, kurikulum sebagai program pendidikan harus mencakup: (1) Sejumlah mata pelajaran atau organisasi pengetahuan, (2) pengalaman belajar atau kegiatan belajar, (3) program belajar (*plan for learning*) untuk peserta didik dan (4) hasil belajar yang diharapkan.

Dari rumusan tersebut, kurikulum diartikan sebagai program dan pengalaman belajar serta hasil-hasil belajar yang diharapkan. Rumusan ini juga mengandaikan bahwa kurikulum diformulasikan melalui pengetahuan dan kegiatan yang tersusun secara sistematis yang diberikan kepada peserta didik di bawah tanggung jawab sekolah untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan kompetensi sosial peserta didik.<sup>90</sup>

Secara konseptual kurikulum secara garis besar mempunyai tiga ranah, yaitu : kurikulum sebagai substansi, kurikulum sebagai sistem, dan kurikulum sebagai bidang studi.<sup>91</sup>

**Pertama**, kurikulum sebagai substansi, yaitu kurikulum dipandang sebagai rencana pendidikan di sekolah atau sebagai suatu perangkat tujuan yang ingin dicapai. Suatu kurikulum digambarkan sebagai dokumen tertulis

---

<sup>89</sup>Hendyat Soetopo, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 8.

<sup>90</sup>I Made Kartikasari, *Pengertian Peranan dan Fungsi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), 1.

<sup>91</sup>Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bagian I (Jakarta: PT Imperial Bhakti Utama, 2007), 94.

yang berisi rumusan tentang tujuan, bahan ajar, kegiatan belajar-mengajar, jadwal, dan evaluasi yang telah disepakati dan disetujui bersama oleh para penyusun kurikulum dan pemangku kebijaksanaan dengan masyarakat.

**Kedua**, kurikulum sebagai sistem, yaitu sistem kurikulum merupakan bagian dari sistem sekolah, sistem pendidikan, dan sistem masyarakat yang tidak dapat terpisahkan. Kurikulum sebagai sistem mempunyai fungsi bagaimana cara memelihara kurikulum agar tetap berjalan dinamis.

**Ketiga**, kurikulum sebagai suatu bidang studi, berfungsi sebagai suatu disiplin yang dikaji di lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi. Tujuan kurikulum sebagai suatu bidang studi adalah untuk mengembangkan ilmu kurikulum dan sistem kurikulum. Mereka yang mendalami bidang kurikulum mempelajari tentang konsep dasar kurikulum, mereka juga melakukan kegiatan penelitian dan percobaan guna menemukan hal-hal baru yang dapat memperkuat dan memperkaya bidang studi kurikulum.

Kurikulum dalam pendidikan Islam, dikenal dengan *manhaj* yang bermakna jalan yang terang, atau jalan terang yang dilalui oleh manusia pada berbagai bidang kehidupannya.<sup>92</sup> Kurikulum pendidikan Islam dari segi bahasa bermakna jalan yang terang yang dilalui seseorang, baik orang itu guru atau pelatih, atau orang tua atau yang lainnya, meliputi semua unsur-unsur proses pendidikan dan semua unsur-unsur rencana pendidikan yang diikuti oleh guru, atau pendidik, atau institusi pendidikan dalam mengajar dan mendidik peserta didiknya, meliputi tujuan-tujuan pendidikan, bahan kajian, metode pembelajaran dan semua kegiatan dan alat-alat yang menguatkannya, metode-metode yang digunakan dalam mengajarkan pelajaran dan melatih peserta didik dan membimbingnya, menjaga peraturan di antara mereka dan pada pergaulan mereka pada umumnya, dan proses-proses dan alat-alat penilaian.<sup>93</sup>

Jika diaplikasikan dalam kurikulum pendidikan Islam, maka kurikulum berfungsi sebagai pedoman yang digunakan oleh pendidik untuk membimbing peserta didiknya ke arah tujuan tertinggi pendidikan Islam, melalui akumulasi sejumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dalam hal ini proses pendidikan Islam bukanlah suatu proses yang dapat dilakukan secara serampangan (*acuh tak acuh*), tetapi hendaknya mengacu kepada konseptualisasi manusia paripurna (*insan kamil*) yang strateginya telah tersusun secara sistematis dalam kurikulum pendidikan Islam.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup>Omar Mohammad Al-Toumy Al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, Terjemahan Hasan Langgulung, 1979), 478.

<sup>93</sup>Omar Mohammad Al-Toumy Al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, 488-489.

<sup>94</sup>Nuryanti, *Filsafat Pendidikan Islam Tentang Kurikulum* (Hunafa, Vol. 5, No.3, Desember 2008), 128.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam kurikulum tidak hanya dijabarkan sebagai serangkaian ilmu pengetahuan yang harus diajarkan oleh pendidik (guru) kepada peserta didik untuk mempelajarinya, akan tetapi segala kegiatan yang bersifat kependidikan yang dipandang perlu, karena mempunyai pengaruh terhadap peserta didik, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan baik yang bersifat islami maupun bersifat umum.<sup>95</sup>

## **B. Landasan Kurikulum**

Kurikulum merupakan rancangan pendidikan yang memiliki kedudukan cukup sentral dalam perkembangan pendidikan, oleh sebab itu dibutuhkan landasan yang kuat dalam pengembangan kurikulum agar pendidikan dapat menghasilkan manusia-manusia yang berkualitas. Adapun yang menjadi landasan dalam pengembangan kurikulum:

### **1. Landasan Agama**

Agama menjadi landasan setiap praktik pendidikan termasuk kurikulum. Karena hakikat dari agama adalah tuntunan (manhaj) ilahiyah untuk mengantarkan manusia kepada kebahagiaan dunia dan akhirat. Dengan demikian, kurikulum dirumuskan untuk mencapai tujuan manusia tersebut.

### **2. Landasan Filosofis**

Filsafat membahas segala permasalahan manusia, termasuk pendidikan, yang disebut filsafat pendidikan. Filsafat memberikan arah dan metodologi terhadap praktik-praktik pendidikan, sedangkan praktik-praktik pendidikan memberikan bahan-bahan bagi pertimbangan filosofis. Keduanya sangat berkaitan erat. Hal inilah yang menyebabkan landasan filosofis menjadi landasan penting dalam pengembangan kurikulum.

### **3. Landasan Psikologis**

Dalam proses pendidikan yang terjadi adalah proses interaksi antar individu. Manusia berbeda dengan makhluk lainnya karena kondisi psikologisnya. Kondisi psikologis sebenarnya merupakan karakter psikofisik seseorang sebagai individu yang dinyatakan dalam berbagai bentuk perilaku interaksi dengan lingkungannya. Dalam pengembangan kurikulum, minimal ada dua landasan psikologi yang mempengaruhinya, yaitu psikologi perkembangan dan psikologi belajar.

### **4. Landasan Sosiologis**

Kurikulum menentukan pelaksanaan dan hasil pendidikan. Dengan pendidikan diharapkan muncul masyarakat-masyarakat yang tidak asing dengan masyarakat. Dengan pendidikan diharapkan lahir manusia-manusia yang bermutu, mengerti, dan mampu membangun masyarakat. Oleh sebab

---

<sup>95</sup>Nuryanti, *Filsafat Pendidikan Islam Tentang Kurikulum* (Hunafa, Vol. 5, No.3, Desember 2008), 128.

itu tujuan, isi, maupun proses pendidikan harus disesuaikan dengan kondisi, karakteristik, keayaan dan perkembangan masyarakat.

## **5. Landasan Hukum**

Pemerintah bertanggung jawab terhadap pendidikan masyarakat. Karena itu, perlu mengatur suatu sistem pendidikan dalam bentuk undang-undang dan peraturan pemerintah baik pusat maupun daerah. Landasan hukum ini menjadi dasar pembentukan kurikulum pendidikan. Seperti UU D Nomor 20 Tahun 2003. UU Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005.

## **C. Pengembangan Kurikulum**

Pengembangan kurikulum sebenarnya merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan sebagai instrument yang membantu praktisi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan kebutuhan masyarakat. Caswell mengemukakan bahwa pengembangan kurikulum merupakan alat untuk membantu guru melakukan tugasnya mengajar dan memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Pengembangan kurikulum merupakan proses yang terus berkelanjutan dan proses siklus (pada perubahan-perubahan tujuan, isi, kegiatan, dan evaluasi) yang terus menerus sejalan dengan perkembangan dan tuntutan perubahan masyarakat.<sup>96</sup>

Menurut David Pratt, pengembangan kurikulum adalah proses atau kegiatan yang disengaja dan dipikirkan untuk menghasilkan sebuah kurikulum sebagai pedoman dalam proses dan penyelenggaraan pembelajaran oleh guru di sekolah. Sedangkan menurut Sellar dan Miller mengemukakan bahwa proses pengembangan kurikulum adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan terus menerus yang dimulai dari menentukan orientasi kurikulum.

Pada dasarnya pengembangan kurikulum ialah mengarahkan kurikulum sekarang kepada tujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri, dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik. Oleh karena itu Pengembangan kurikulum hendaknya bersifat antisipatif, adaptif, dan aplikatif. Dengan kata lain Pengembangan kurikulum merupakan perubahan dari satu kurikulum ke kurikulum lain. Misalnya dari kurikulum KTSP menuju kurikulum 2013.<sup>97</sup>

Pengembangan menunjukkan kepada suatu kegiatan yang menghasilkan suatu cara yang “baru”, yakni selama kegiatan tersebut, penilaian dan penyempurnaan terhadap cara tersebut terus dilakukan.

---

<sup>96</sup>Sa'dun Akbar dan Hadi Sriwiyana, *Pengembangan Kurikulum Dan Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)*, (Yogyakarta: Cipta Media, 2010), 20.

<sup>97</sup>Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Kencana, 2010), 32-33.

Pengertian pengembangan ini berlaku juga bagi kurikulum pendidikan. Karena pengembangan kurikulum juga terkait penyusunan kurikulum itu sendiri dan pelaksanaannya pada satuan pendidikan disertai dengan evaluasi dengan intensif.<sup>98</sup>

Murray Print mengatakan bahwa pengembangan kurikulum adalah “*curriculum development is defined as the process of planning, constructing, implementing and evaluating learning opportunities intended to produce desired changes in learner’s*”. Maksudnya bahwa pengembangan kurikulum adalah, sebagai proses perencanaan, membangun, menerapkan, dan mengevaluasi peluang pembelajaran yang diharapkan menghasilkan perubahan dalam belajar.<sup>99</sup>

Dalam pengertian tersebut terlihat jelas, bahwa kegiatan-kegiatan kurikulum tidak terbatas dalam ruang kelas saja (*in the class room*), melainkan juga mencakup kegiatan di luar kelas. Maka dengan demikian tidak ada pemisahan tegas antara intra dan ekstra kurikulum. Pendek kata, semua kegiatan yang memberi pengalaman dalam proses pendidikan atau belajar bagi peserta didik, pada hakikatnya adalah kurikulum. Oleh karenanya, dalam pengertian yang sangat luas ini kurikulum sering dimaknai dengan sejumlah pengalaman belajar yang didapat oleh peserta didik baik di dalam maupun di luar kelas.

Berdasarkan teori tersebut, pengembangan kurikulum merupakan suatu cara untuk membuat perencanaan, pelaksanaan kurikulum pendidikan pada satuan pendidikan, agar menghasilkan sebuah kurikulum ideal-operasional, yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan satuan pendidikan dan daerah masing-masing.

#### **D. Fungsi dan Prinsip Kurikulum**

Kurikulum memegang peranan penting dalam pendidikan. Karena kurikulum akan membawa dan membentuk pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan. Atau dengan kata lain, jika kita ingin melihat bagaimana masa depan pendidikan, maka lihatlah kurikulumnya.

Berkaitan dengan fungsi kurikulum bagi peserta didik sebagai subjek didik, terdapat enam fungsi kurikulum sebagaimana yang dikemukakan Alexander Inglis dalam bukunya *Principle of secondary Education* (1981)<sup>100</sup> yaitu:

##### **1. Fungsi Penyesuaian (*The Adjust Fine Of Adaptive Function*)**

Fungsi penyesuaian mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mengarahkan peserta didik agar memiliki

---

<sup>98</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek*, 5.

<sup>99</sup>Murray Print, *Curriculum Design and Development* (Australia: Allen & Unwin, 1993), 23.

<sup>100</sup>Abdullah Idi. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. 2007. (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2007), 211.

sifat *well adjusted* yaitu mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial.<sup>101</sup>

Sebagai makhluk Allah, peserta didik perlu diarahkan melalui program pendidikan agar dapat menyesuaikan diri dengan masyarakat. Sebagai *khalifah fil ardhi*, peserta didik diharapkan mampu mengimplementasi nilai-nilai pendidikan yang telah dimiliki untuk mengabdikan kepada-Nya.

## **2. Fungsi Pengintegrasian (*The Integrating Function*)**

Fungsi integrasi mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu menghasilkan pribadi-pribadi yang utuh. Dalam hal ini, orientasi dan fungsi kurikulum adalah mendidik peserta didik agar mempunyai pribadi yang integral. Peserta didik pada dasarnya merupakan anggota dan bagian integral dari masyarakat, pribadi yang integrasi itu akan memberikan sumbangan dalam rangka pembentukan atau pengintegrasian masyarakat.

## **3. Fungsi Perbedaan (*The Differentiating Function*)**

Fungsi diferensiasi mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu peserta didik. Pada prinsipnya, potensi yang dimiliki peserta didik itu memang berbeda-beda dan peran pendidikanlah yang mengembangkan potensi-potensi yang ada, sehingga anak didik dapat hidup dalam bermasyarakat yang senantiasa beraneka ragam namun satu tujuan pembangunan tersebut<sup>102</sup>

Maka, fungsi kurikulum sebagai pembeda dapat dimulai dengan memprogram kurikulum pendidikan yang relevan dan mengaplikasikannya dalam proses belajar-mengajar yang mendorong perbedaan peserta didik tersebut dapat berpikir kreatif, kritis dan berorientasi kedepan.

## **4. Fungsi Persiapan (*The Propaedeutic Function*)**

Fungsi persiapan mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mempersiapkan anak didik agar mampu melanjutkan studi lebih lanjut untuk suatu jangkauan yang lebih jauh, baik itu melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi maupun untuk belajar di masyarakat seandainya ia tidak mungkin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

## **5. Fungsi Pemilihan (*The Selective Function*)**

Dalam fungsi pemilihan mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan kesempatan kepada anak didik dalam memilih program-program belajar yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

---

<sup>101</sup>Tim pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 9.

<sup>102</sup>Abdullah Idi. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. 2007, 214.

## 6. Fungsi Diagnostik (*The Diagnostic Function*)

Salah satu aspek pelayanan pendidikan adalah membantu dan mengarahkan anak didik agar mampu memahami dan menerima dirinya sehingga dapat mengembangkan semua potensi yang dimilikinya. Karena itu terdapat fungsi diagnostik yakni mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu membantu dan mengarahkan anak didik untuk dapat memahami dan menerima potensi dan kelemahan yang dimilikinya. Apabila peserta didik sudah mampu memahami kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya, maka diharapkan siswa dapat mengembangkan sendiri potensi kekuatan yang dimilikinya atau memperbaiki kelemahannya.

Sementara Menurut Nurgiantoro dalam Juliper<sup>103</sup> bahwa kurikulum mempunyai fungsi tiga hal:

Pertama, fungsi kurikulum bagi sekolah terdiri dari alat untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Kurikulum juga dapat dijadikan pedoman untuk mengatur kegiatan-kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah. Misalnya, bidang studi, alokasi waktu, pokok bahasan, serta termasuk strategi pembelajarannya.

Kedua, kurikulum dapat mengontrol dan memelihara keseimbangan proses pendidikan. Dengan mengetahui kurikulum sekolah pada tingkat tertentu, maka kurikulum pada tingkat atasnya dapat mengadakan penyesuaian, sehingga tidak terjadi pengulangan kegiatan pengajaran sebelumnya. Fungsi lain kurikulum juga dapat menyiapkan tenaga pengajar, dengan cara mengetahui kurikulum pada tingkat di bawahnya.

Ketiga, kurikulum dimaksud untuk menyiapkan kebutuhan masyarakat atau lapangan kerja, sehingga kurikulum mencerminkan hal-hal yang menjadi kebutuhan masyarakat. Karena itu lulusan sekolah paling tidak dapat memenuhi kebutuhan lapangan pekerjaan (vokasional) di satu sisi, dan dipersiapkan untuk melanjutkan ke jenjang sekolah berikutnya (akademis) di sisi lain.

Selain itu, fungsi lain dari kurikulum adalah tidak hanya terkait dengan mereka yang berada di dalam lingkungan sekolah saja, tetapi fungsi-fungsi kurikulum juga terkait dengan berbagai pihak di luar lingkungan sekolah, seperti para penulis buku ajar dan bahkan para masyarakat (*stakeholder*). Bahkan sekarang ini, penyusunan kurikulum justru melibatkan berbagai lapisan (*stakeholder*) yang memang secara langsung atau tidak langsung akan turut mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keberlakuan sebuah kurikulum.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup>Juliper Simanjuntak, *Pengertian, Peranan, dan Fungsi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 12.

<sup>104</sup>Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter, Konsep dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), 119-120.

Fungsi kurikulum bagi sekolah adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan pembelajaran, yang dalam kurikulum disebut sebagai standar kompetensi atau kompetensi dasar yang meliputi sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kurikulum juga merupakan pedoman untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang akan diselenggarakan oleh sekolah untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian, menjaga kesinambungan dan dapat menghindari keterulangan, baik dari sisi materi, kegiatan pembelajaran maupun komponen lain dalam proses dan sistem belajar mengajar.

Bagi masyarakat, kurikulum dapat berfungsi sebagai acuan dalam mengevaluasi proses dan output yang dihasilkan oleh kurikulum tertentu, sehingga masyarakat dapat bekerjasama dan memberi masukan untuk mengembangkan dan memperbaiki kurikulum di masa depan, yang sesuai dengan kehendak dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna (*user* dan *stakeholders*).<sup>105</sup>

Adapun prinsip kurikulum menurut Hasan Lunggulung dalam Abdullah Idi,<sup>106</sup> bahwa kurikulum merupakan sejumlah pengalaman pendidikan, kebudayaan, sosial, olahraga, dan kesenian yang disediakan sekolah untuk peserta didiknya baik di dalam maupun di luar sekolah dengan maksud menolungnya agar dapat berkembang secara menyeluruh di semua aspeknya dan mengubah tingkah laku mereka sesuai dengan tujuan-tujuan pendidikan.

Selain itu, prinsip lain yang harus diperhatikan adalah:

- a. Prinsip Relevansi. Prinsip relevansi artinya prinsip kesesuaian. Prinsip ini dibagi menjadi dua jenis yaitu: 1) Relevansi eksternal Artinya kurikulum harus sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat yaitu kurikulum harus mampu menyiapkan peserta didik agar bisa beradaptasi di masyarakat. 2) Relevansi internal. Relevansi internal yaitu kesesuaian antar komponen kurikulum itu sendiri.<sup>107</sup>
- b. Prinsip Fleksibilitas. Prinsip Fleksibilitas berarti suatu kurikulum harus lentur atau tidak kaku dan ada semacam ruang gerak yang memberikan kebebasan untuk bertindak.
- c. Prinsip Kontinuitas. Prinsip Kontinuitas artinya kurikulum dikembangkan secara berkesinambungan yang meliputi sinambung antar kelas maupun sinambung antar jenjang pendidikan.
- d. Prinsip Praktis atau Efisiensi. Prinsip Praktis atau Efisiensi, kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan prinsip praktis yaitu dapat dan mudah diterapkan di lapangan. Salah satu kriteria praktis itu adalah efisien artinya tidak mahal alias murah. Murah di

---

9. <sup>105</sup>Muhammad Zaini, *Pengembangan Kurikulum* (Yogyakarta: Teras, 2009), 8-

<sup>106</sup>Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*, 186.

<sup>107</sup>Tim pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. *Kurikulum dan Pembelajaran*, 68.

sini merujuk pada pengertian bahwa kurikulum harus dikembangkan secara efisien tidak boros dan sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki.

- e. Prinsip Efektifitas. Prinsip Efektifitas, ini menunjukkan bahwa kurikulum selalu berorientasi pada tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sementara menurut Oemar Hamalik, paling tidak terdapat delapan prinsip pengembangan kurikulum, yakni:<sup>108</sup>
- f. Prinsip Berorientasi Pada Tujuan. Pengembangan kurikulum pendidikan diarahkan untuk mencapai tujuan yang bertitik tolak dari tujuan pendidikan Nasional. Tujuan kurikulum merupakan penjabaran dan upaya untuk mencapai tujuan satuan dan jenjang pendidikan tertentu. Tujuan kurikulum mengandung aspek-aspek pengetahuan (*knowledge*). Keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) dan nilai (*value*), yang selanjutnya menumbuhkan perubahan tingkah laku peserta didik yang mencakup tiga aspek tersebut dan bertalian dengan aspek-aspek yang terkandung dalam tujuan pendidikan nasional.
- g. Prinsip Relevansi (kesesuaian). Pengembangan kurikulum pendidikan yang meliputi tujuan, isi dan sistem penyampaiannya harus relevan dengan kebutuhan dan keadaan masyarakat, kebutuhan satuan pendidikan, tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik, perkembangan intelektualnya, kebutuhan jasmani dan rohani, serta sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- h. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas. Perkembangan kurikulum pendidikan harus mempertimbangkan efisiensi dalam pendayagunaan dana, waktu, tenaga dan sumber-sumber yang tersedia pada satuan pendidikan agar mencapai hasil yang optimal. Dana yang terbatas terus digunakan sedemikian rupa dalam rangka mendukung pelaksanaan pembelajaran. Waktu yang tersedia bagi peserta didik juga terbatas harus dimanfaatkan secara efektif sesuai dengan mata pelajaran dan bahan pelajaran yang diperlukan. Selain itu, tenaga kependidikan juga sangat terbatas baik dalam jumlah maupun dalam mutunya, hendaknya didayagunakan secara efisien untuk mendukung dan melaksanakan proses pembelajaran. Demikian juga keterbatasan fasilitas ruangan, peralatan dan sumber keterbacaan, harus digunakan secara tepat guna oleh peserta didik dalam rangka pembelajaran yang kesemuanya demi meningkatkan efektivitas dan efisiensi atau keberhasilan peserta didik dalam belajar.<sup>109</sup>
- i. Prinsip Fleksibilitas. Pengembangan kurikulum pendidikan yang fleksibel akan memberikan kemudahan dalam menggunakan, diubah, dilengkapi, atau dikurangi berdasarkan tuntutan keadaan dan

---

<sup>108</sup>Oemar Hamalik, Kurikulum dan Pembelajaran, 30.

<sup>109</sup>Oemar Hamalik, Kurikulum dan Pembelajaran, 31.

kemampuan satuan pendidikan. Kurikulum pendidikan hendaknya menjaga fleksibilitas dalam pelaksanaannya, sehingga tidak menyebabkan kekakuan yang pada akhirnya tidak memiliki makna.

- j. Prinsip Berkesinambungan. Pengembangan kurikulum pendidikan hendaknya disusun secara berkesinambungan. Artinya bagian-bagian, aspek-aspek, materi atau bahan kajian disusun secara berurutan, tidak terlepas-lepas satu sama lain saling keterkaitan memiliki hubungan fungsional yang bermakna, sesuai dengan jenjang pendidikan, struktur dan satuan pendidikan.
- k. Prinsip Keseimbangan. Pengembangan kurikulum pendidikan juga selain memperhatikan kesinambungan juga harus memperhatikan keseimbangan (*balance*) secara proporsional dan fungsional antar bagian program, sub program, antara semua mata pelajaran, dan antara aspek-aspek perilaku yang ingin dikembangkan. Dengan adanya keseimbangan tersebut pada gilirannya diharapkan terjadi perpaduan yang lengkap dan menyeluruh, satu sama lainnya saling memberikan sumbangannya terhadap perkembangan pribadi peserta didik.
- l. Prinsip Keterpaduan. Pengembangan kurikulum pendidikan karakter juga harus disusun dan dirancang serta dilaksanakan berdasarkan prinsip keterampilan. Perencanaan terpadu bertitik tolak dari masalah atau topic dan konsistensi antara unsure-unsurnya. Pelaksanaan terpadu dengan melibatkan semua pihak, baik kalangan praktisi maupun akademisi, sampai pada tingkat intersektoral. Dengan adanya keterpaduan ini diharapkan akan terbentuknya kepribadian yang bulat dan utuh. Di samping itu pula dilaksanakan keterpaduan dalam proses pembelajarannya, baik dalam interaksi antar peserta didik dan guru maupun antara teori dan praktik.
- m. Prinsip Mengedepankan Mutu. Pengembangan kurikulum pendidikan juga harus berorientasi pada pendidikan dan mutu pendidikan. Pendidikan mutu berarti pelaksanaan pembelajaran yang bermutu. Sedangkan mutu pendidikan berorientasi pada hasil pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh derajat mutu guru (tenaga pendidik), proses pembelajaran, peralatan atau media yang lengkap dan memadai. Hasil pendidikan yang bermutu diukur berdasarkan kriteria tujuan pendidikan Nasional yang diharapkan.<sup>110</sup>

## **E. Sejarah Perkembangan Kurikulum di Indonesia**

Dalam perjalanan sejarah sejak tahun 1945, kurikulum pendidikan nasional telah mengalami perubahan, yaitu pada tahun 1947-1968 Kurikulum Rencana Pelajaran, tahun 1975-1994 Kurikulum Berorientasi

---

<sup>110</sup>Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, 32.

Pencapaian Tujuan; tahun 1952, 1964, 1968, 1975, 1984, 1994, 1999, 2004 dan 2006 dan 2013 terakhir revisi kurikulum 2013.

### **1. Kurikulum Rencana Pelajaran (1947-1968)**

Kurikulum yang digunakan di Indonesia pra kemerdekaan dipengaruhi oleh tatanan sosial politik Indonesia. Pada masa penjajahan Belanda, setidaknya ada beberapa sistem pendidikan dan pengajaran yang berkembang saat itu. Pertama, sistem pendidikan Islam yang diselenggarakan pesantren yang akhir-akhir ini pesantren menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik khusus sebagai lembaga pendidikan Islam.. Kedua, sistem pendidikan Belanda. Sistem pendidikan Belanda pun bersifat diskriminatif pada masa itu.

Kurikulum pada saat setelah setelah Indonesia merdeka dikenal dengan kurikulum “Rencana Pelajaran”. Tahun 1947. Kurikulum ini bertahan sampai tahun 1968 saat pemerintahan beralih pada masa orde baru. Inti dari kurikulum ini adalah perencanaan dalam setiap pelajaran yang dilakukan oleh guru.

### **2. Kurikulum Berorientasi Pencapaian Tujuan (1975-1994)**

Kurikulum ini menekankan pada isi atau materi pelajaran yang bersumber dari disiplin ilmu. Penyusunannya relatif mudah, praktis, dan mudah digabungkan dengan model lain. Kurikulum ini bersumber dari pendidikan klasik, perenalisme dan esensialisme, berorientasi pada masa lalu. Fungsi pendidikan adalah memelihara dan mewariskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan nilai-nilai budaya masa lalu kepada generasi yang baru.

Menurut kurikulum ini, belajar adalah berusaha menguasai isi atau materi pelajaran sebanyak-banyaknya. kurikulum subjek akademik tidak berarti terus tetap hanya menekankan materi yang disampaikan, dalam sejarah perkembangannya secara berangsur-angsur memperhatikan juga proses belajar yang dilakukan peserta didik.

Kurikulum 1975 sebagai pengganti kurikulum 1968 menggunakan prinsip-prinsip di antaranya sebagai berikut:

- a. Berorientasi pada tujuan. Pemerintah merumuskan tujuan-tujuan yang harus dikuasai oleh siswa yang lebih dikenal dengan khirarki tujuan pendidikan.
- b. Menganut pendekatan *integrative* dalam arti bahwa setiap pelajaran memiliki arti dan peranan yang menunjang kepada tercapainya tujuan-tujuan yang lebih integratif.
- c. Menekankan kepada efisiensi dan efektivitas dalam hal daya dan waktu.
- d. Menganut pendekatan sistem instruksional yang dikenal dengan Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI).

- e. Dipengaruhi psikologi tingkah laku dengan menekankan kepada stimulus respon (rangsang-jawab) dan latihan (*Drill*). Pembelajaran lebih banyak menggunakan teori Behaviorisme, yakni memandang keberhasilan dalam belajar ditentukan oleh lingkungan dengan stimulus dari luar, dalam hal ini sekolah dan guru.

Kurikulum 1984 memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Berorientasi kepada tujuan instruksional. Didasari oleh pandangan bahwa pemberian pengalaman belajar kepada peserta didik dalam waktu belajar yang sangat terbatas di sekolah harus benar-benar fungsional dan efektif.
- b. Pendekatan pengajarannya berpusat pada peserta didik melalui cara belajar siswa aktif (CBSA). CBSA adalah pendekatan pengajaran yang memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk aktif terlibat secara fisik, mental, intelektual, dan emosional dengan harapan siswa memperoleh pengalaman belajar secara maksimal, baik dalam ranah kognitif, afektif, maupun psikomotor.
- c. Materi pelajaran dikemas dengan menggunakan pendekatan spiral. Spiral adalah pendekatan yang digunakan dalam pengemasan bahan ajar berdasarkan kedalaman dan keluasan materi pelajaran.
- d. Menanamkan pengertian terlebih dahulu sebelum diberikan latihan. Untuk menunjang pengertian alat peraga sebagai media digunakan untuk membantu peserta didik memahami konsep yang dipelajarinya.
- e. Materi disajikan berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan peserta didik. Pemberian materi pelajaran berdasarkan tingkat kematangan mental peserta didik dan penyajian pada jenjang sekolah dasar harus melalui pendekatan konkret, semikonkret, semiabstrak, dan abstrak dengan menggunakan pendekatan induktif dari contoh-contoh ke kesimpulan.
- f. Menggunakan pendekatan keterampilan proses. Keterampilan proses adalah pendekatan belajar-mengajar yang memberi tekanan kepada proses pembentukan keterampilan memperoleh pengetahuan dan mengkomunikasikan perolehannya.

Penyempurnaan kurikulum 1994 pada pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan bertahap yaitu tahap penyempurnaan jangka pendek dan penyempurnaan jangka panjang.

### **3. Kurikulum Berbasis Kompetensi dan KTSP (2004/2006)**

Kurikulum yang berorientasi pada pencapaian tujuan (1975-1994) berimplikasi pada penguasaan kognitif lebih dominan namun kurang dalam penguasaan keterampilan (skill). Sehingga lulusan pendidikan kita tidak memiliki kemampuan yang memadai terutama yang bersifat aplikatif, sehingga diperlukan kurikulum yang berorientasi pada penguasaan kompetensi secara holistik.

Penyempurnaan kurikulum untuk mewujudkan peserta didik yang dimaksudkan itu telah diamanatkan dalam kebijakan-kebijakan nasional. Atas dasar itulah maka Indonesia memilih untuk memberlakukan Kurikulum KBK sebagai pedoman penyelenggaraan pendidikan serta penyempurnaannya dalam bentuk Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

#### **a. Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)**

Kurikulum 2004 lebih populer dengan sebutan KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). KBK ini tidak lagi mempersoalkan proses belajar sebab proses pembelajaran dipandang merupakan wilayah otoritas guru, yang terpenting pada tingkatan tertentu peserta didik mencapai kompetensi yang diharapkan. Kompetensi mengandung beberapa aspek, yaitu *knowledge, understanding, skill, value, attitude*, dan *interest*. Dengan mengembangkan aspek-aspek ini diharapkan peserta didik memahami, menguasai, dan menerapkan dalam kehidupan sehari-hari materi-materi yang telah dipelajarinya.

Secara umum kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Sedangkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) merupakan perangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai peserta didik, penilaian, kegiatan belajar mengajar, dan pemberdayaan sumber daya pendidikan dalam pengembangan kurikulum sekolah.

##### **1) Kompetensi Utama**

Kompetensi Utama dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) gugus, yaitu:

- a) *Factual knowledge*, menyangkut pengetahuan tentang fitur-fitur dasar pembelajar dalam disiplin keilmuan dan dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Jenis kompetensi ini, yaitu: pengetahuan tentang terminologi, dan pengetahuan tentang detail spesifik (*specific details*) serta fitur-fitur dasar (*basic elements*).
- b) *Conceptual knowledge*, meliputi kompetensi yang menunjukkan pemahaman tata hubungan antar fitur dasar dalam suatu struktur yang lebih luas dan yang memungkinkan berfungsinya fitur-fitur tersebut. Termasuk ke dalam kompetensi ini adalah pengetahuan tentang klasifikasi dan kategori, pengetahuan tentang prinsi-prinsip kerja dan generalisasinya, serta pengetahuan tentang teori, model, paradigma dan struktur dasar.
- c) *Procedural knowledge*, meliputi pengetahuan dan pemahaman bagaimana melakukan sesuatu (*technical know how*), metode inkuiri, dan kriteria dalam menggunakan keterampilan, algoritma, teknik, dan metode. Termasuk dalam kompetensi ini, yaitu pengetahuan tentang keterampilan khusus (*subject-specific skills*)

dan perhitungan-perhitungan (*algorithm*), pengetahuan tentang teknik dan metode khusus (*subject-specific techniques and methods*), serta pengetahuan tentang kriteria penggunaan sebuah prosedur yang tepat.

- d) *Metacognitive knowledge*. merupakan kompetensi yang menyangkut tentang pengetahuan terhadap kognisi secara umum dan kesadaran serta memahami kognisi diri sendiri. Kompetensi ini meliputi 3 hal, yaitu: pengetahuan strategis, pengetahuan tentang tugas-tugas kognitif, termasuk pengetahuan tentang kontekstualitas dan kondisi khusus, dan pengetahuan tentang diri sendiri.

Keempat gugus kompetensi utama tersebut perlu dijumpai dengan lima unsur pokok yang diamanatkan dalam Kepmen 045/U/2002, yaitu: Pengembangan kepribadian (MK), pengembangan keahlian dan keterampilan (MKK), pengembangan keahlian berkarya (MKB), pengembangan perilaku berkarya (PPB), dan pengembangan berkehidupan bermasyarakat (PBB).

Beberapa keunggulan KBK dibandingkan kurikulum 1994 adalah.

- 1) KBK yang dikedepankan Penguasaan materi Hasil dan kompetensi Paradigma pembelajaran versi UNESCO: *learning to know, learning to do, learning to live together*, dan *learning to be*.
- 2) Silabus ditentukan secara seragam, peran serta guru dan siswa dalam proses pembelajaran, silabus menjadi kewenangan guru.
- 3) Metode pembelajaran Keterampilan proses dengan melahirkan metode pembelajaran PAIKEM dan CTL,
- 4) Sistem penilaian Lebih menitikberatkan pada aspek kognitif, penilaian memadukan keseimbangan kognitif, psikomotorik, dan afektif, dengan penekanan penilaian berbasis kelas.
- 5) KBK memiliki empat komponen, yaitu kurikulum dan hasil belajar (KHB), penilaian berbasis kelas (PBK), kegiatan belajar mengajar (KBM), dan pengelolaan kurikulum berbasis sekolah (PKBS).

#### **b) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)**

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah sebuah kurikulum operasional pendidikan yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan di Indonesia. KTSP secara yuridis diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Penyusunan KTSP oleh sekolah dimulai tahun ajaran 2007/2008 dengan mengacu pada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk pendidikan dasar dan menengah sebagaimana yang diterbitkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional masing-masing Nomor 22 Tahun 2006 dan Nomor 23 Tahun 2006, serta Panduan Pengembangan KTSP yang dikeluarkan oleh BSNP.

KTSP terdiri dari tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan, dan silabus. Pelaksanaan KTSP mengacu pada Permendiknas Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan SI dan SKL.

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam persyaratan kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi merupakan pedoman untuk pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan yang memuat:

- 1) Kerangka dasar dan struktur kurikulum
- 2) Beban belajar
- 3) Kurikulum tingkat satuan pendidikan yang dikembangkan di tingkat satuan pendidikan
- 4) Kalender pendidikan

SKL digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. SKL meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran. Kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standar nasional yang telah disepakati.

Pemberlakuan KTSP, sebagaimana yang ditetapkan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan SI dan SKL, ditetapkan oleh kepala sekolah setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah. Dengan kata lain, pemberlakuan KTSP sepenuhnya diserahkan kepada sekolah, dalam arti tidak ada intervensi dari Dinas Pendidikan atau Departemen Pendidikan Nasional. Dengan demikian diharapkan KTSP yang disusun akan sesuai dengan aspirasi masyarakat, situasi dan kondisi lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah berpedoman pada panduan yang disusun oleh BSNP dimana panduan tersebut berisi sekurang-kurangnya model-model kurikulum tingkat satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tersebut dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik.

- 1) Tujuan diadakannya KTSP
  - a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengembangkan kurikulum, mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
  - b) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam pengembangan kurikulum melalui pengambilan keputusan bersama.

- c) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar satuan pendidikan tentang kualitas pendidikan yang akan dicapai.

KTSP perlu diterapkan pada satuan pendidikan berkaitan dengan tujuh hal berikut:

- a) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya.
- b) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan.
- c) Pengambilan keputusan lebih baik dilakukan oleh sekolah karena sekolah sendiri yang paling tahu yang terbaik bagi sekolah tersebut.
- d) Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengembangan kurikulum dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- e) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikannya masing-masing.
- f) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- g) Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah secara cepat serta mengakomodasikannya dengan KTSP.

Adapun prinsip-prinsip pengembangan KTSP menurut Permendiknas nomor 22 tahun 2006 sebagaimana dikutip dari Mulyasa (2006: 151-153) adalah sebagai berikut:

- a) Berpusat pada potensi, perkembangan, serta kebutuhan peserta didik dan lingkungannya.
- b) Beragam dan terpadu.
- c) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- d) Relevan dengan kebutuhan.
- e) Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan relevansi pendidikan tersebut dengan kebutuhan hidup dan dunia kerja.
- f) Menyeluruh dan berkesinambungan.
- g) Belajar sepanjang hayat,
- h) Seimbang antara kepentingan global, nasional, dan lokal.

## 2) **Komponen KTSP**

Secara garis besar, KTSP memiliki enam komponen penting sebagai berikut.

- a) Visi dan misi satuan pendidikan

Visi merupakan suatu pandangan atau wawasan yang merupakan representasi dari apa yang diyakini dan diharapkan dalam suatu organisasi dalam hal ini sekolah pada masa yang akan datang.

- b) Tujuan pendidikan satuan pendidikan

Tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan untuk pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian,

akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

**c) Kalender pendidikan**

Kalender pendidikan untuk pengembang kurikulum jam belajar efektif untuk pembentukan kompetensi peserta didik, dan menyesuaikan dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang harus dimiliki peserta didik.

**d) Struktur muatan KTSP**

Struktur muatan KTSP terdiri atas:

- (a) Mata pelajaran
- (b) Muatan lokal
- (c) Kegiatan pengembangan diri
- (d) Pengaturan beban belajar
- (e) Kenaikan kelas, penjurusan, dan kelulusan
- (f) Pendidikan kecakapan hidup
- (g) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global.

**e) Silabus**

Silabus merupakan rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran dengan tema tertentu, yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar yang dikembangkan oleh setiap satuan pendidikan.

**f) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)**

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam Standar Isi dan dijabarkan dalam silabus.

#### **4. Kurikulum 2013**

Makna manusia yang berkualitas, menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu manusia terdidik yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Kurikulum 2013 adalah kurikulum yang dirancang baik dalam bentuk dokumen, proses, maupun penilaian didasarkan pada pencapaian tujuan, konten dan bahan pelajaran serta penyelenggaraan pembelajaran yang didasarkan pada Standar Kompetensi Lulusan.

Konten pendidikan dalam SKL dikembangkan dalam bentuk kurikulum satuan pendidikan dan jenjang pendidikan sebagai suatu rencana tertulis (dokumen) dan kurikulum sebagai proses (implementasi). Dalam dimensi sebagai rencana tertulis, kurikulum harus mengembangkan SKL menjadi konten kurikulum yang berasal dari prestasi bangsa di masa lalu, kehidupan bangsa masa kini, dan kehidupan bangsa di masa mendatang.

Kurikulum 2013 bertujuan untuk mengarahkan peserta didik menjadi:

- a. Manusia berkualitas yang mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah;
- b. Manusia terdidik yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri;
- c. Warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi merupakan salah satu strategi pembangunan pendidikan nasional sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Kurikulum ini menekankan tentang pemahaman tentang apa yang dialami peserta didik akan menjadi hasil belajar pada dirinya dan menjadi hasil kurikulum. Oleh karena itu proses pembelajaran harus memberikan kesempatan yang luas kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dirinya menjadi hasil belajar yang sama atau lebih tinggi dari yang dinyatakan dalam Standar Kompetensi Lulusan.

Karakteristik kurikulum berbasis kompetensi adalah:

- a. Isi atau konten kurikulum adalah kompetensi yang dinyatakan dalam bentuk Kompetensi Inti (KI) mata pelajaran dan dirinci lebih lanjut ke dalam Kompetensi Dasar (KD).
- b. Kompetensi Inti (KI) merupakan gambaran secara kategorial mengenai kompetensi yang harus dipelajari peserta didik untuk suatu jenjang sekolah, kelas, dan mata pelajaran
- c. Kompetensi Dasar (KD) merupakan kompetensi yang dipelajari peserta didik untuk suatu mata pelajaran di kelas tertentu.
- d. Penekanan kompetensi ranah sikap, keterampilan kognitif, keterampilan psikomotorik, dan pengetahuan untuk suatu satuan pendidikan dan mata pelajaran ditandai oleh banyaknya KD suatu mata pelajaran. Untuk SD pengembangan sikap menjadi kepedulian utama kurikulum.
- e. Kompetensi Inti menjadi unsur organisatoris kompetensi bukan konsep, generalisasi, topik atau sesuatu yang berasal dari pendekatan “*disciplinary-based curriculum*” atau “*content-based curriculum*”.
- f. Kompetensi Dasar yang dikembangkan didasarkan pada prinsip akumulatif, saling memperkuat dan memperkaya antar mata pelajaran.
- g. Proses pembelajaran didasarkan pada upaya menguasai kompetensi pada tingkat yang memuaskan dengan memperhatikan karakteristik konten kompetensi dimana pengetahuan adalah konten yang bersifat tuntas (*mastery*). Keterampilan kognitif dan psikomotorik adalah kemampuan penguasaan konten yang dapat dilatihkan. Sedangkan sikap adalah kemampuan penguasaan konten yang lebih sulit dikembangkan dan memerlukan proses pendidikan yang tidak langsung.

- h. Penilaian hasil belajar mencakup seluruh aspek kompetensi, bersifat formatif dan hasilnya segera diikuti dengan pembelajaran remedial untuk memastikan penguasaan kompetensi pada tingkat memuaskan (Kriteria Ketuntasan Minimal/KKM dapat dijadikan tingkat memuaskan).

Pengembangan kurikulum didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

Kurikulum satuan pendidikan atau jenjang pendidikan bukan merupakan daftar mata pelajaran.

- a. Standar kompetensi lulusan ditetapkan untuk satu satuan pendidikan, jenjang pendidikan, dan program pendidikan.
- b. Model kurikulum berbasis kompetensi ditandai oleh pengembangan kompetensi berupa sikap, pengetahuan, keterampilan berpikir, dan keterampilan psikomotorik yang dikemas dalam berbagai mata pelajaran.
- c. Kurikulum didasarkan pada prinsip bahwa setiap sikap, keterampilan dan pengetahuan yang dirumuskan dalam kurikulum berbentuk Kemampuan Dasar dapat dipelajari dan dikuasai setiap peserta didik (mastery learning) sesuai dengan kaidah kurikulum berbasis kompetensi.
- d. Kurikulum dikembangkan dengan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan perbedaan dalam kemampuan dan minat.
- e. Kurikulum berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta lingkungannya.
- f. Kurikulum harus tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, budaya, teknologi, dan seni.
- g. Kurikulum harus relevan dengan kebutuhan kehidupan..
- h. Kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
- i. Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan kepentingan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- j. Penilaian hasil belajar ditujukan untuk mengetahui dan memperbaiki pencapaian kompetensi.

Strategi Implementasi Kurikulum 2013 terdiri atas:

- 1) Pelaksanaan kurikulum di seluruh sekolah dan jenjang pendidikan yaitu tahapan implementasi kurikulum di tiap level jenjang sekolah.
- 2) Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 3) Pengembangan buku siswa dan buku pegangan guru
- 4) Pengembangan manajemen, kepemimpinan, sistem administrasi, dan pengembangan budaya sekolah (budaya kerja guru).

- 5) Pendampingan dalam bentuk Monitoring dan Evaluasi untuk menemukan kesulitan dan masalah implementasi dan upaya penanggulangan

#### **5. Kurikulum 2017 (Revisi Kurikulum 2013)**

Tidak ada perubahan mendasar pada kurikulum ini hanya ada beberapa yang perlu ditekankan atau dimunculkan, yaitu Pembelajaran yang dibuat harus muncul empat hal yaitu PPK, Literasi, 4 C dan HOTS maka perlu kreativitas guru dalam meramu pembelajaran. Seperti diuraikan berikut ini:

- a. Mengintegrasikan penguatan pendidikan karakter (PPK) di dalam pembelajaran. Karakter yang diperkuat meliputi religius, nasionalis, mandiri, gotong royong dan integritas.
- b. Mengintegrasikan literasi; keterampilan abad 21 atau 4 C (creative, critical thinking, comunicative dan colaborative);
- c. Mengintegrasikan HOTS (Higher Order Thinking Skill). Gerakan PPK perlu mengintegrasikan, memperdalam, memperluas, dan sekaligus menyelaraskan berbagai program dan kegiatan pendidikan karakter yang sudah dilaksanakan sampai sekarang.

Pengintegrasian dapat dilakukan melalui a) pemaduan kegiatan kelas, luar kelas di sekolah, dan luar sekolah (masyarakat/komunitas); b) pemaduan kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler; c) pelibatan secara serempak warga sekolah, keluarga, dan masyarakat.

Pendalaman dan perluasan dapat dilakukan melalui a) penambahan dan pengintensifan kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada pengembangan karakter siswa; b) penambahan dan penajaman kegiatan belajar siswa dan pengaturan ulang waktu belajar siswa di sekolah atau luar sekolah; c) penyelelarasan dapat berupa penyesuaian tugas pokok guru, manajemen berbasis sekolah, dan fungsi komite sekolah dengan kebutuhan gerakan PPK.

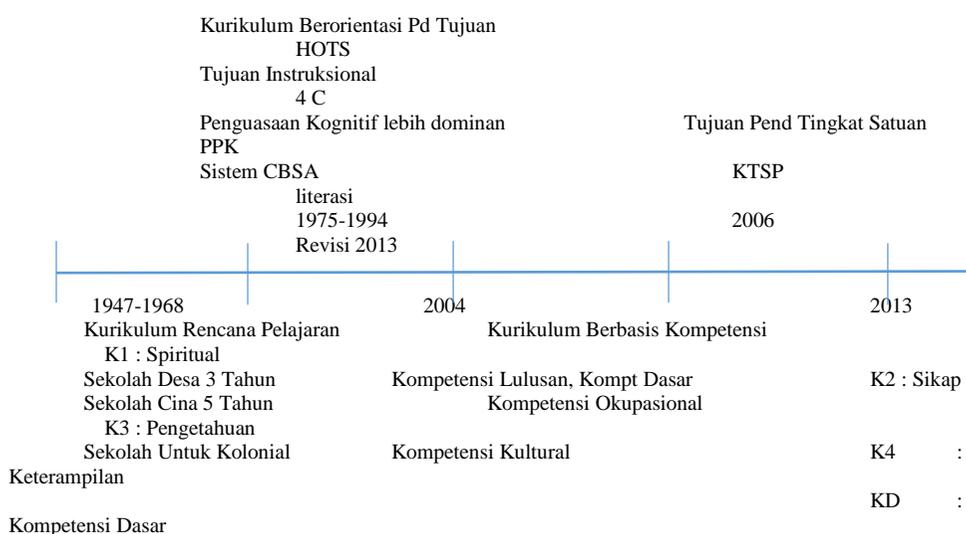
Adapun yang dimaksud dengan program literasi adalah kemampuan mengakses, memahami, dan menggunakan sesuatu secara cerdas melalui berbagai aktivitas antara lain membaca, melihat, menyimak, menulis, dan/atau berbicara.

Gerakan literasi Sekolah (GLS) merupakan sebuah upaya yang dilakukan secara menyeluruh untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang warganya literat sepanjang hayat melalui pelibatan publik. Literasi lebih dari sekadar membaca dan menulis, namun mencakup keterampilan berpikir menggunakan sumber-sumber pengetahuan dalam bentuk cetak, visual, digital, dan auditori. Literasi dapat dijabarkan menjadi Literasi Dasar (Basic Literacy), Literasi Perpustakaan (Library Literacy), Literasi Media (Media Literacy), Literasi Teknologi (Technology Literacy), Literasi Visual (Visual Literacy).

Keterampilan Abad 21/4C. Kurikulum revisi ini bukan hanya transfer materi tetapi keterampilan abad 21 atau istilah lain dengan 4 C yaitu communication, Collaboration, Critical Thinking, and Problem Solving dan Creativity and Innovation). Pentingnya penguasaan 4 C di abad 21 sebagai sarana meraih kesuksesan, khususnya Abad 21, abad yang dunia telah berkembang sangat pesat, cepat dan dinamis. 4 C ini merupakan jenis softskill yang pada implementasi keseharian, jauh lebih bermanfaat ketimbang penguasaan hardskill.

Higher Order of Thinking Skill (HOTS) . Penguatan pada HOTS ini adalah kemampuan berpikir kritis, logis, reflektif, metakognitif, dan berpikir kreatif yang merupakan berpikir tingkat tinggi. Kurikulum 2013 hasil revisi ini juga menuntut materi pembelajarannya sampai metakognitif yang mensyaratkan peserta didik mampu untuk memprediksi, mendesain, dan memperkirakan. Sejalan dengan itu, ranah dari HOTS yaitu analisis yang merupakan kemampuan berpikir dalam menspesifikasi aspek-aspek/elemen dari sebuah konteks tertentu; evaluasi merupakan kemampuan berpikir dalam mengambil keputusan berdasarkan fakta/informasi; dan mengkreasi merupakan kemampuan berpikir dalam membangun gagasan/ide-ide. Maka tidak mungkin lagi menggunakan model/metode/strategi/pendekatan yang berpusat pada guru, namun kita perlu mengaktifkan siswa dalam pembelajaran (Active Learning). Khusus untuk PPK merupakan program yang rencananya akan disesuaikan dengan 5 hari belajar atau 8 jam sehari sedangkan untuk 2 hari merupakan pendidikan keluarga.

Berdasarkan uraian sejarah kurikulum di Indonesia dapat digambarkan dalam desain perjalanan kurikulum sebagai berikut:



## **F. Komponen-Komponen Pengembangan Kurikulum**

Sebagai sebuah sistem, kurikulum terdiri atas komponen-komponen yang saling terkait, terintegrasi dan tidak dapat terpisahkan satu sama lainnya, bagaikan dua sisi mata uang logam. Komponen-komponen tersebut adalah, tujuan, program atau materi, proses dan evaluasi.

### **1. Tujuan Kurikulum**

Secara sederhana tujuan menurut Zakiah Darajat sering dimaknai sebagai sesuatu yang diharapkan tercapai setelah melakukan serangkaian proses kegiatan. Dalam setiap kegiatan, termasuk dalam kegiatan pendidikan dan sepatutnya mempunyai tujuan, karena tujuan akan menentukan arah dan target apa yang hendak dicapai itu dapat diupayakan dengan maksimal untuk mencapainya. Tujuan suatu kegiatan dapat muncul baik dari dalam diri sendiri, maupun karena terdapat dorongan orang lain. Akan tetapi, setiap tujuan yang ingin dicapai dari manapun sumbernya dapat mengarahkan kegiatan yang dilakukan.<sup>111</sup>

Tujuan kurikulum memegang peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan, karena tujuan akan mengarahkan semua kegiatan pendidikan dan komponen-komponen kurikulum lainnya. Oleh karena itu, merumuskan kurikulum harus mempertimbangkan beberapa hal:

- a. Didasari oleh perkembangan tuntutan, kebutuhan dan kondisi masyarakat,
- b. Didasari oleh pemikiran-pemikiran dan terarah pada pencapaian nilai-nilai filosofis, terutama falsafah Negara atau yang mendasari suatu pendidikan tersebut.<sup>112</sup>

Tujuan kurikulum pada hakikatnya, adalah tujuan dari setiap program yang akan diberikan kepada siswa atau peserta didik. Mengingat kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan, maka tujuan pendidikan kurikulum harus dijabarkan dan disesuaikan dengan tujuan pendidikan Nasional. Tujuan pendidikan Nasional yaitu sebagaimana dikehendaki oleh UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah, “Mengingat kualitas manusia Indonesia, yakni manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.” Oleh karena itu, tujuan kurikulum pada setiap satuan pendidikan, harus mengacu pada pencapaian tujuan pendidikan nasional tersebut.

Tujuan kurikulum terbagi ke dalam tiga tahap, tujuan nasional, tujuan institutional dan tujuan kurikuler. Tujuan nasional adalah tujuan yang ingin

---

<sup>111</sup>Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, 29.

<sup>112</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek*,

dicapai secara nasional adalah tujuan yang ingin dicapai secara nasional berdasarkan falsafah Negara, sebagaimana diamanatkan dalam undang-undang sisdiknas. Tujuan institusional adalah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan. Sedangkan tujuan kurikuler adalah tujuan yang hendak dicapai oleh suatu program studi, bidang studi atau mata pelajaran, yang disusun mengacu atau berdasarkan tujuan institusional dan tujuan pendidikan nasional.

Mata pelajaran yang di susun atau disajikan pada setiap satuan pendidikan dasar dan menengah (SD/MI/MTS/SMP/SMA/MA) dikelompokkan ke dalam beberapa mata pelajaran utama, yakni pendidikan agama, pendidikan kewarganegaraan, bahasa, matematika, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan sosial, seni dan budaya, pendidikan jasmani dan olahraga, dan muatan local.

Dari setiap mata pelajaran sebagaimana disebutkan di atas, tentunya memiliki karakteristik dan tujuan tersendiri dan berbeda dengan tujuan yang hendak dicapai oleh mata ajaran yang lainnya. Tujuan mata ajaran merupakan penjabaran dari tujuan kurikulum dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional. Sebagai contoh, tujuan mata ajaran agama Islam di sekolah atau madrasah sebagaimana dikatakan oleh Abdul Majid dan Dian Andayani adalah, untuk menumbuhkan dan meningkatkan keimanan melalui pemberian dan pemupukan pengetahuan, penghayatan dan pengalaman serta pengalaman peserta didik tentang agama Islam, sehingga menjadi manusia muslim yang terus berkembang dalam hal keimanan dan ketakwaannya, berbangsa dan bernegara, serta untuk dapat melanjutkan pada jenjang yang lebih tinggi.<sup>113</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tujuan kurikulum pendidikan merupakan suatu acuan dan arahan yang harus dirumuskan secara jelas dan terencana. Hal ini karena tujuan kurikulum merupakan bagian komponen kurikulum pendidikan yang dapat mempengaruhi terhadap komponen kurikulum lainnya. Karena semua komponen dalam perumusannya akan mengacu pada tujuan kurikulum, baik tujuan nasional, institusional maupun tujuan kurikuler, yakni tujuan untuk masing-masing satuan mata pelajaran yang disajikan pada masing-masing satuan pendidikan, baik sekolah maupun madrasah.

## **2. Materi**

Materi atau program dalam kurikulum pada hakikatnya adalah isi kurikulum atau konten kurikulum itu sendiri. Pemilihan dan penentuan materi disesuaikan dengan tujuan yang telah di rumuskan dan ditetapkan. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas telah ditetapkan, bahwa isi kurikulum merupakan bahan kajian dan pelajaran

---

<sup>113</sup>Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 135.

untuk mencapai tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan yang bersangkutan dalam rangka upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Sesuai dengan rumusan tersebut, isi kurikulum dikembangkan dan disusun berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) Materi kurikulum berupa bahan pembelajaran yang terdiri atas bahan kajian atau topik-topik pelajaran yang dapat dikaji oleh peserta didik dalam proses pembelajaran.
- b) Materi kurikulum mengacu pada pencapaian tujuan masing-masing satuan pendidikan. Perbedaan ruang lingkup dan urutan bahan pelajaran disebabkan oleh perbedaan tujuan satuan pendidikan tersebut.
- c) Materi kurikulum diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Ini berarti tujuan pendidikan nasional merupakan target tertinggi yang hendak dicapai melalui penyampaian materi.<sup>114</sup>

Oleh karena itu, materi kurikulum sebagaimana dikatakan oleh Nana Syaodih Sukmadinata harus mengandung beberapa aspek tertentu sesuai dengan tujuan kurikulum, yang meliputi:

- a) Teori, ialah seperangkat konstruk atau konsep, definisi dan proporsi yang saling berhubungan, yang menyajikan pendapat sistematis tentang gejala dengan menspesifikasi hubungan-hubungan antara variable-variabel dengan maksud menjelaskan dan meramalkan gejala tersebut.
- b) Konsep, adalah suatu abstraksi yang dibentuk oleh generalisasi dari kekhususan-kekhususan. Konsep adalah definisi singkat dari sekelompok fakta atau gejala.
- c) Generalisasi, adalah kesimpulan umum berdasarkan hal-hal yang khusus, bersumber dari analisis, pendapat atau pembuktian dalam penelitian.
- d) Prinsip, adalah ide utama dalam skema yang ada dalam materi yang mengembangkan hubungan antara beberapa konsep.
- e) Prosedur, adalah suatu seri langkah-langkah yang berurutan dalam materi pelajaran yang harus dilakukan oleh siswa.
- f) Fakta, adalah sejumlah informasi khusus dan materi yang dianggap penting terdiri dari terminology, orang dan tempat dan kejadian.
- g) Istilah, adalah kata-kata perbendaharaan yang baru dan khusus yang diperkenalkan dalam materi.
- h) Contoh atau ilustrasi, ialah suatu hal atau tindakan atau proses yang bertujuan untuk memperjelas suatu uraian atau pengertian tentang suatu kata dalam garis besarnya.
- i) Definisi, adalah penjelasan tentang makna atau pengertian tentang suatu hal atau suatu kata dalam garis besarnya.

---

<sup>114</sup>Oemar Hamalik, Kurikulum dan Pembelajaran, 25.

- j) Proporsi, adalah suatu pernyataan atau theorem, atau pendapat yang tak perlu diberi argumentasi. Proporsi hamper sama dengan asumsi dan paradigma.<sup>115</sup>

Selanjutnya, isi kurikulum juga harus berkenaan dengan pengetahuan ilmiah dan pengalaman belajar yang harus diberikan kepada siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Mata pelajaran sebagai isi kurikulum, secara garis besar dibagi dalam tiga kategori besar yaitu pengetahuan benar-salah (logika), pengetahuan baik buruk (etika), dan pengetahuan indah- jelek (estetika/seni). Ketiga hal tersebut, menurut Nana Sudjana dapat dioperasionalkan dalam mata pelajaran di antaranya:

- a) Mata pelajaran umum dan mata pelajaran khusus. Hal ini berkenaan dengan pengetahuan yang menjadi milik umum atau diperlukan oleh kebanyakan orang, seperti: ilmu sosial, budaya, pemerintahan dan bahasa. Sedangkan mata pelajaran khusus ialah berkenaan dengan pengetahuan yang diperlukan untuk keperluan hidup manusia secara khusus, seperti untuk memiliki kerja.
- b) Mata pelajaran deskriptif, yang berisikan fakta dan prinsip. Fakta berkenaan dengan hal-hal langsung dapat diamati. Misalnya striktur tumbuhan,binatang klasifikasi dan fungsinya.
- c) Mata pelajaran normative, yang aturan permainan, norma dan aturan yang digunakan untuk mengadakan pilihan moral atau etika (baik-buruk), atau mencerminkan ukuran nilai, seperti mata pelajaran agama, etika, budi pekerti.

Ditinjau dari fungsi mata pelajaran dari dalam struktur kurikulum dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a) Pendidikan umum, yakni mata-mata pelajaran yang diberikan kepada peserta didik dengan tujuan membina para siswa menjadi warga Negara yang baik dan bertanggung jawab sesuai dengan falsafah bangsanya. Mata pelajaran atau bidang studi yang termasuk di dalamnya antara lain agama pelajaran, olah raga dan kesehatan, kesenian.
- b) Pendidikan akademik, yakni mata-mata pelajaran yang bertujuan membina kemampuan intelektual peserta didik sebagai dasar bagi pengembangan pendidikan selanjutnya. Misalnya, mata pelajaran matematika, IPA, IPS, bahasa dan yang lainnya, sesuai dengan jenis dan tingkat pendidikan yang ditempuhnya.
- c) Pendidikan keahlian atau profesi, yakni mata-mata pelajaran yang bertujuan membina para siswa menjadi tenaga-tenaga semi professional dibidangnya sebagai dasar memasuki dunia pekerjaan.

---

<sup>115</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek*,

Misalnya, mata pelajaran kependidikan bagi siswa sekolah pendidikan guru, dan Ekonomi bagi SMEA dan lain-lain.

- d) Pendidikan keterampilan, yakni mata-mata pelajaran yang diberikan kepada siswa dengan tujuan memberikan beberapa keterampilan khusus yang dipandang berguna bagi kehidupan peserta didik dikemudian hari.<sup>116</sup>

Adapun kriteria yang digunakan dalam memilih materi atau isi kurikulum antara lain:

- a) Pertama, mata pelajaran dalam rangka pengetahuan keilmuan. Artinya mata pelajaran yang dipilih sebagai isi kurikulum harus jelas kedua-duanya dalam konteks pengetahuan ilmiah sehingga jelas apa yang harus dipelajari (ontologi), jelas bagaimana mempelajari metodenya (epistemologi) dan jelas manfaatnya bagi anak didik manusia. (aksiologi).
- b) Kedua, mata pelajaran harus tahan diuji. Artinya, mata pelajaran tersebut diperkirakan bisa bertahan sebagai pengetahuan ilmiah dalam kurun waktu tertentu sehingga kelangsungannya relative lama tidak lekas berubah dan diganti oleh pengetahuan lain.
- c) Ketiga, mata pelajaran harus memiliki kegunaan (fungsional) bagi peserta didik dan masyarakat pada umumnya. Maksudnya, mata pelajaran yang dipilih bermanfaat dan memiliki kontribusi tinggi terhadap perkembangan peserta didik dan perkembangan masyarakat.

Menurut Sudjana, isi kurikulum harus dapat menentukan berhasil tidaknya suatu tujuan. Adapun isi kurikulum itu adalah sebagai berikut:

- a) Isi kurikulum harus sesuai tepat dan bermakna bagi perkembangan siswa atau peserta didik. Artinya, sejalan dengan tahap perkembangan anak.
- b) Isi kurikulum harus mencerminkan kenyataan social, artinya sesuai dengan tuntutan hidup nyata dalam masyarakat.
- c) Isi kurikulum dapat mencapai tujuan yang komprehensif, artinya mengandung aspek intelektual, moral, dan social secara seimbang (*balance*).
- d) Isi kurikulum harus mengandung pengetahuan ilmiah yang tahan uji, artinya tidak cepat lapuk hanya karena perubahan tuntutan hidup sehari-hari.
- e) Isi kurikulum harus mengandung bahan pelajaran yang jelas, teori, prinsip, konsep yang terdapat di dalamnya bukan hanya sekedar informasi factual.
- f) Isi kurikulum harus dapat menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Isi kurikulum disusun dalam bentuk program

---

<sup>116</sup>Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, 2.

pendidikan yang nantinya dijabarkan dan dilaksanakan melalui proses pengajaran/pengalaman belajar anak didik.<sup>117</sup>

### 3. Metode

Istilah metode secara sederhana sering diartikan cara yang cepat dan tepat. Secara etimologis, kata metode berasal dari kata meta dan hodos yang sering diartikan dengan melalui dan jalan dalam mengerjakan sesuatu. Dalam bahasa kamus bahasa Arab metode dikenal dengan istilah thoriqah jamaknya thuruq yang berarti langkah-langkah strategi untuk melakukan suatu pekerjaan.<sup>118</sup> Akan tetapi jika dipahami dari asal kata method ini mempunyai pengertian yang lebih khusus, yakni cara yang tepat dan cepat dalam mengerjakan sesuatu. Ungkapan cara yang paling tepat dan cepat ini membedakan dengan istilah way yang berartacara juga.<sup>119</sup>

Karena secara etimologis metode sering diartikan sebagai cara yang paling tepat dan cepat, maka ukuran kerja dalam satu metode harus diperhitungkan benar-benar secara ilmiah. Oleh karena itu menurut Ahmad Tafsir suatu metode senantiasa hasil eksperimen yang telah teruji.<sup>120</sup>

Berdasarkan uraian ini, maka metode pendidikan adalah cara yang paling tepat dan cepat dalam mengajarkan pendidikan. Dalam pemakaiannya, kata tepat dan cepat sering diungkapkan dengan istilah efektif dan efisien. Maka metode dipahami sebagai cara paling efektif dan efisien dalam mengerjakan sesuatu materi pengajaran. Pengajaran yang efektif artinya pengajaran dapat dipahami peserta didik secara sempurna. Sedangkan pengajaran yang efisien ialah pengajaran yang tidak memerlukan waktu dan tenaga yang banyak.

Adapun pengertian metode secara *terminology* para ahli berbeda pendapat. Hasan Langgulung sebagaimana dikutip oleh Ramayulis mengartikan metode sebagai suatu cara atau jalan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>121</sup> Menurut Oemar Hamalik metode adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan materi pelajaran dalam upaya mencapai tujuan kurikulum.<sup>122</sup> Pendapat lain dikatakan oleh Al-Abrasyi mengatakan metode ialah suatu jalan yang diikuti untuk memberikan pemahaman kepada peserta didik dalam segala macam mata pelajaran.<sup>123</sup>

Suatu metode mengandung pengertian terlaksananya kegiatan guru dan kegiatan siswa dalam proses pembelajaran. Metode dilaksanakan

---

35. <sup>117</sup>Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, 34-

<sup>118</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 155.

<sup>119</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, 8.

<sup>120</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, 10.

<sup>121</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, 156.

<sup>122</sup>Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, 26.

<sup>123</sup>Muhammad Atiyah Al-Abrasyi, *Ushul Al-Atrbiyah al-Islamiyah* (Bairut: Daar al-Fikr, tt), 267.

melalui prosedur tertentu. Dewasa ini, keaktifan peserta didik belajar mendapat tekanan utama dibandingkan dengan keaktifan siswa yang bertindak sebagai fasilitator dan pembimbing bagi peserta didik. Karena itu, istilah metode lebih menekankan pada kegiatan guru, selanjutnya diganti dengan istilah strategi pembelajaran yang menekankan pada kegiatan siswa. Metode atau strategi pembelajaran, menempati fungsi yang penting dalam kurikulum, karena memuat tugas-tugas yang perlu dikerjakan oleh siswa dan guru. Karena itu, penyusunannya hendaknya berdasarkan analisis tugas yang mengacu pada tujuan kurikulum dan berdasarkan perilaku awal siswa. Dalam hubungan ini, ada tiga alternative pendekatan yang dapat digunakan, yakni:

- a) Pendekatan yang berpusat pada mata pelajaran, di mana materi pembelajaran terutama, bersumber dari mata ajaran. Penyampaiannya dilakukan melalui komunikasi antara guru dan siswa. Guru sebagai penyampai pesan atau komunikator, siswa sebagai penerima pesan, bahan pelajaran adalah pesan itu sendiri. Dalam rangkaian komunikasi tersebut dapat digunakan berbagai metode mengajar.
- b) Pendekatan yang berpusat pada peserta didik. Pembelajaran dilaksanakan berdasarkan kebutuhan, minat dan kemampuan peserta didik. Dalam pendekatan ini lebih banyak digunakan metode dalam rangka individualisasi pembelajaran. Seperti belajar mandiri, belajar moduler, paket belajar dan sebagainya.
- c) Pendekatan yang berorientasi pada kehidupan masyarakat. Pendekatan ini bertujuan mengintegritaskan sekolah dan masyarakat dan untuk memperbaiki kehidupan masyarakat. Prosedur yang ditempuh ialah dengan mengundang masyarakat ke sekolah atau peserta didik berkunjung ke masyarakat. Metode yang digunakan terdiri dari karyawisata, narasumber, kerja pengalaman, survey, proyek pengabdian/pelayanan masyarakat.

Metode yang diterapkan di Barat, hamper sepenuhnya tergantung kepada kepentingan peserta didik, para guru hanya bertindak sebagai motivator, stimulator, fasilitator, ataupun hanya sebagai instruktur. Sistem yang cenderung dan mengarahkan kepada anak didik sebagai pusat (*child centre*) ini sangat menghargai adanya perbedaan individu para peserta didik (*individual differences*). Hal ini menyebabkan para guru hanya bersikap merangsang dan mengarah peserta didik mereka untuk belajar dan mereka diberi kebebasan, sedangkan pembentukan karakter hamper kurang menjadi perhatian guru.

Upaya guru untuk memilih metode yang tepat dalam mendidik peserta didiknya adalah disesuaikan pula dengan tuntutan agama. Jadi, dalam berhadapan dengan peserta didiknya ia harus mengusahakan agar pelajaran yang diberikan kepada mereka itu supaya mudah diterima, tidaklah cukup dengan bersikap lemh lembut saja. Akan tetapi ia harus

memikirkan metode-metode yang akan digunakannya, seperti memilih waktu yang tepat, materi yang cocok, pendekatan yang baik, efektivitas penggunaan metode dan sebagainya.

Berangkat dari hal tersebut di atas, seorang guru dituntut agar mempelajari berbagai metode yang digunakan dalam mengajarkan suatu mata pelajaran tertentu, seperti bercerita, mendemonstrasikan, memecahkan masalah (*problem solving*), mendiskusikan yang digunakan oleh ahli pendidikan Islam dari zaman dahulu sampai sekarang mempelajari prinsip-prinsip metodologi dalam ayat-ayat Al-Qur'an dan sunnah Rasulullah SAW.

Oleh sebab itu, guru dituntut untuk memiliki kecermatan, kecerdikan, dan hati-hati dalam memilih metode karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keefektifan dalam menyampaikan bahan ajar. Dan secara prinsip dalam penggunaan metode tersebut bias dilakukan secara kombinasi.

#### **4. Evaluasi**

Kata evaluasi berasal dari kata to evaluate yang sering diartikan dengan menilai. Istilah nilai (*value*) pada mulanya dipopulerkan oleh filosof, dan Plato-lah yang mula-mula mengemukakannya. Penilaian dalam pendidikan berarti seperangkat tindakan atau proses untuk menentukan nilai sesuatu yang berkaitan dengan dunia pendidikan. Menurut Ilmu jiwa evaluasi berarti menetapkan fenomena yang dianggap berarti di dalam hal yang sama berdasarkan suatu standar.<sup>124</sup>

Suharsimi Arikunto mengajukan tiga istilah dalam pembahasan ini, yaitu pengukuran, penilaian dan evaluasi. Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan suatu ukuran. Pengukuran ini bersifat kuantitatif. Penilaian ini adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik dan buruk. Penilaian ini bersifat kualitatif. Sedangkan adalah mencakup pengukuran dan penilaian.<sup>125</sup>

Evaluasi merupakan suatu bagian komponen kurikulum. Dengan evaluasi dapat diperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan pembelajaran dan keberhasilan belajar siswa. Berdasarkan informasi itu dapat dibuat keputusan tentang kurikulum itu sendiri, pembelajaran, kesulitan dan upaya bimbingan yang dilakukan.

Evaluasi kurikulum dimaksudkan menilai sesuatu kurikulum sebagai program pendidikan untuk menentukan efisiensi,efektivitas, relevansi dan produktivitas program dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Efisiensi berkenaan dengan penggunaan waktu, tenaga, sarana dan sumber-sumber lainnya secara optimal. Efektivitas berkenaan dengan pemilihan atau penggunaan cara atau jalan utama yang paling tepat dalam

---

<sup>124</sup>Oemar Hamalik, Kurikulum dan Pembelajaran, 196.

<sup>125</sup>Suharsimi Arikunto, 1999, 5.

mencapai tujuan. Relevansi berkenaan dengan kesesuaian suatu program dan pelaksanaannya dengan tuntutan dan kebutuhan, baik dari kepentingan masyarakat maupun peserta didiknya. Sedangkan produktivitas berkenaan dengan optimalnya hasil yang dicapai dari suatu program. Menurut Nana Sudjana, dalam kurikulum itu ada beberapa aspek yang perlu di evaluasi, yaitu program pendidikan, meliputi penilaian terhadap tujuan, isi program dan strategi pembelajaran.<sup>126</sup>

Untuk melakukan evaluasi tersebut perlu disandarkan pada prinsip tujuan yang jelas, realism, ekologi, operasional, kualifikasi, keseimbangan antara kurikulum nyata dan ideal, dan hubungan keseimbangan. Dalam rangka menerapkan prinsip keadilan, keobjektifan, dan keikhlasan evaluasi pendidikan bertujuan untuk mengetahui atau mengumpulkan informasi tentang taraf perkembangan dan kemajuan yang diperoleh peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

- a) Mengetahui prestasi hasil belajar peserta didik guna menetapkan keputusan apakah bahan pembelajaran perlu diulang atau dapat dilanjutkan. Dengan demikian, maka prinsip long life education benar-benar berjalan secara berkesinambungan.
- b) Mengetahui efektivitas cara belajar dan mengajar apakah yang telah dilakukan guru benar-benar tepat atau tidak, baik yang berkenaan dengan sikap guru maupun sikap peserta didik.
- c) Mengetahui kelembagaan guna menetapkan apakah yang tepat mewujudkan persaingan sehat, dalam rangka berpacu dalam prestasi.
- d) Mengetahui sejumlah mana kurikulum tersebut telah dipenuhi dalam proses kegiatan pembelajaran di sekolah atau madrasah.
- e) Mengetahui pembiayaan yang dibutuhkan dalam berbagai kebutuhan baik secara fisik seperti fasilitas ruang, perpustakaan, honorarium guru, dan lain-lain, maupun kebutuhan secara psikis, seperti ketenangan, kedamaian, kesehatan, keharmonisan dan lain sebagainya.

Dengan beberapa tujuan tersebut, evaluasi kurikulum akan berfungsi sebagai umpan balik (*feed back*) terhadap kegiatan pendidikan. Umpan balik ini berguna untuk:

- a) Perbaikan, yaitu perbaikan terhadap semua komponen-komponen pendidikan, termasuk perbaikan perilaku, wawasan dan kebiasaan-kebiasaan peserta didik.
- b) Penyucian, yaitu penyucian terhadap semua komponen-komponen pendidikan. Artinya melihat kembali8 program-program pendidikan yang dilakukan, apakah program itu penting atau tidak dalam kehidupan peserta didik. Apabila terdapat program yang dianggap

---

<sup>126</sup>Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, 12.

tidak penting atau menyimpang dari program semula maka program tersebut harus dihilangkan dan dicarikan solusi yang cocok dengan program semula.

- c) Pembaharuan, yaitu memodernisasikan semua kegiatan pendidikan. Kegiatan yang tidak relevan, baik untuk kepentingan internal maupun eksternal, maka kegiatan itu harus diubah dan dicarikan penggantinya yang lebih baik. Dengan kegiatan ini maka pendidikan dapat dimobilisasi dan dinamisasi untuk lebih maju.
- d) Masukan, yaitu masukan sebagai laporan bagi orang tua peserta didik berupa buku rapor, ijazah, piagam dan lain sebagainya.<sup>127</sup>

### **G. Kurikulum Pendidikan Islam**

Dalam penyusunan kurikulum, kita harus memperhatikan prinsip-prinsip yang dapat mewarnai kurikulum pendidikan Islam. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Prinsip berasaskan Islam, termasuk ajaran dan nilai-nilainya. Maka setiap yang berkaitan dengan kurikulum, termasuk falsafah, tujuan-tujuan, kandungan-kandungan, metode mengajar, cara-cara perlakuan, dan hubungan-hubungan yang berlaku dalam lembaga-lembaga pendidikan harus berdasarkan pada agama dan akhlak Islam.
2. Prinsip mengarah kepada tujuan adalah seluruh aktivitas dalam kurikulum diarahkan untuk mencapai tujuan yang dirumuskan sebelumnya.
3. Prinsip integritas antara mata pelajaran, pengalaman-pengalaman, dan aktivitas yang terkandung di dalam kurikulum, begitu pula dengan pertautan antara kandungan kurikulum dengan kebutuhan murid juga kebutuhan masyarakat.
4. Prinsip relevansi, yaitu adanya kesesuaian pendidikan dengan lingkungan hidup peserta didik, relevansi dengan kehidupan masa sekarang dan akan datang, relevansi dengan tuntutan pekerjaan.
5. Prinsip fleksibilitas, adalah terdapat ruang gerak yang memberikan sedikit kebebasan dalam bertindak, baik yang berorientasi pada fleksibelitas pemilihan program pendidikan maupun dalam mengembangkan program pengajaran.
6. Prinsip integritas, adalah kurikulum tersebut dapat menghasilkan manusia seutuhnya, manusia yang mampu menintegrasikan antara fakultas dzikir dan fakultas pikir, serta manusia yang dapat menyelaraskan struktur kehidupan dunia dan struktur kehidupan akhirat.
7. Prinsip efisiensi, adalah agar kurikulum dapat mendayagunakan waktu, tenaga, dana, dan sumber lain secara cermat, tepat, memadai, dan dapat memenuhi harapan.

---

<sup>127</sup>Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, 223.

8. Prinsip kontinuitas dan kemitraan adalah bagaimana susunan kurikulum yang terdiri dari bagian yang berkelanjutan dengan kaitan-kaitan kurikulum lainnya, baik secara vertikal (perjenjangan, tahapan) maupun secara horizontal.
  9. Prinsip individualitas adalah bagaimana kurikulum memperhatikan perbedaan pembawaan dan lingkungan anak pada umumnya yang meliputi seluruh aspek pribadi anak didik, seperti perbedaan jasmani, watak, inteligensi, bakat serta kelebihan dan kekurangannya.
  10. Prinsip kesamaan memperoleh kesempatan, dan demokratis adalah bagaimana kurikulum dapat memberdayakan semua peserta didik memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sangat diutamakan. Seluruh peserta didik dari berbagai kelompok seperti kelompok yang kurang beruntung secara ekonomi dan sosial yang memerlukan bantuan khusus, berbakat, dan unggul berhak menerima pendidikan yang tepat sesuai dengan kemampuan dan kecepatannya.
  11. Prinsip kedinamisan, adalah agar kurikulum tidak statis, tetapi dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan perubahan sosial.
  12. Prinsip keseimbangan, adalah bagaimana kurikulum dapat mengembangkan sikap potensi peserta didik secara harmonis.
  13. Prinsip efektivitas, adalah agar kurikulum dapat menunjang efektivitas guru yang mengajar dan peserta didik yang belajar.<sup>128</sup>
- Diantara ciri-ciri umum kurikulum pada pendidikan islam antara lain yaitu:<sup>129</sup>
1. Menonjolkan tujuan agama dan akhlak pada berbagai tujuan-tujuannya dan kandungan-kandungan, metode-metode, alat-alat dan tekniknya bercorak agama. Segala yang diajarkan dan diamalkan dalam lingkungan agama dan akhlak dan berdasarkan pada Al-Qur'an, sunnah, dan peninggalan orang-orang terdahulu yang saleh.
  2. Meluasnya perhatian dan menyeluruhnya kandungan-kandungannya. Kurikulum yang memperhatikan pengembangan dan bimbingan terhadap segala aspek pribadi pelajar dari segi intelektual, psikologi, sosial dan spiritual. Di samping menaruh perhatian kepada pengembangan dan bimbingan terhadap aspek spiritual bagi pelajar, dan pembinaan aqidah yang betul padanya, menguatkan hubungan dengan Tuhannya, menghaluskan akhlaknya, melalui kajian terhadap ilmu-ilmu agama, latihan spiritual dan mengamalkan syiar-syiar agama dan akhlak islam. Kurikulum ini meliputi ilmu-ilmu al-qur'an termasuk tafsir, bacaan, ilmu-ilmu hadist, ilmu tauhid, ilmu *nahwu*, *saraf*, *arudh*, dan lain-lain.

---

<sup>128</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 161-162.

<sup>129</sup>Sutrisno, *Pendidikan Islam yang Menghidupkan* (Yogyakarta: Kota Kembang, 2006), 490- 512.

3. Ciri-ciri keseimbangan yang relatif diantara kandungan-kandungan kurikulum dari ilmu-ilmu dan seni atau kemestian-kemestian, pengalaman-pengalaman, dan kegiatan-kegiatan pengajaran yang bermacam-macam. Kurikulum pendidikan Islam, sebagaimana ia terkenal dengan menyeluruhnya perhatian dan kandungannya, juga menaruh perhatian untuk mencapai perkembangan yang menyeluruh, lengkap melengkap, dan berimbang antara orang dan masyarakat.
4. Kecenderungan pada seni halus, aktivitas pendidikan jasmani, latihan militer, pengetahuan teknik, latihan kejuruan, bahasa asing, sekalipun atas dasar perseorangan dan juga bagi mereka yang memiliki bakat bagi perkara-perkara ini dan mempunyai keinginan untuk mempelajari dan melatih diri dalam perkara itu.
5. Perkaitan antara kurikulum dalam pendidikan Islam dalam kesediaan-kesediaan pelajar-pelajar dan minat, kemampuan, kebutuhan dan perbedaan-perbedaan perseorangan diantara mereka.

Pada dasarnya, orientasi kurikulum pendidikan pada umumnya dapat dirangkum menjadi lima, yaitu orientasi pada pelestarian nilai-nilai, orientasi pada kebutuhan sosial, orientasi pada tenaga kerja, orientasi pada peserta didik, dan orientasi pada masa depan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>130</sup>

### **1. Orientasi Pelestarian Nilai**

Dalam pandangan Islam, nilai terbagi atas dua macam, yaitu nilai yang turun dari Allah SWT, yang disebut nilai *ilahiyyah*, dan nilai yang tumbuh dan berkembang dari peradaban manusia sendiri yang disebut dengan nilai *insaniyyah*. Kedua nilai tersebut selanjutnya membentuk norma-norma atau kaidah-kaidah kehidupan yang dianut dan melembaga pada masyarakat yang mendukungnya. Tugas kurikulum selanjutnya adalah menciptakan situasi-situasi dan program tertentu untuk tercapainya pelestarian kedua nilai tersebut.

### **2. Orientasi pada Kebutuhan Sosial**

Masyarakat yang maju adalah masyarakat yang ditandai oleh munculnya berbagai peradaban dan kebudayaan sehingga masyarakat tersebut mengalami perubahan dan perkembangan yang pesat walaupun perkembangan itu tidak mencapai pada titik kulminasi. Hal ini Karena kehidupan adalah berkembang, tanpa perkembangan berarti tidak ada kehidupan.

### **3. Orientasi Kurikulum**

Orientasi Kurikulum adalah bagaimana memberikan kontribusi positif dalam perkembangan sosial dan kebutuhannya, sehingga output di

---

<sup>130</sup>Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 135.

lembaga pendidikan mampu menjawab dan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

#### **4. Orientasi pada Tenaga Kerja**

Manusia sebagai makhluk biologis mempunyai unsur mekanisme jasmani yang membutuhkan kebutuhan-kebutuhan lahiriah, misalnya makan minum, bertempat tinggal yang layak, dan kebutuhan biologis lainnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut harus terpenuhi secara layak, dan salah satu di antara persiapan untuk mendapatkan pemenuhan kebutuhan yang layak adalah melalui pendidikan. Dengan pendidikan, pengalaman dan pengetahuan seseorang bertambah dan dapat menentukan kualitas dan kuantitas kerja seseorang. Hal ini karena dunia kerja dewasa ini semakin banyak saingan, dan jumlah perkembangan penduduk jauh lebih pesat dari penyediaan lapangan kerja.

Sebagai konsekuensinya, kurikulum pendidikan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan kerja. Hal ini ditujukan setelah keluar dari lembaga sekolah, peserta didik mempunyai kemampuan dan keterampilan yang profesional, berproduktif dan kreatif, mampu mendayagunakan sumber daya alam, sumber daya diri dan sumber daya situasi yang mempengaruhinya.

#### **5. Orientasi pada Peserta Didik**

Orientasi ini memberikan kompas pada kurikulum untuk memenuhi kebutuhan peserta didik yang disesuaikan dengan bakat, minat, dan potensi yang dimilikinya, serta kebutuhan peserta didik. Orientasi ini diarahkan kepada pembinaan tiga dimensi peserta didiknya.

- a. Dimensi kepribadian sebagai manusia, yaitu kemampuan untuk menjaga integritas antara sikap, tingkah laku, etiket, dan moralitas.
- b. Dimensi produktivitas yang menyangkut apa yang dihasilkan anak didik dalam jumlah yang lebih banyak, kualitas yang lebih baik setelah ia menamatkan pendidikannya.
- c. Dimensi kreativitas yang menyangkut kemampuan anak didik untuk berpikir dan berbuat, menciptakan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri dan masyarakat.
- d. Orientasi pada Masa Depan Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).

Kemajuan suatu zaman ditandai oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta produk-produk yang dihasilkannya. Hampir semua kehidupan dewasa ini tidak lepas dari keterlibatan IPTEK, mulai dari kehidupan yang paling sederhana sampai kehidupan dan peradaban yang paling tinggi. Dengan IPTEK, masalah yang rumit menjadi lebih mudah, masalah yang tidak berguna menjadi lebih berguna, masalah yang using dan kemudian dibumbui dengan produk IPTEK menjadi lebih menarik.



## **BAB V**

### **PENGELOLAAN PESERTA DIDIK**

#### **A. Pengertian Pengelolaan Peserta didik**

Pengelolaan peserta didik termasuk salah satu substansi manajemen pendidikan. manajemen peserta didik menduduki posisi strategis karena merupakan sentral pelayanan pendidikan, baik dalam latar institusi persekolahan maupun di luar latar institusi persekolahan yang tertuju pada peserta didik.

Pengelolaan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya dari suatu sekolah. Pengelolaan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Pengelolaan peserta didik adalah suatu pengaturan terhadap peserta didik di sekolah, sejak peserta didik masuk sampai dengan peserta didik lulus, bahkan menjadi alumni. Bidang kajian Pengelolaan peserta didik, sebenarnya meliputi pengaturan aktivitas-aktivitas peserta didik sejak yang bersangkutan masuk ke sekolah hingga yang bersangkutan lulus, baik yang berkenaan dengan peserta didik secara langsung, maupun yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung seperti tenaga kependidikan, sumber-sumber pendidikan, prasarana dan sarananya. Karena itu, kegiatan pengelolaan peserta didik meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. *Penerimaan peserta didik*, meliputi penentuan kebijakan penerimaan peserta didik, sistem penerimaan peserta didik, kriteria penerimaan peserta didik, prosedur penerimaan peserta didik, pemecahan problema-problema penerimaan peserta didik.
2. *Orientasi peserta didik baru*, meliputi pengaturan: hari-hari pertama peserta didik di sekolah, pekan orientasi peserta didik, pendekatan yang dipergunakan dalam orientasi peserta didik, dan teknik-teknik orientasi peserta didik.
3. *Mengatur kehadiran* peserta didik dan ketidakhadirannya di sekolah. Termasuk di dalamnya adalah: peserta didik yang membolos, terlambat datang dan meninggalkan sekolah sebelum waktunya.
4. *Mengatur pengelompokan peserta didik* baik yang berdasar fungsi persamaan maupun yang berdasarkan fungsi perbedaan.
5. *Mengatur rombel (rombongan belajar) di setiap kelas*, berdasarkan peraturan Setandar minimum Pelayanan Pendidikan (SPMP) batas Setiap rombel per kelas adalah : Untuk SD/MI 20-32 siswa perkelas, untuk SMP/MTS 20-36 siswa perkelas, untuk SMA/SMK/MA 32 siswa perkelas (Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah)

6. *Mengatur evaluasi peserta didik*, baik dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar, bimbingan dan penyuluhan maupun untuk kepentingan promosi peserta didik.
7. *Mengatur kenaikan tingkat peserta didik*. Mengatur peserta didik yang mutasi dan *drop out*.
8. *Mengatur kode etik, pengadilan dan peningkatan disiplin peserta didik*. Mengatur tata tertib sekolah untuk peserta didik .
9. *Mengatur layanan peserta didik*, yang meliputi: Layanan kepenasehatan akademik dan administratif, Layanan bimbingan dan konseling peserta didik,.
10. *Mengatur organisasi peserta didik*, yang meliputi: Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) dan organisasi Alumni.

Pengelolaan peserta didik juga dapat diartikan sebagai pengaturan terhadap peserta didik dimulai dari peserta didik masuk sekolah hingga lulus sekolah bahkan berlanjut kepada organisasi alumni. Hal yang diatur secara langsung adalah segi-segi yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pengaturan terhadap segi-segi lain selain peserta didik dimaksudkan untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik.<sup>131</sup>

Adapun substansi manajemen atau pengelolaan peserta didik dapat dilihat dari beberapa pertimbangan seperti berikut.

1. Sensus sekolah
2. Penerimaan peserta didik baru
3. Seleksi peserta didik baru
4. Orientasi peserta didik baru
5. Penempatan peserta didik baru
6. Pengelompokan peserta didik
7. Kedisiplinan peserta didik
8. Layanan bimbingan dan konseling peserta didik
9. Evaluasi peserta didik
10. Pengaturan kenaikan kelas
11. Pengaturan mutasi drop-out peserta didik
12. Pengaturan kegiatan ekstra kurikuler
13. Pengaturan keamanan peserta didik.<sup>132</sup>

Dengan demikian, agar substansi pengelolaan tersebut dapat berjalan dengan baik, keseluruhan substansinya harus dilaksanakan, dalam arti tidak mengalami kendala yang berarti dalam praktiknya. Jika dalam realitanya mengalami kendala atau masalah, semuanya masih dapat dipecahkan atau dapat dihilangkan.

---

<sup>131</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Setia:2015), 182.

<sup>132</sup>Imron, *Manajemen Peserta didik di SD; Masalah, Penyebab dan Alternatif Pemecahannya*, (Malang, Administrasi Pendidikan FIP IKIP:1997), 17.

## **B. Tujuan dan Fungsi Pengelolaan Peserta didik**

Pengelolaan peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang peserta didik agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Adapun tujuan mengenai Pengelolaan peserta didik dalam pendidikan sekolah adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor siswa.
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat siswa.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan siswa.
4. Dengan terpenuhinya 1, 2, dan 3 di atas diharapkan siswa dapat mencapai kebahagiaan, kesejahteraan hidup, lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.<sup>133</sup>

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan-keterampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan peserta didik, dalam bentuk buku induk, buku laporan keadaan siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, dan sebagainya.

Sekolah sebagai suatu organisasi yang dirancang untuk memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, peran pengelolaan pendidikan sangat diperlukan. Tanpa adanya faktor pengelolaan yang baik, maka segala upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan akan gagal, karena pengelolaan pendidikan memiliki peran penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan baik sebagai sarana maupun alat penataan bagi komponen pendidikan lainnya.

Dari beberapa komponen ini salah satu komponen terpenting dalam pengelolaan pendidikan adalah pengelolaan peserta didik, yang ruang lingkungannya meliputi aspek kegiatan peserta didik dari mulai masuk sampai keluarnya peserta didik. Dengan tujuan mengatur dan mendayagunakan seluruh elemen peserta didik dan proses pembelajaran agar berjalan dengan lancar, teratur dan sampai pada tujuan pendidikan.

Jika pada dasarnya pengelolaan peserta didik adalah proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara baik serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik agar dapat mengikuti proses belajar

---

<sup>133</sup>Rusdiana, *Pengelolaan*, 182.

mengajar secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Namun untuk mencapai tujuan tersebut, proses pengelolaan peserta didik tidak hanya berdiri sendiri, pengelolaan peserta didik memiliki proses terintegrasi dengan komponen lain guna mempermudah pelaksanaan pengelolaan peserta didik. Komponen tersebut adalah pengelolaan pendidikan dan tenaga kependidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, pembiayaan, tata usaha lembaga dan organisasi sekolah serta masyarakat.

Fungsi pengelolaan peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya.

Adapun mengenai fungsi Pengelolaan peserta didik adalah sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas: kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya.
2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan sosial: sosialisasi dengan sebaya, keluarga dan lingkungan sosial (sekolah & masyarakat).
3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan: tersalur hobi, kesenangan dan minatnya.
4. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan, agar siswa sejahtera dalam hidupnya.<sup>134</sup>

### **C. Prinsip-prinsip Pengelolaan Peserta Didik**

Prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Prinsip pengelolaan peserta didik adalah sebagai berikut.

1. Sejalan dengan tujuan sekolah, sebab pengelolaan peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan pengelolaan sekolah.
2. Prinsip mendidik, karena itu segala bentuk kegiatan, baik yang ringan atau berat, maupun yang disukai atau tidak disukai oleh peserta didik, harus diarahkan untuk mendidik peserta didik.
3. Prinsip persatuan, karena itu perbedaan pada peserta didik tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka, melainkan mempersatukan serta saling memahami dan menghargai.
4. Prinsip keikhlasan untuk membimbing.
5. Prinsip membangun kemandirian bagi peserta didik.
6. Prinsip kebermanfaatn bagi peserta didik secara fungsional bagi kehidupan peserta didik di sekolah maupun untuk masa depannya.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Rusdiana, *Pengelolaan*, 182-183.

<sup>135</sup> Rusdiana, *Pengelolaan*, 183-184.

Orientasi Peserta Didik melalui Pengenalan Lingkungan Sekolah (PLS). Sebelum peserta didik mengikuti pelajaran pada sekolah yang baru diadakan masa orientasi. Adapun tujuan diadakannya orientasi bagi calon peserta didik antara lain adalah.

1. Peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah
2. Peserta didik dapat aktif dalam kegiatan sekolah
3. Agar calon peserta didik merasa aman dan nyaman belajar di sekolah, semua warga sekolah yang lama harus bersikap ramah kepada calon peserta didik dan selalu siap membantu apabila diperlukan.

Setelah peserta didik diterima pada suatu sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan dalam program penyesuaian calon peserta didik kepada situasi sekolah mereka yang baru. Dalam masa orientasi ini peserta didik yang baru hendaknya diterima dalam suatu upacara sekolah yang biasanya diselenggarakan di halaman sekolah. Kepala sekolah hendaknya memanfaatkan kesempatan ini untuk menjelaskan hal-hal sebagai berikut.

1. Memperkenalkan semua tenaga guru dan staff sekolah.
2. Memperkenalkan semua pengurus OSIS
3. Menjelaskan mengenai program sekolah
4. Menjelaskan tata tertib sekolah
5. Menjelaskan fasilitas pendidikan yang dimiliki oleh sekolah
6. Menjelaskan tentang struktur organisasi sekolah.<sup>136</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pengenalan Lingkungan Sekolah (PLS) bagi Siswa baru menjelaskan bahwa pelaksanaan pengenalan lingkungan sekolah bagi siswa baru perlu dilakukan kegiatan yang bersifat edukatif dan kreatif untuk mewujudkan sekolah sebagai taman belajar yang menyenangkan.

Pengenalan lingkungan sekolah (PLS) adalah kegiatan pertama masuk sekolah untuk pengenalan program, sarana dan prasarana sekolah, cara belajar, penanaman konsep pengenalan diri dan pembinaan awal kultur sekolah.

Dengan demikian, orientasi ataupun pengenalan lingkungan sekolah (PLS) merupakan proses kegiatan yang memprioritaskan kegiatan akademik sekolah terhadap calon peserta didik baru secara komprehensif, edukatif, kreatif dan menyenangkan. Hal ini menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah untuk melaksanakan tata kelola calon peserta didik secara menyeluruh agar tujuan pengelolaan peserta didik dapat tercapai sesuai dengan keinginan yang telah ditentukan.

---

<sup>136</sup>Sriwati Sunardjo dan Budi Agusman Tanjung, "Pengelolaan Pendidikan." *Pengelolaan Peserta Didik*, diedit oleh Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Bandung, Tim Dosen UPI: 2005), 80.

Pengenalan lingkungan sekolah memiliki tujuan yang telah dirumuskan, sehingga pelaksanaan PLS ini mendapatkan kebermanfaatan bagi pembelajaran siswa baru. Diantara tujuan PLS adalah sebagai berikut:

1. *Mengenal Potensi Siswa Baru*
2. *Membantu siswa beradaptasi dengan budaya baru*
3. *Menumbuhkan motivasi, semangat dan cara belajar efektif, dan*
4. *Mengembangkan interaksi positif antara siswa dan warga siswa lainnya.*

Berdasarkan pada tujuan tersebut di atas bahwa program pengenalan lingkungan sekolah (P2LS) bukan hanya bermanfaat bagi siswa baru tetapi juga bermanfaat bagi sekolah, yakni bahwa sekolah sejak dini mengetahui potensi siswa baru yang kemudian potensi tersebut dapat dikembangkan. Pengenalan potensi siswa baru dapat dilakukan dengan formulir atau angket yang diisi oleh siswa baru untuk mendata potensi yang telah dimilikinya kemudian menunjukkan potensinya tersebut di akhir kegiatan P2LS.

Adapun tujuan membantu siswa beradaptasi dengan budaya sekolah baru dengan pemaparan visi, misi, program, dan tata aturan yang wajib dilakukannya oleh seluruh siswa, mengenalkan seluruh warga sekolah dari pimpinan, guru, tenaga kependidikan, satpam dan masyarakat sekitar.

Menumbuhkan motivasi, semangat dan cara belajar efektif diberikan melalui tips agar belajar sukses dan meraih prestasi oleh guru atau mendatangkan narasumber dari luar sekolah. Sedangkan mengembangkan interaksi dengan seluruh warga sekolah dapat dilakukan dengan pembiasaan salam, sapa, sopan dan santun, pengenalan etika pergaulan antar siswa.

Dengan adanya peraturan menteri pendidikan nasional dan kebudayaan no 18 tahun 2016 masa orientasi siswa baru mengalami perubahan mendasar. Ada beberapa aspek perubahan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**TABEL**  
**Perubahan Orientasi Siswa Baru**  
**(Permendiknas No. 18 Tahun 2016)**

<b>PROGRAM</b>	<b>MASA ORIENTASI SISWA (LAMA)</b>	<b>MASA PENGENALAN LINGKUNGAN SEKOLAH (BARU)</b>
Penyelenggara	Siswa Senior dan Alumni	Guru diketahui oleh orangtua siswa

Jenis Kegiatan	Peloncoan, penindasan, kekerasan, pelecehan, penghukuman.	Edukatif, kreatif dan menyenangkan.
Atribut	Atribut yang tidak masuk akal, gila, aneh, culun, dan tidak relevan dengan pembelajaran.	Atribut sekolah yang resmi.
Kegiatan	Kegiatan di luar waktu sekolah, dan di luar sekolah tanpa pengawasan	Kegiatan di waktu sekolah dan di dalam sekolah dengan pengawasan.
Biaya dan pelaksanaan	Pungutan biaya yang tinggi dan terkadang sering memaksa.	Biaya dari sekolah dan menugaskan 2 guru untuk mendampingi.

#### D. Pembinaan Peserta Didik

Keberhasilan kemajuan belajar peserta didik serta prestasi yang ditempuh peserta didik, memerlukan data otentik yang dapat dipercaya serta memiliki keabsahan. Setiap kegiatan yang berkenaan dengan prestasi peserta didik menjadi topik khusus di kalangan para penyelenggaraan pendidikan sebab kemajuan peserta didik merupakan faktor yang sangat vital bagi kebutuhan perkembangan berlangsungnya proses pendidikan.

Dasar-dasar pembinaan peserta didik dapat dipertimbangkan melalui proses pengelompokan sebagai berikut.

1. *Friendship Grouping*, Pengelompokan peserta didik berdasarkan kesukaan dalam memilih teman.
2. *Achievement Grouping*, Pengelompokan belajar dalam hal ini adalah campuran antara peserta didik berdasar pada prestasi tinggi atau prestasi rendah.
3. *Aptitude Grouping*, Pengelompokan peserta didik berdasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki oleh peserta didik.
4. *Attention or Interest Grouping*, Pengelompokan peserta didik berdasarkan atas perhatian atau minat yang didasari oleh kesenangan peserta didik.

5. *Intelligence Grouping*, Pengelompokan yang didasarkan atas hasil test intelegensi yang diberikan kepada peserta didik.<sup>137</sup>

Pembinaan peserta didik menjadi salah satu proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, pengawasan, penilaian, pengembangan, dan pemberian berbagai bentuk kegiatan kepada peserta didik sebagai insan pribadi dan insan pendidikan sesuai dengan nilai-nilai agama, Pancasila dan nilai bangsa.<sup>138</sup>

Berkaitan dengan pembinaan peserta didik, ada lima hal yang dilakukan dalam pembinaan peserta didik diantaranya:

1. Memberikan orientasi kepada peserta didik baru
2. Mencatat kehadiran peserta didik
3. Mencatat prestasi peserta didik
4. Membina disiplin peserta didik
5. Membina peserta didik yang telah tamat belajar.<sup>139</sup>

Adapun materi pembinaan peserta didik yang dapat dilakukan sebagai salah satu pendukung tata kelola peserta didik dapat dilihat sebagai berikut.

**1. Materi pembinaan peserta didik mencakup;**

- a. Pembinaan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- b. Pembinaan kehidupan berbangsa dan bernegara
- c. Pembinaan pendidikan pendahuluan bela Negara
- d. Pembinaan kepribadian dan budi pekerti luhur
- e. Pembinaan berorganisasi, pendidikan politik, dan kepemimpinan
- f. Pembinaan keterampilan dan kewirausahaan
- g. Pembinaan kesegaran jasmani dan daya kreasi
- h. Pembinaan persepsi, apresiasi dan kreasi seni.

**2. Materi dan jalur pembinaan peserta didik dalam organisasi kesiswaan meliputi;**

- a. Organisasi kesiswaan
- b. Pelatihan kepemimpinan
- c. Kegiatan ekstrakurikuler
- d. Kegiatan wawasan wiyatamandala.

**3. Pelatihan kepemimpinan, meliputi;**

- a. Pelatihan kepemimpinan bagi pembina OSIS
- b. Pelatihan kepemimpinan bagi pengurus OSIS
- c. Pelatihan kepemimpinan bagi perwakilan kelas
- d. Pelatihan kepemimpinan bagi anggota OSIS
- e. Pelatihan kepemimpinan bagi Pembina OSIS juga dikenal dengan orientasi pengembangan pembimbing kesiswaan (OPPK)

---

<sup>137</sup> Sunardjo dan Budi Agusman Tanjung, "Pengelolaan Pendidikan." *Pengelolaan*, 80-81.

<sup>138</sup> Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 206.

<sup>139</sup> Rohiyat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung, Aditama: 2009), 26.

dan pelatihan bagi pengurus OSIS dan perwakilan kelas melalui latihan dasar kepemimpinan siswa (LDKS).<sup>140</sup>

Salah satu tujuan pendidikan adalah menghasilkan para lulusan yang berkualitas. Tinggi rendahnya kualitas pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor pengaruh itu adalah penilaian yang dilakukan oleh guru atau lembaga kependidikan. Nilai kemajuan peserta didik dilakukan dengan cara mengisi buku laporan pendidikan atau raport. Isi raport tersebut adalah nilai-nilai bidang studi yang dipelajari peserta didik sesuai dengan petunjuk kurikulum yang sudah diprogramkan bagi tujuan masing-masing lembaga pendidikan. Raport yang berisikan kemajuan peserta didik mempunyai arti yang sangat penting bagi control kemajuan prestasi peserta didik selama berada di sekolah tersebut, sampai peserta didik itu tamat dan melanjutkan ke sekolah atau jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

#### **4. Kedisiplinan Peserta Didik**

Disiplin dikenal dengan dua istilah yang pengertiannya hampir sama tetapi bentuknya satu sama lain merupakan urutan. Kedua istilah itu adalah disiplin dan tertib. Diantara kedua istilah tersebut lebih dahulu terbentuk pengertian tertib, baru kemudian pengertian disiplin.

Tertib menunjuk pada kemajuan seseorang dalam mengikuti peraturan tata tertib karena didorong oleh sesuatu yang datang dari luar. Sedangkan disiplin menunjuk pada kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya.<sup>141</sup>

Dengan disiplin para siswa bersedia untuk tunduk dan mengikuti peraturan tertentu dan menjauhi larangan tertentu. Kesediaan semacam ini harus dipelajari dan harus secara sabar diterima dalam rangka memelihara kepentingan bersama atau memelihara kelancaran tugas-tugas sekolah.

*Webster's New World Dictionary* (1959) memberikan batasan disiplin sebagai latihan untuk mengendalikan diri, karakter, dan keadaan secara tertib dan efisien.<sup>142</sup> Berdasarkan pengertian tersebut jelas bahwa, disiplin adalah keadaan ketika sesuatu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tidak ada pelanggaran baik secara langsung atau tidak langsung.

Adapun pengertian disiplin peserta didik adalah keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh peserta didik di sekolah, tanpa ada kegiatan pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap peserta didik sendiri dan terhadap sekolah secara keseluruhan.

---

<sup>140</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 207.

<sup>141</sup>Sriwati Sunardjo dan Budi Agusman Tanjung, "Pengelolaan Pendidikan.", 96.

<sup>142</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 205.

Menegakkan disiplin tidak bertujuan untuk mengurangi kebebasan yang lebih besar kepada peserta didik akan tetapi sebaliknya ingin memberikan kemerdekaan yang lebih besar kepada peserta didik dalam batas-batas kemampuannya. Akan tetapi juga jika kebebasan peserta didik terlampaui dikurangi atau dikekang dengan peraturan maka peserta didik akan berontak dan mengalami frustrasi dan kecemasan. Untuk itu, kedisiplinan peserta didik dapat digunakan untuk mengontrol tingkah laku peserta didik yang dikehendaki agar tugas-tugas sekolah dapat berjalan dengan optimal.

Ada tiga macam disiplin, *Pertama* disiplin otoritarian. Menurut konsep ini, peserta didik di sekolah dikatakan mempunyai disiplin tinggi ketika duduk tenang ketika sedang belajar sambil memperhatikan uraian pendidik. Peserta didik diharuskan mengiakan saja terhadap apa yang dikehendaki pendidik, dan tidak boleh membantahnya. Dengan demikian, pendidik bebas memberikan tekanan kepada peserta didik, dan memang harus menekan peserta didik. Dengan demikian, peserta didik takut dan terpaksa mengikuti apa yang diinginkan oleh pendidik.

*Kedua*, disiplin permisif. Menurut konsep ini, peserta didik harus diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan sekolah. Aturan-aturan di sekolah dilonggarkan dan tidak perlu mengikat kepada peserta didik. Peserta didik dibiarkan berbuat apa saja selama menurutnya baik. Konsep permisif ini merupakan antitesa dari konsep otoritarian. Keduanya sama-sama berada dalam kutub ekstrem.

*Ketiga*, disiplin kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab. Disiplin demikian, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada peserta didik untuk berbuat apa saja, tetapi konsekuensi dari perbuatan tersebut harus ditanggung, karena ia yang menabur, ia pula yang menuai. Konsep ini merupakan konvergensi dari konsep otoritarian dan permisif di atas.<sup>143</sup>

Menurut konsep kebebasan terkendali, peserta didik memang diberi kebebasan, asal yang bersangkutan tidak menyalahgunakan kebebasan terbimbing. Terbimbing karena penerapan kebebasan tersebut diaksentuasikan pada hal-hal konstruktif. ketika arahnya berbalik atau berbelok ke hal-hal yang destruktif, kebebasan dibimbing kembali ke arah yang konstruktif.

Penanggulangan terhadap peserta didik perlu dilaksanakan secara penuh kehati-hatian, demokratis dan edukatif. Cara-cara penanggulangan dapat dilaksanakan secara bertahap dengan tetap memperhatikan jenis gangguan yang ada dan siapa pelakunya, apakah dilakukan oleh individu maupun kelompok. Untuk itu, perlu adanya kesadaran bagi semua pihak untuk menerapkan kedisiplinan dengan mempertimbangkan berbagai faktor

---

<sup>143</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 206.

dalam maupun diluar kelas. Dengan demikian, pendidik juga perlu menjalin kerja sama dengan semua pihak termasuk orangtua peserta didik agar kedisiplinan di sekolah tercapai dengan baik.

Di bawah ini dikemukakan tiga jenis teknik pembinaan disiplin kelas sebagai berikut.

### **1. Teknik ‘*Inner Control*’**

Teknik ini sangat disarankan untuk digunakan pendidik dalam membina disiplin peserta didiknya. Teknik ini menumbuhkan kepekaan/penyadaran akan tata tertib dan pada akhirnya disiplin harus tumbuh dan berkembang dari dalam peserta didik itu sendiri (*self discipline*). Dengan kata lain peserta didik diharapkan dapat mengendalikan dirinya sendiri.

### **2. Teknik ‘*External Control*’**

Teknik eksternal yaitu mengendalikan diri dari luar berupa bimbingan dan penyuluhan. Teknik ini dalam menumbuhkan disiplin cenderung melakukan “pengawasan” (yang kadang perlu diperketat dan kalau perlu menjatuhkan hukuman terhadap setiap pelanggaran).

### **3. Teknik ‘*Cooperative Control*’**

Dengan teknik ini, pembinaan disiplin kelas dilakukan dengan bekerja sama pendidik dengan peserta didik dalam mengendalikan situasi kelas kearah terwujudnya tujuan kelas yang bersangkutan. Dimana guru dan peserta didik saling mengontrol satu sama lain terhadap pelanggaran tata tertib.<sup>144</sup>

Perlu diperhatikan oleh pendidik dalam proses pembinaan disiplin peserta didik adalah perbedaan-perbedaan individual peserta didik dalam kesanggupan mengadakan mawas diri (intropeksi) dan pengendalian dirinya (*self control*). Karena teknik *cooperative control* sangat dianjurkan untuk menetralsir teknik *inner control* (yang menuntut kedewasaan) dan *eksternal control* (yang menganggap peserta didik belum dewasa).

---

<sup>144</sup> Sriwati Sunardjo dan Budi Agusman Tanjung, “Pengelolaan Pendidikan.”, 97.

## **BAB VI**

### **PENGELOLAAN KEUANGAN**

#### **A. Pengertian Pengelolaan Keuangan**

Pengertian pengelolaan keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan, sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam pengelolaan keuangan di sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan.

Pengelolaan keuangan tidak luput dengan yang namanya pembiayaan. Pembiayaan merupakan suatu pengeluaran keuangan pada suatu lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga swasta. Konstitusi amandemen UUD 1945 mengamanatkan bahwa pemerintah mempunyai kewajiban mengalokasikan biaya pendidikan sebesar 20% dari APBN dan 20% dari APBD selain gaji guru agar mutu dan pemerataan pendidikan dapat lebih ditingkatkan. Pelaksanaan PP No. 19 Tahun 2005 membawa implikasi terhadap perlunya disusun standar pembiayaan yang meliputi standarisasi komponen biaya pendidikan yang meliputi biaya operasional, biaya investasi dan biaya personal. Selanjutnya dinyatakan bahwa standar biaya-biaya satuan pendidikan ini ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Standar pembiayaan pendidikan ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan di setiap Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di seluruh Indonesia. Oleh sebab itu dengan adanya standar pembiayaan pendidikan yang telah dibuat pemerintah diharapkan sebagai acuan untuk membuat pengelolaan keuangan pada sekolah.

Setiap kegiatan perlu diatur agar berjalan tertib, lancar, efektif, dan efisien. Kegiatan di sekolah yang sangat kompleks membutuhkan pengaturan yang baik keuangan di sekolah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan butuh uang. Keuangan juga perlu diatur sebaik-baiknya untuk itu, perlu pengelolaan keuangan yang baik. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan pengelolaan keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan, atau pengendalian.

Kegiatan pengelolaan keuangan antara lain memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggung jawaban. Didalam pengelolaan keuangan sekolah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari perencanaan program

sekolah, perkiraan anggaran, dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan, dan penggunaan anggaran sekolah.

Pengelolaan keuangan dapat diartikan sebagai tindakan pengurusan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan.<sup>145</sup> Dengan demikian, pengelolaan keuangan sekolah merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggung jawaban keuangan sekolah.

Ketersediaan dana merupakan salah satu syarat untuk dapat dilakukannya berbagai kegiatan pendidikan. Bersama-sama dengan unsur pengelola pendidikan yang lainnya, seperti manusia/personil, fasilitas, dan teknologi pendidikan, dan dana berfungsi untuk kemudian menghasilkan keluaran tertentu yang menunjang keberhasilan tujuan penyelenggaraan pendidikan. Apabila dana yang diperlukan telah cukup tersedia, maka dituntut adanya pengelolaan yang cermat terhadap sumber-sumber dana. Artinya, selain memikirkan berapa jumlah dana yang mencukupi kebutuhan pendidikan, perlu pula dipikirkan dari mana dana itu diperoleh.

Biaya pendidikan memegang peran yang penting di dalam keberlangsungan hidup dunia pendidikan. Pentingnya biaya dalam suatu penganggaran yaitu biaya memiliki pengaruh terhadap tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Mulyono mendefinisikan biaya sebagai jumlah uang yang disediakan atau dialokasikan dan digunakan atau dibelanjakan untuk terlaksananya berbagai fungsi atau kegiatan guna mencapai suatu tujuan dan sasaran-sasaran dalam rangka proses manajemen.<sup>146</sup>

Nanang Fattah (2000) mengatakan bahwa biaya pendidikan meliputi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun siswa sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*opportunity cost*) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.<sup>147</sup>

Belanja sekolah sangat ditentukan oleh komponen-komponen yang jumlah dan porsinya bervariasi diantara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain, serta dari waktu ke waktu. Berdasarkan pendekatan unsure, biaya

---

<sup>145</sup>Departemen Pendidikan Nasional Direktur Jenderal Pendidikan Dasar Menengah, 2000

<sup>146</sup>David Wijaya, *Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah Terhadap Kualitas Pendidikan*. Jurnal Pendidikan Penabur. Vol. 8, Nomor 13, Desember 2009. 91.

<sup>147</sup>Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya:2000), 23.

pengeluaran sekolah dapat dikategorikan ke dalam beberapa item pengeluaran, yaitu.

1. Pelaksanaan pelajaran
2. Tata usaha sekolah
3. Pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah
4. Kesejahteraan pegawai
5. Administrasi
6. Pembinaan teknis edukatif
7. Pendataan.<sup>148</sup>

Pertanyaan yang perlu dijawab adalah mengapa dana pendidikan itu dilaksanakan memerlukan pengelolaan secara memadai, dimulai dari penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pengawasan dan pertanggungjawaban anggaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku, baik anggaran rutin ataupun anggaran pembangunan.

Jawabannya adalah keberhasilan pengelolaan atas dana pendidikan itu akan menimbulkan berbagai manfaat, diantaranya.

1. Memungkinkan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara efisien artinya dengan dana tertentu diperoleh hasil maksimal atau dengan dana minimal diperoleh hasil atau tujuan tertentu.
2. Memungkinkan tercapainya kelangsungan hidup lembaga pendidikan sebagai salah satu tujuan didirikannya lembaga tersebut (terutama bagi lembaga pendidikan swasta termasuk kursus-kursus).
3. Dapat mencegah adanya kekeliruan, kebocoran-kebocoran ataupun penyimpangan-penyimpangan penggunaan dana dari rencana semula. Penyimpangan akan dapat dikendalikan apabila pengelolaan berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Apabila kekeliruan dan kebocoran terjadi, maka akan berakibat buruk baik pengelolaan keuangan (atasan langsung dan bendaharawan) maupun bagi lembaga pendidikan itu sendiri.<sup>149</sup>

## **B. Sumber Dana Pengelolaan Keuangan**

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2013 ditegaskan secara jelas, bahwa pengadaan dan pendayagunaan sumber-sumber daya pendidikan dilakukan oleh pemerintah, masyarakat atau keluarga peserta didik. Berdasarkan kenyataan bahwa manfaat yang diperoleh dari hasil keuntungan (return benefit) atau langsung mendapat keuntungan dari pendidikan itu bukanlah pemerintah saja, tetapi juga pihak lain seperti peserta didik itu sendiri, orangtua, dan masyarakat, maka tanggung jawab atas pembiayaan pendidikan menjadi beban bersama.

---

<sup>148</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 223.

<sup>149</sup>Nanang Fattah dan Abubakar, "Pengelolaan Pendidikan." *Pengelolaan Keuangan Pendidikan*, diedit oleh Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Bandung, Tim Dosen UPI: 2005), 142.

Menurut Roe L. Jhon (1971) dinyatakan bahwa, “Dimensi penerimaan mencakup berbagai sumber, baik pemerintah pusat daerah berupa pajak-pajak yang diperoleh dari setiap pemerintah”. Namun demikian persoalannya adalah bagaimana memperoleh dana yang memadai sesuai dengan kebutuhan, dan bagaimana meningkatkan partisipasi masyarakat dalam tanggung jawabnya akan pendidikan. Dalam usaha melaksanakan otonomi yang lebih besar, maka model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bisa dijadikan wahana partisipasi masyarakat dalam ikut bertanggung jawab dalam pendidikan.<sup>150</sup>

Secara sederhana pengelolaan dana pendidikan itu mencakup dua aspek, yaitu.

1. Dimensi penerimaan atau sumber dana, dan
2. Dimensi pengeluaran atau alokasi dana.

Dimensi penerimaan antara lain bersumber dari; penerimaan umum pemerintah, penerimaan khusus pemerintah yang diperuntukan bagi pendidikan, iuran sekolah dan sumbangan-sumbangan masyarakat. Sedangkan dimensi pengeluaran meliputi pengeluaran modal/capital atau anggaran pembangunan (*capital outlay/expenditure*).<sup>151</sup>

Biaya pendidikan digolongkan dalam tiga jenis, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Pasal 3 disebutkan sebagai berikut.

1. Biaya satuan pendidikan
2. Biaya penyelenggaraan dana atau pengelolaan pendidikan
3. Biaya pribadi peserta didik.

Biaya satuan pendidikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 terdiri dari.

1. Biaya investasi, yang terdiri dari atas;
  - a. Biaya investasi lahan pendidikan
  - b. Biaya investasi selain pendidikan.
2. Biaya operasi yang terdiri atas;
  - a. Biaya personalia
  - b. Biaya nonpersonalia
3. Bantuan biaya pendidikan yaitu yang diberikan kepada peserta didik yang orangtua atau walinya tidak mampu membiayai pendidikannya.
4. Beasiswa adalah bantuan dana pendidikan yang diberikan kepada peserta didik yang berprestasi.

Biaya personalia dan biaya nonpersonalia dijelaskan sebagai berikut.

1. Biaya personalia terdiri dari gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan-tunjangan yang melekat pada gaji.

---

<sup>150</sup>Nanang Fattah dan Abubakar, “Pengelolaan Pendidikan.” *Pengelolaan Keuangan*, 143

<sup>151</sup>Nanang Fattah dan Abubakar, “Pengelolaan Pendidikan.” *Pengelolaan Keuangan*, 142.

2. Biaya nonpersonalia adalah biaya untuk bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, dan asuransi.<sup>152</sup>

Penyelenggaraan pendidikan memerlukan pembiayaan yang bersumber dari pemerintah, orangtua, peserta didik, masyarakat, ataupun institusi lainnya, seperti regional maupun internasional. Pemerintah merupakan penanggung dana terbesar di antara yang lain (75%). Selanjutnya orangtua murid sekitar (10-24%), masyarakat (5%), dan yang terakhir pihak lain, baik berbentuk hibah ataupun pinjaman.

Upaya-upaya yang dilakukan menggali dana ke semua pihak sumber pembiayaan pendidikan antara lain;

1. Pemerintah pusat dan daerah, mengusahakan agar alokasi untuk sektor pendidikan diperbesar, pemanfaatan dana secara efektif dan efisien, dan adanya alokasi bagi sektor pendidikan yang diambil dari pajak umum.
2. Orangtua peserta didik dan pendanaan lainnya yang diizinkan pemerintah, pemanfaatan dana dari orangtua peserta didik seefektif dan seefisien mungkin.
3. Masyarakat mengajak dunia usaha untuk sebagai fasilitator praktik peserta didik, mengimbau dunia usaha agar bersedia memberikan dana yang lebih besar untuk dunia pendidikan.
4. Pihak lain (institusi), mengusahakan bentuk kerja sama yang tidak mengikat, tetapi menguntungkan serta mempertimbangkan bentuk-bentuk pinjaman agar tidak memberatkan di kemudian hari.
5. Dana hasil usaha sendiri yang halal, seperti penyewaan alat, koperasi, kopma.

Selain itu, sekolah juga dapat mengembangkan sumber dana dalam bentuk sebagai berikut.

1. Amal jariah, berupa sumbangan orangtua peserta didik baru. Formula sumbangan ini diberikan setelah diterima menjadi peserta didik pada suatu sekolah. Sifat amal jariah ini tidak mengikat, sukarela dan pembayarannya dapat diangsur.
2. Zakat mal. Sekolah mengedarkan formulir zakat mal kepada orangtua peserta didik pada setiap bulan Ramadhan.
3. Uang syukuran. Orangtua diharapkan dapat mengisi kas sekolah secara sukarela sebagai rasa syukur ketika anaknya naik kelas.
4. Amal Jumat. Sebagai salah satu suasana untuk ikhlas beramal bagi setiap peserta didik dengan mengedepankan kotak amal kepada peserta didik secara sukarela.

---

<sup>152</sup>Departemen Pendidikan Nasional, 2010, 4.

5. Menjual produk-produk usaha sekolah yang dibuat oleh peserta didik dan guru.
6. Menjual jasa peserta didik seperti mengajar al-Quran, membacakan al-Quran, menampilkan seni marawis dan lainnya.

### **C. Tujuan Pengelolaan Keuangan**

Keuangan sekolah merupakan bagian yang sangat penting karena setiap kegiatan sekolah membutuhkan uang. Untuk itu, kegiatan pengelolaan keuangan sekolah perlu dilakukan dengan baik. Melalui kegiatan pengelolaan keuangan, kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pendanaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien.

Mulyono mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas juga tidak terlepas dari perencanaan anggaran pendidikan yang mantap serta pengalokasian dana pendidikan yang tepat sasaran dan efektif.<sup>153</sup>

Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber-sumber pendapatan pendidikan saja, namun lebih kepada penggunaan dana secara efektif dan efisien. Semakin efisien dana yang digunakan dalam proses pendidikan, maka berkurang pula dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Dengan pencapaian efisiensi dana pendidikan, maka tercapai pula efektifitas kegiatan dalam pencapaian tugas pendidikan.

Tujuan utama pengelolaan dana pendidikan khususnya keuangan sekolah adalah.

1. Menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali.
2. Memelihara barang-barang (asset) sekolah.
3. Menjaga agar peraturan-peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.<sup>154</sup>

Untuk itu, secara umum tujuan pengelolaan keuangan disimpulkan sebagai berikut.

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

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

---

<sup>153</sup>Abdurrahman Mulyono, *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*, (Jakarta, Rineka Cipta:2010), 156.

<sup>154</sup>Abdurrahman Mulyono, *Pendidikan Bagi Anak*, 157.

jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

#### **D. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Keuangan**

Dalam pengelolaan dana pendidikan, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut.

##### **1. Prinsip Keadilan**

Prinsip keadilan dilakukan dengan memberikan akses pelayanan pendidikan yang seluas-luasnya dan merata kepada peserta didik, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, agama, jenis kelamin, dan kemampuan atau status sosial ekonomi.

###### **a. Prinsip efisiensi**

Prinsip ekonomi dilakukan dengan mengoptimalkan akses, mutu, dan relevansi dan daya saing pelayanan pendidikan.

###### **b. Prinsip transparansi**

Prinsip transparansi dilakukan dengan memenuhi asas kepatutan dan tata kelola yang baik oleh pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat dan satuan pendidikan sehingga mewujudkan sebagai berikut.

- 1) Dapat diaudit dasar standar audit yang berlaku, dan menghasilkan opini audit wajar tanpa perkecualian.
- 2) Dapat ditanggungjawabkan secara transparan kepada pemangku kepentingan pendidikan.

##### **2. Prinsip Akuntabilitas Publik**

Prinsip akuntabilitas publik dapat dilakukan dengan memberikan pertanggungjawaban atas kegiatan yang dijalankan oleh penyelenggara atau satuan pendidikan kepada pemangku kepentingan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Terdapat tiga syarat utama agar dapat tercipta akuntabilitas publik, yaitu.

- a. Adanya transparansi dari penyelenggara pendidikan dalam hal masukan dan keikutsertaan mereka pada berbagai komponen sekolah.
- b. Adanya standar kinerja sekolah dalam hal pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang.
- c. Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana sekolah kondusif dalam bentuk pelayanan pendidikan dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan proses yang cepat.<sup>155</sup>

Pendapat lain mengemukakan bahwa pengelolaan keuangan didasarkan pada prinsip sebagai berikut.

- a. Hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.

---

<sup>155</sup>David Wijaya, *Implikasi Manajemen Keuangan*.

- b. Terarah dan terkendali sesuai dengan wawancara rencana, program atau kegiatan;
- c. Keharusan penggunaan kemampuan.<sup>156</sup>

Dalam mengelola keuangan, kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator dan 'ordonator'. sebagai otorisator, kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Adapun fungsi sebagai ordonator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.<sup>157</sup>

### **E. Fungsi Pengelolaan Keuangan**

Fokus pengelolaan keuangan sekolah memfungsikan dan mengoptimalkan kemampuan menyusun rencana anggaran sekolah, mengelola sekolah berdasarkan rencana dan anggaran tersebut dan memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi mengelola sekolah. Jadi fungsi pengelolaan keuangan pada prinsipnya dimulai dari proses sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan Anggaran Sekolah**

Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu kepala sekolah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS),(BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

Dalam menetapkan jumlah anggaran, ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu unit cost (satuan biaya) dan volume kegiatan. Untuk anggaran rutin anggaran rutin SBPP dan BOS, jenis kegiatan dan satuan biaya sudah ditentukan, kepala sekolah bersama dengan setaf sekolah diharapkan dapat menyusun prioritas penggunaan dana permata anggaran secara cermat.

Pengelolaan keuangan adalah fungsi terhadap manajemen keuangan sebagai berikut.

- a. *Investment decision*: keputusan anggaran dana atau pengalokasian dana.
  - 1) Jangka pendek : penggunaan dana untuk mengoperasikan perusahaan.
  - 2) Jangka panjang: Investasi dalam aktifitas tetap.

---

<sup>156</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*,229.

<sup>157</sup>Departemen Pendidikan Nasional (2002), 23.

- b. *Financial decision*: keputusan dengan pemilihan sumber dana
  - 1) Melalui penerbitan saham.
  - 2) Melalui hutang saham.
- c. *Dividen decision*: Untuk menentukan apakah dana yang diperoleh dan dihasilkan operasi akan dibagikan kepada pemegang saham atau investasi kembali.<sup>158</sup>

Prinsip-prinsip perencanaan anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi.
- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran.
- c. Adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi.
- d. Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.<sup>159</sup>

Prosedur perencanaan anggaran memerlukan tahapan yang sistematis sebagai berikut.

- a. Mengidentifikasi kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran
- b. Mengidentifikasi sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa dan barang. Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan financial.
- c. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu.
- d. Perencanaan usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang wewenang.
- e. Melakukan revisi usulan anggaran. Meliputi.
  - 1) Persetujuan revisi usulan anggaran.
  - 2) Pengesahan anggaran.<sup>160</sup>

Adapun fungsi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengoptimalkan perencanaan keuangan pendidikan dijelaskan sebagai berikut.

- a. Menganalisa dan merencanakan pembelanjaan lembaga/perusahaan.
- b. Mengelola penanaman modal dalam aktivitas.
- c. Mengatur struktur financial dan struktur modal.<sup>161</sup>

Untuk itu, pada prinsipnya perencanaan keuangan memiliki fungsi dasar, yaitu menghimpun dana lembaga pendidikan dan

---

<sup>158</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan Islam*, (Bandung, Refika aditama:2008), 78.

<sup>159</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 231.

<sup>160</sup> Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*,231.

<sup>161</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 78.

mendistribusikannya untuk menopang semua kegiatan lembaga sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam hal menghimpun dana (raising funds), dana pada dasarnya dapat digali dari sumber, yaitu yang berasal dalam lembaga sendiri (intern) atau melalui pihak luar (ekstren). Dari dalam bersumber dari hasil jasa yang diberikan berupa SPP, uang pangkal (gedung), bunga deposito dan akumulasi penyusutan, baik gedung lembaga maupun peralatan. Sedangkan dana yang berasal dari pihak luar biasa berupa sumbangan dari yayasan, pinjaman dari perbankan atau sejenisnya, pinjaman dari rekanan dan sebagainya.

Dengan demikian, Perencanaan anggaran ini dapat memaksimalkan nilai lembaga pendidikan. Manfaat dari perencanaan anggaran keuangan ini adalah memahami tentang apa yang terjadi di sekeliling kita untuk menyelesaikan masalah-masalah praktik dan juga menjelaskan berbagai fakta dan informasi.

## **2. Penyelenggaraan Pembukaan dan Penyampaian Laporan**

Dalam mempergunakan anggaran, ada azas yang lazim dijadikan pedoman, yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat, dan sebagainya.

Tugas pengelolaan keuangan dibagi tiga fase, yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*. Menurut Jones (1985) yang dikutip oleh Sulistyorini dalam bukunya, ia mengemukakan bahwa perencanaan finansial disebut *budgeting*, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Komponen utama pengelolaan keuangan meliputi:

- a. Prosedur anggaran.
- b. Prosedur akuntansi keuangan.
- c. Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian.
- d. Prosedur investasi.
- e. Prosedur pemeriksaan.

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

Bendaharawan sekolah dalam mengelola keuangan sekolah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Hemat dan sesuai dengan kebutuhan.
- b. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana.
- c. Tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, pesta.
- d. Tertib program.
- e. Tertib anggaran.
- f. Tertib administrasi.
- g. Tertib pelaksanaan.
- h. Tertib pengendalian atau pengawasan.

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan :

- a. Perlengkapan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.
- b. Sekolah memiliki RAPBS (Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah) yang telah disahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya.
- c. Pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing, sekolah memiliki buku setoran ke Bank / yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji / honor guru dan tenaga lainnya, dan sekolah juga memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan.<sup>162</sup>

Laporan adalah satu bentuk dari pertanggungjawaban keuangan yang utama. Pelaporan di sini diartikan laporan wajib diserahkan oleh sekolah kepada Tim Manajemen BOS kabupaten dan pengumuman yang harus dipajang di papan pengumuman sekolah sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Untuk itu, laporan pertanggungjawaban harus memenuhi unsure-unsur berikut.

- a. Setiap kegiatan wajib dibuatkan laporan hasil pelaksanaan kegiatannya.
- b. Seluruh arsip data keuangan, baik yang berupa laporan-laporan keuangan maupun dokumen pendukungnya, disimpan dan ditata

---

<sup>162</sup>Departemen Pendidikan Nasional, 2002, 45.

dengan rapi dalam urutan nomor dan tanggal disimpan di tempat yang aman dan mudah ditemukan setiap saat.

- c. Bentuk laporan realisasi penerimaan dan penggunaan dana dari pertanggungjawaban pengelola dana di tingkat sekolah harus disampaikan kepada Dinas Pendidikan Misalnya, kepada Tim Manajemen BOS Kabupaten/Kota (laporan internal), laporan yang bersifat multisumber juga kepada masyarakat (laporan eksternal), untuk sumber dana tertentu (misalnya dana bos) disesuaikan dengan persyaratan sumber dana yang bersangkutan.
- d. Waktu pelaporan, pelaporan pertanggungjawaban keuangan tersebut disampaikan setiap triwulan, semester dan tahunan.<sup>163</sup>

Jenis laporan yang harus disusun sekolah berkaitan dengan penggunaan dana BOS, yaitu.

- a. Laporan realisasi penggunaan Dana per program (ditujukan dengan Tim Sumber Dana BOS Kota/Kabupaten).
- b. Pengumuman Realisasi Penggunaan Dana (ditujukan kepada masyarakat).

Laporan realisasi penerimaan dan penggunaan dana adalah format multisumber, yang berarti bahwa laporan ini merupakan laporan semua sumber dana yang diterima sekolah secara terintegrasi. Penerimaan diperinci berdasarkan sumber dana, sedangkan pengeluaran akan diperinci berdasarkan program sekolah yang selanjutnya diperinci per jenis belanja, dan masing-masing akan ditunjukkan sumber dana yang membiayai pengeluaran tersebut.

### **3. Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Sekolah**

Pengawasan juga bisa disebut dengan kontrol manajerial merupakan salah satu fungsi pengelolaan dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi karena ke tidak mampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi penyelewengan dalam penggunaan anggaran sekolah, sehingga bisa mencapai tujuan dan bisa dipertanggungjawabkan. Agar pengawasan bisa berjalan secara efektif ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan, yaitu

Berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan.

- a. Objektif.
- b. Lengkap.
- c. Tepat pada waktunya.
- d. Dapat diterima.

---

<sup>163</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 234-235.

Pengawasan biaya pada dasarnya merupakan pengendalian terhadap semua pengeluaran sumber daya organisasi dalam rangka menghasilkan suatu produk, sebab itu pengendalian biaya dilakukan untuk semua fungsi dan kegiatan lembaga pendidikan. Pengendalian biaya dilakukan untuk menciptakan pengeluaran biaya yang efisien. Efisien bukan berarti menekan pengeluaran seminimal mungkin, sebab jika ini terjadi kegiatan akan merugi. Sebab itu, dalam pengertiannya yang benar, efisiensi mengacu pada biaya yang lebih proporsional, artinya dengan biaya yang wajar dapat menghasilkan produk yang lebih baik.<sup>164</sup>

Sedangkan dalam melaksanakan pengawasan yang diteruskan dengan pemeriksaan, ada beberapa butir pertanyaan yang dapat diajukan, yaitu.

- a. Apakah laporan keuangan disusun menurut ketentuan yang berlaku?
- b. Apakah laporan keuangan disusun secara konsisten dari waktu ke waktu?
- c. Apakah penjelasan dalam laporan keuangan diberikan secara memadai?

Sedangkan menurut Likert yang dikutip oleh Sulistyorini dalam bukunya, suatu pengawasan akan berfungsi secara efektif, jika:

- a. Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya, sehingga keputusannya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.
- b. Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.
- c. Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan penghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebenarnya, dari pada berdasarkan perkiraan.
- d. Pengawasan harus dapat menjadi motivasi yang merangsang untuk mencapai prestasi yang baik. Pengawasan mampu menjadi media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan.

Secara sederhana proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan pokok sebagai berikut.

- a. Memantau (*monitoring*).
- b. Menilai
- c. Melaporkan hasil-hasil temuan.<sup>165</sup>

Dengan demikian, konsep dasar pengawasan anggaran bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya, dan tingkat

---

<sup>164</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 85.

<sup>165</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, 233.

penggunaanya. Dengan kata lain, melalui pengawasan anggaran dapat diketahui tingkat efektifitas dan efisiensi dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia. Apabila ketidaksesuaian antara rencana dan realisasinya perlu diambil tindakan perbaikan dan bila perlu diproses melalui jalur hukum.

## **BAB VII**

### **PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Sumber Daya Manusia (*Human resources*) merupakan kumpulan energi sebagai sumber daya manusia yang tersimpan dalam diri manusia berupa daya pikir, daya cipta, dan karsa yang tercermin dalam motivasi, etos kerja, persepsi, komitmen, bakat, kecerdasan, kemampuan, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (watak), sifat, kebiasaan, konsep diri, emosi, dan kepribadian.<sup>166</sup>

Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya fikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia kini semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Mereka membuat sasaran, strategis, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan kualitas kerja manusia tergantung kepada program pengembangan manusia sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Menurut Mondy Noe III membuat batasan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut.

*“Human resources development (HRD) is planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs”.*<sup>167</sup>

Upaya pengembangan sumber daya manusia difokuskan pada peningkatan nilai tambah. Nilai tambah merupakan suatu proses berkesinambungan yang dapat meningkatkan kemampuan orang yang

---

<sup>166</sup>Hidajat, *Kamus Hubungan Industrial dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Pustaka Jaya:2006), 174-175.

<sup>167</sup>Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, (Bandung, Mandar Maju:2002), 209.

mengalami proses tersebut.<sup>168</sup> Dalam diri manusia, poses nilai tambah tersebut akan berhenti, atau bahkan merosot apabila seseorang telah pension atau berhenti dari pekerjaannya, selama orang tersebut tetap bekerja dan tetap berpikir, terutama dalam bidang yang disenanginya. jadi, proses apresiasi nilai tambah pribadi bisa masih terus berlangsung selama seseorang bekerja sesuai dengan bidang pendidikan yang dikuasai dan diminati.

Peningkatan nilai tambah dapat dilakukan dengan pembangunan di bidang pendidikan nasional yang diarahkan untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia serta kualitas sumber daya manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, professional, bertanggung jawab, dan produktif serta sehat jasmani dan rohani. Dengan demikian, pembangunan di bidang pendidikan akan meningkatkan sumber daya manusia produktif yaitu manusia yang secara langsung bekerja dibidangnya, yang dipersiapkan secara nyata bekerja secara efisien dan produktif. Melalui kursus, pendidikan dan pelatihan tertentu, manusia yang pekerjaannya tidak sesuai dengan pendidikan dan keahliannya, ditinggalkan efektifitas dan produktifitasnya.<sup>169</sup>

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi di dalam diri untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan secara umum adalah segala upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu, kelompok atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan oleh pelaku pendidikan.

Sumber daya manusia yang berkualitas dikembangkan melalui banyak cara antara lain; 1), Melalui pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi, 2), Melalui program pendidikan latihan yang sistematis maupun informal di tempat bekerja, dan 3), pengembangan diri sendiri, atas inisiatif sendiri berupaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan.<sup>170</sup> Sedangkan Djojonegoro (1998) dalam Sufyarma mengemukakan peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia juga berkualitas sebagai berikut; 1), Pendidikan berorientasi terhadap upaya mencerdaskan kehidupan bangsa yang diwujudkan melalui program pemerataan

---

<sup>168</sup>Habiebie. Bj. *Pembangunan Sumber Daya Manusia Berorientasi Nilai Tambah*. Buku Wawasan dan Visi Pembangunan Abad 21, (Jakarta,Intermasa:1997), 18.

<sup>169</sup>Komaruddin, *Wawasan dan Visi Pembangunan Abad-21: Sumber Daya Manusia dan Iptek*. Buku Wawasan dan Visi Pembangunan Abad-21, (Jakarta, Intermasa:1997), 55-57.

<sup>170</sup> Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta:2004), 37.

kesempatan belajar yang seluas-luasnya, 2), Pendidikan berorientasi pada penyiapan tenaga kerja terampil dan professional, dan 3), Pendidikan orientasi pada upaya peningkatan penguasaan IPTEK.<sup>171</sup>

Pengelolaan sumber daya manusia dalam ruang lingkup pendidikan merupakan salah satu upaya dalam mengantisipasi keterbukaan persaingan kerja pada era globalisasi di masa yang akan datang. Hal ini perlu dilakukan agar ketidakpastian masa depan dapat diantisipasi dan direncanakan berdasarkan tujuan yang akan tercapai.

Makagiansar (1990) mengemukakan hal yang pasti dalam sejarah manusia ada ketidakpastian. Faktor ketidakpastian itu harus didasari pendidikan dalam mengembangkan kemampuan peserta didik, bahwa yang pasti dalam sejarah perkembangan manusia ada ketidakpastian. Karena adanya faktor ketidakpastian ini, barangkali benar bahwa kemampuan “coping” sangat diperlukan oleh manusia, masyarakat, dan Negara atau dunia ini. “Cope” adalah kemampuan untuk mengerti peserta didik, yaitu, 1), kemampuan mengantisipasi, 2), mengerti dan mengatasi situasi, 3), mengakomodasi dan 4), mereorientasi.<sup>172</sup>

Pengelolaan sumber daya manusia juga tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus memberikan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan, dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung

Definisi sumber daya manusia (SDM) pendidikan sendiri merupakan salah satu aset yang paling penting dan berharga dalam sebuah organisasi pendidikan. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan didefinisikan sebagai keseluruhan proses pengelolaan terhadap pendidik dan kependidikan sehingga tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja mereka secara professional.

## **B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang di dalam organisasi secara optimal agar kinerja organisasi seperti yang diharapkan. Asumsi yang lahir dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Semua potensi ini mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Bagaimana bagusnya rumusan tujuan dan rencana organisasi, maka akan sia-sia jika unsure sumber daya manusia tidak dikelola secara profesional.

---

<sup>171</sup> Sufyarma, *Kapita Selekt*a, 39.

<sup>172</sup> Sufyarma, *Kapita Selekt*a, 39.

Stoner (2002) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.<sup>173</sup> Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektifitas, dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran dan organisasi.<sup>174</sup>

Selain itu, Ike Kusdyah Rachmawati (2008) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.<sup>175</sup>

Manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) merupakan pemberdayaan, pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Karenanya, semua manajer di semua tingkat senyatanya mempunyai keterlibatan dan perhatian yang sebesar-besarnya terhadap sumber daya manusia.<sup>176</sup>

Dengan ruang lingkup di atas, maka dapat dinyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan fenomena sosial pada masa kini dan masa depan era globalisasi sebagai unit terpenting mutlak, dianalisis dan dikembangkan dengan cara tertentu, waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan terhadap pentingnya unsure manusia sebagai sumber daya yang potensial dan perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja organisasi.

### **C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan pada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, Studi tentang manajemen sumber daya manusia akan

---

<sup>173</sup>Stoner, James, A.F, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid Kedua Edisi Ketujuh. (Jakarta, Erlangga:2002), 20.

<sup>174</sup>Mathis Robert, L dan Jackson, John H, *Human Resource Management*, Alih Bahasa, (Jakarta,Salemba empat:2002), 4.

<sup>175</sup>Ike Kosdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, ANDI:2008), 3.

<sup>176</sup>Hidajat, *Kamus Hubungan Industrial*, 171.

menunjukkan cara perusahaan, mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dari tipe (kualitas).

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas empat tujuan, yaitu.

1. Tujuan organisasional, yaitu mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada perlu capaian efektifitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu para manajer, para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
2. Tujuan fungsional, yaitu mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan sosial, yaitu secara etis dan sosial merespons terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan memindahkan dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
4. Tujuan personal, yaitu membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus mempertimbangkan jika para karyawan harus mempertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.<sup>177</sup>

## **D. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pendekatan Mekanis (Klasik)**

Perkembangan di bidang industry dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berkaitan dengan tenaga kerja, unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Hal ini dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang rendah, tetapi dapat

---

<sup>177</sup>Roleny Marlina, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Bandung, Pustaka Setia:2015),143-144.

dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di Negara-negara industry Barat sampai dengan tahun 1920-an.

### **2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)**

Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan. Berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan agar karyawan tidak mencari bantuan pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada suatu periode tahun 1930-an.

### **3. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)**

Manajemen sumber daya manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan manajemen sumber daya manusia, pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan lain, yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap permasalahan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan risiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.<sup>178</sup>

## **E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap semua aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan pegawai dalam sebuah perusahaan. Aktivitas-aktivitas dalam fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong dapat dibagi menjadi dua kategori; (1) strategis (transformasional), yang sebagian besar berhubungan dengan penyesuaian dan implementasi strategi manajemen sumber daya dan (2) transaksional, yang mencakup fungsi-fungsi utama manajemen sumber daya manusia seperti penyediaan, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan dan hubungan pegawai.<sup>179</sup>

Aktivitas-aktivitas dalam fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong antara lain adalah:

### **1. Strategi Manajemen Sumber Daya**

Saat ini manajemen sumber daya manusia berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Oleh karenanya manajemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki

---

<sup>178</sup>Roleny Marliana, *Psikologi Industri*, 144-145.

<sup>179</sup>Amstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 11th ed.* (London, Kogan Page: 2009), 83.

bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

## **2. Manajemen Modal Manusia**

Setiap pegawai merupakan aset utama sebuah perusahaan. Sudah saatnya diterapkan suatu pendekatan sistemik yang baru dalam mengembangkan modal manusia. Manajemen modal manusia atau *human capital management* adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan. Pengaruh terbesarnya pada kompetensi pegawai perusahaan. Manajemen modal manusia akan mendorong peningkatan profit bisnis secara berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik ketimbang yang ditawarkan para pesaingnya. Dengan kata lain perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan yang berlangsung lama dan bersinambung. Selalu berorientasi pada dinamika kebutuhan pelanggan.

## **3. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* adalah menuntut organisasi memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. Tanggung jawab social perusahaan berhubungan erat dengan pembangunan berkelanjutan atau *continuous improvement*, dimana sebuah perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

## **4. Manajemen Pengetahuan**

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang menggelobal, sehingga pengabaianya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Dari sinilah istilah manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi.

Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Dalam hubungan ini belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadikan individu sebagai pembelajar

merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pengintegrasian dengan proses organisasi. Untuk itu organisasi perlu melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.

### **5. Pengembangan Organisasi**

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

### **6. Penyediaan Tenaga Kerja “Resourcing”**

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

### **7. Manajemen Kinerja**

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap

para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

### **8. Pembelajaran dan Pengembangan**

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu setiap pegawai menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi rekan-rekannya, menciptakan program pembelajaran dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), mendorong mereka untuk terlibat dalam program pembelajaran dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pembelajaran dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pembelajaran dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

### **9. Manajemen Penghargaan**

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

### **10. Hubungan Pegawai**

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi).

Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji

mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

### **11. Kesehatan, Keselamatan dan Kenyamanan Kerja**

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja. Selanjutnya, jika kesehatan dan keselamatan kerja pegawai telah terjamin, maka pegawai akan merasa lebih nyaman bekerja pada perusahaan.<sup>180</sup>

### **F. Fungsi Operasional Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Implementasi pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada fungsi operasional pengelolaan sumber daya manusia tersebut. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia. Flippo (1984) menyebutkan fungsi tersebut terdiri dari; 1) *procurement*, 2) *development*, 3) *compensation*, 4) *integration*, 5) *maintenance*, 6) *separation*.<sup>181</sup>

Harris (2000) menyatakan bahwa fungsi pengelolaan sumber daya manusia mencakup; 1) *planning*, 2) *staffing*, 3) *evaluating and compensating*, 4) *imporving*, 5) *maintaining effective employer employee relationships*.<sup>182</sup>

Dessler (2004) mendefinisikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai berikut; 1) *recruitment and placement-job analysis*, 2) *personal planning and recruitment*, 3) *employee testing and selection, interviewing candidate*, 4) *training and development training and developing employee*,

---

<sup>180</sup> Amstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human*, 5.

<sup>181</sup>Roleny Marliana, *Psikologi Industri*, 149.

<sup>182</sup>Michael Harris, *Human Resources Management*, Second Edition, (USA, Harcourt Bluc & Compant:2000), 103.

5) *managing organizational renewal*, 6) *appraising performance, managing career and fair treatment*.<sup>183</sup>

Lebih lanjut, Mondy, Noe and Premeaux menyatakan bahwa fungsi pengelolaan sumber daya manusia meliputi lima fungsi area, yaitu; 1) human resources planning, 2) human resources development, 3) compensation and benefit, 4) safety and health, 5), employee and laborelation.<sup>184</sup>

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Rencana merupakan landasan bagi setiap jenis aktivitas organisasi. Perencanaan adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama periode mendatang dan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan tersebut. Pengertian perencanaan sumber daya manusia didefinisikan oleh beberapa ahli secara berbeda-beda.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses dimana manajer menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong organisasi tersebut mencapai sesuatu secara efektif dan efisien. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi manajemen sumber daya manusia. Perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini dimulai dengan analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan hingga orientasi pekerjaan.<sup>185</sup>

Jhone A. Pearce II dan Richard Robinson, Jr mengungkapkan perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut

*“Human resources planning is the process of determining future human resources need relative to an organizations strategic plan and devising the steps necessary to meet those needs”*.<sup>186</sup>

Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) atau perencanaan tenaga kerja mencakupi aspek sebagai berikut.

---

<sup>183</sup>Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia IX, (Jakarta, Indeks Kelompok Gramedia:2004), 177.

<sup>184</sup>Roleny Marliana, *Psikologi Industri*, 150.

<sup>185</sup>Roleny Marliana, *Psikologi Industri*, 150.

<sup>186</sup>Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis*, 266.

- a. Perencanaan sumber daya manusia secara sistematis akan kebutuhan organisasi di masa mendatang dan mengisinya secara tepat waktu.
- b. Suatu proses kegiatan untuk menentukan perubahan dari keadaan tenaga kerja yang ada saat ini ke situasi tenaga kerja yang diinginkan di masa mendatang baik untuk kurun waktu jangka pendek (biasanya 3-5 tahun mendatang), maupun jangka panjang (biasanya di atas 5 tahun mendatang).<sup>187</sup>

Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses memformulasi rencana-rencana untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dan posisi yang diharapkan yang dapat diisi oleh calon yang berasal dari dalam ataupun luar organisasi. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada.

Agar memenuhi jumlah dan kualitas tenaga kerja dapat tercapai, maka proses perencanaan harus di arahkan pada tujuan utama dari perencanaan itu sendiri. Terdapat tiga macam tujuan yang ingin di capai dalam perencanaan SDM, yaitu :

- a. Menjamin adanya jumlah dan kualitas SDM sesuai dengan waktu yang dibutuhkan
- b. Dapat meningkatkan pendayagunaan SDM
- c. Meningkatkan SDM dan memberikan kepuasan kerja

Adapun tujuan dari perencanaan SDM pada sekolah atau lembaga pendidikan lainnya adalah :

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas calon guru yang akan mengisi semua jabatan dalam sekolah
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja guru masa kini maupun masa depan, sehingga pekerjaan ada yang mengerjakannya
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpah tindih dalam pelaksanaan tugas
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja (mengajar) meningkat
- e. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan calon guru, staf sekolah

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah

---

<sup>187</sup>Hidajat, *Kamus Hubungan Industrial*, 174.

sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan atau pelatihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan pelatihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa mengubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai *multiskill*.<sup>188</sup>

Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

#### **a. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik ataupun yang kurang baik. Hal ini berdampak pada pemberian kompensasi.

#### **b. Pemberian Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian atas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berbentuk financial atau nonfinancial. Kegiatan di sini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap karyawan secara adil.

#### **c. Pemeliharaan Tenaga Kerja**

Dalam pemeliharaan tenaga kerja terdapat pelaksanaan aspek ekonomi dan nonekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenagakerjaan dan konsentrasi penuh bagi pekerja untuk menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

Aspek ekonomis berkaitan dengan pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek non ekonomis berupa jaminan kesehatan, kesejahteraan, dan keamanan, serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dan pemberi kerja.

Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa yang perlu dikaji antara lain, tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

---

<sup>188</sup>Roslany Marliani, *Psikologi Industri*, 151.

#### **d. Pemberhentian**

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir pengelolaan sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer sumber daya manusia karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan ataupun karyawan. Pemisahan adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari organisasi yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pension, atau sebab lain yang diatur oleh undang-undang.<sup>189</sup>

#### **G. Problematika dan Solusi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan**

Dunia pendidikan di Indonesia saat ini masih tergolong belum maju dan istilah berkembang masih sangat akrab dengan wajah pendidikan saat ini. Banyak sekali problematika yang menghambat laju pendidikan di Indonesia mulai dari pemerataan pendidikan sampai rendahnya moral. Bila dapat digambarkan secara rinci problematika pendidikan di Indonesia antara lain ; (1) rendahnya pemerataan kesempatan belajar serta banyaknya peserta didik yang tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi karena beberapa faktor, (2) rendahnya mutu akademik yang meliputi penguasaan keilmuan, teknologi dan bahasa, (3) rendahnya efisiensi waktu atau lama proses belajar, (4) rendahnya efisiensi eksternal sistem pendidikan yang disebut dengan relevansi pendidikan, yang menyebabkan terjadinya pengangguran tenaga terdidik yang cenderung terus meningkat. Secara empiris kecenderungan meningkatnya pengangguran tenaga terdidik disebabkan oleh perkembangan dunia usaha yang masih di dominasi oleh pengusaha besar yang jumlahnya terbatas dan sangat mengutamakan efisiensi (padat modal dan padat teknologi), (5) rendahnya akhlak dan moral peserta didik yang cenderung dari masa ke masa menurun, (6) kesenjangan prioritas antara pendidik yang berstatus pegawai negeri dengan pendidik berstatus swasta atau honorer, (7) kurangnya pemberian sikap demokratis pada peserta didik serta kurangnya nilai partisipasi pada proses pembelajaran.

Secara keseluruhan permasalahan tersebut terjadi dalam sistem pendidikan formal yang selama ini pendidikan formal tersebut menjadi poros utama pendidikan di Indonesia. Pada dasarnya ada alternatif-alternatif model pendidikan seperti pendidikan non formal atau informal. Sayangnya kedua garis besar alternatif pendidikan tersebut belum banyak tersentuh serta pengayoman terhadap produk-produk alternatif pendidikan tersebut belum dapat ternaungi dengan baik oleh pemerintah. Bilamana saat ini kita dapat bercermin ke realitas kehidupan masyarakat Indonesia maka tidak mungkin masyarakat Indonesia mampu masuk atau berproses di

---

<sup>189</sup>Rosleny Marlina, *Psikologi Industri*, 152.

pendidikan formal yang kandidatnya pada masa saat ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk berproses di dalamnya. Pada saat ini ada dua garis besar masalah pokok setelah diatas dijabarkan beberapa poin masalah diatas yaitu bagaimana seluruh komponen masyarakat dapat berproses ke ruang pendidikan dan yang kedua yaitu bagaimana pendidikan yang dilalui dapat membekali peserta didik dalam terjun ke kehidupan kekinian. Penyesuaian pendidikan terhadap perkembangan zaman atau kebutuhan diharapkan dapat mampu mencetak masyarakat yang tangguh dan kuat pada ranah persaingan bebas saat ini.

Setelah dijabarkan poin- poin problematika maka perlunya solusi konkrit yang nantinya diharapkan mampu mengatasi segala masalah yang muncul terkait pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan. Solusi yang dapat ditawarkan terkait masalah tersebut adalah pemberian ruang sebesar-besarnya pada masyarakat untuk ikut serta dalam ruang pendidikan, meminimalisir tahap-tahap atau syarat yang sekiranya dapat menghalangi masyarakat untuk ikut serta berproses dalam ranah pendidikan.

Selanjutnya yaitu peningkatan mutu akademik pokok yang sesuai dengan keadaan saat ini, serta pengefisienan jangka waktu belajar peserta didik. Efisiensi dalam hal ini bermakna bahwa peserta didik diupayakan untuk sesegera mungkin dapat menguasai keilmuan yang mereka dalam. Selanjutnya ialah peningkatan moral peserta didik dan pendidik yang realita saat ini banyak kasus yang merujuk pada tindakan pelanggaran nilai kehidupan masyarakat yang menyebabkan juga runtuhnya budaya luhur Bangsa Indonesia. Penguatan pada moral inilah yang nantinya dapat menjadi poros pergerakan aspek pendidikan untuk kemaslahatan masyarakat Indonesia dan negara Indonesia. Solusi yang ditawarkan selanjutnya ialah meminimalisir garis pemisah antara pendidik yang berstatus pegawai negeri sipil dengan pendidik yang berstatus swasta atau honorer. Faktor keadilanlah yang harus diperbaiki secara menyeluruh agar kesenjangan antara status pendidik ini tidak melebar seperti saat ini. Penawaran solusi yang berikutnya ialah pemberian ruang pada peserta didik untuk bersuara pada forum pembelajaran, dengan tujuan agar berbagai macam gagasan dari peserta didik dapat melengkapi poin- poin yang sedang dikaji. Hal ini juga dapat menjadi faktor pendorong berhasilnya tujuan pendidikan yang telah dirancang secara terstruktur.

Bidang pendidikan non formal yang saat ini menjadi sektor alternatif menawarkan solusi nyata yang beracuan pada kebutuhan masyarakat Indonesia yang juga terkait dengan realitas sosial masyarakat Indonesia. Dapat kita ketahui bahwa keadaan masyarakat Indonesia dewasa ini masih bergerak di tahapan rendah sampai menengah. Maka dari itu dengan mayoritas masyarakat yang demikian, sebaiknya dilakukan suatu proses

belajar yang memang sudah sesuai dengan masalah yang sedang dihadapi atau dengan kata lain pendidikan berbasis kebutuhan hidup.

Pendidikan non formal menawarkan program- program aktual yang juga didesain sesuai kebutuhan masyarakat seperti program keaksaraan, program kesetaraan dan *homescholling*, program pelatihan dan kursus, program PAUD, program kecakapan hidup, program perberdayaan masyarakat, program pengentasan anak jalanan. Asumsi dari pembentukan atau perencanaan program- program tersebut adalah untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi pada masyarakat secara bertahap dan tertuju. Kelebihan dari program pendidikan non formal ini yaitu keluesan dalam hal proses pembelajaran maupun kurikulum pembelajarannya yang disini berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Dari keseluruhan solusi yang ditawarkan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kapasitas diri masyarakat dan menghilangkan halangan-halangan untuk belajar bagi masyarakat. Pada hakikatnya masyarakat berhak untuk belajar dimana saja dan kapan saja tidak terhalang oleh ruang dan waktu. Pendidikan haruslah menjadi poros berkehidupan, karena dengan pendidikanlah masyarakat tersebut dapat hidup selaras dan lebih bernilai. Sumber daya manusia yang baik yaitu manusia yang mempunyai isi dalam hidupnya, dan isi inilah yang sampai saat ini menjadi masalah tersendiri bagi kemajuan bangsa ini. Sehingga dengan munculnya gagasan solusi tersebut selain dapat memberikan jalan keluar dari masalah pendidikan dapat juga menjadi media pengembangan diri sumber daya manusia secara baik

## BAB VIII PENGAWASAN PENDIDIKAN

### A. Pengertian Pengawasan

Salah satu fungsi dari manajemen adalah pengawasan. Karena itu, pengawasan berperan penting terhadap kemajuan suatu organisasi. Namun pengawasan bukan hanya sekedar pengawasan yang tidak berarti tetapi pengawasan yang dapat memberikan solusi-solusi untuk peningkatan mutu manajemen suatu organisasi. Dengan pengawasan, kelemahan-kelemahan dan keunggulan-keunggulan suatu organisasi akan terlihat. Sehingga kelemahan-kelemahan tersebut segera diperbaiki dan keunggulan-keunggulannya segera ditingkatkan atau dipertahankan untuk kemajuan masyarakat organisasi.

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua akar kata, yaitu *super* yang artinya “di atas”, dan *vision* mempunyai arti “melihat”, maka secara keseluruhan supervisi diartikan sebagai “melihat dari atas”. Dengan pengertian itulah maka supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru.

Sedangkan yang melakukan supervisi disebut supervisor. Bimbingan di sini mengacu pada usaha yang bersifat manusiawi serta tidak bersifat otoriter. Memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif terkandung makna di dalamnya bekerja dan belajar secara disiplin, tanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas. Jadi seorang pendidik itu tidak hanya mendidik dan mengajar akan tetapi dia juga harus masih belajar bagaimana cara-cara mendidik yang baik dan benar. Sehingga makna bahwa belajar tidak mengenal umur itu memang harus direalisasikan.<sup>190</sup>

Sebagaimana halnya perencanaan, pengorganisasian dan pemberian motivasi, pengawasan pun merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam keseluruhan proses pendidikan. Ketika berbicara tentang pengertian Pengawasan, maka sangat beragam pemahaman yang dikeluarkan oleh para ahli tentang pengawasan. Berikut ini adalah pengertian-pengertian tentang pengawasan:

1. Mengawasi ialah proses administrasi yang melihat apakah sesuatu yang terjadi itu sesuai dengan yang seharusnya terjadi. Jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Supervisi dimaksudkan untuk menunjukkan kelemahan-

---

<sup>190</sup>Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2004), 28.

kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian membetulkannya dan mencegah perulangnya. Ia mengenai semua orang, kegiatan, benda, dll.<sup>191</sup>

2. Proses pengawasan merupakan bagian penting dalam pengelolaan yang bertujuan mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi.<sup>192</sup>
3. George R. Terry (1978) mengartikan pengawasan sebagai kegiatan lanjutan yang bersangkutan dengan ikhtiar untuk mengidentifikasi pelaksanaan program yang harus sesuai dengan rencana. Kunci dasar dalam sistem pengawasan adalah umpan balik (*feedback*).
4. Sondang Siagian mengartikan pengawasan sebagai proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.
5. M. Ngalim Purwanto memberikan pengertian, bahwa supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya, dalam melakukan pekerjaan secara efektif.<sup>193</sup>
6. Suharsini Arikunto, supervisi pendidikan adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi mengajar dengan baik.<sup>194</sup>
7. Made Pidarta, pengertian supervisi pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru atau personalia sekolah lainnya, yang langsung menangani belajar peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, agar peserta didik dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.
8. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan *monitoring* untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan.

---

<sup>191</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan (Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional)*, Edisi Baru (Bandung: Angkasa, 2010), 240.

<sup>192</sup>Afifuddin dan Sobri Sutikno. 2008. *Pengelolaan Pendidikan "Teori dan Praktik"*. Bandung : Prospect Bandung.,hal.71

<sup>193</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), 76.

<sup>194</sup>Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 10.

Sementara, Burhanuddin mengartikan pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.<sup>195</sup>

9. Menurut Usman, pengawasan ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi.<sup>196</sup>
10. Menurut Murdick sebagaimana dikutip oleh Nanang<sup>197</sup> dikatakan bahwa pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap; pertama, menetapkan standar pelaksanaan; kedua, pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan ketiga, menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.
11. Dalam *Dictionary of Education*, Good Carter (1959) memberikan pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, dan evaluasi pengajaran.<sup>198</sup>
12. Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai rencana yang ditetapkan.<sup>199</sup> Pengawasan manajemen dapat diartikan sebagai usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan

---

<sup>195</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008) hlm. 170

<sup>196</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 401.

<sup>197</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. III, 2000), 101.

<sup>198</sup>Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 17.

<sup>199</sup>Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi* (Bandung: CV Sinar Baru, 2000), 175.

yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.<sup>200</sup>

13. Dalam pengertian lain, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Dengan demikian hakikat supervisi pendidikan adalah suatu proses bimbingan dari pihak kepala sekolah kepada para guru yang langsung menangani belajar peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar peserta didik dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat. Di samping itu juga memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif, disiplin, bertanggung jawab dan memenuhi akuntabilitas.
14. Definisi lain tentang pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar tugas-tugas terselenggara sesuai rencana yang ditetapkan atau dengan hasil yang dikehendaki. Definisi ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang mengartikan pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan organisasi sesuai dengan rencana, kebijakan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>201</sup>

Kemudian secara detail jika dilihat dari fungsi administrasi dan manajemen, pengawasan dikategorikan pengawasan administrasi dan pengawasan manajerial. Pengawasan administrasi adalah pengawasan terhadap seluruh kegiatan pada unit organisasi (sekolah) di semua aspek tugas dan pekerjaan. Sedangkan pengawasan manajerial bersifat lebih sempit dan lebih khusus tergantung pada manajer atau pimpinan aspek mana pengawasan itu dilakukan. Apabila pengawas hendak melakukan supervisi, kepala sekolah meminta untuk melaksanakan supervisi klinis terhadap guru bidang studi tertentu yang dianggap kurang efektif dalam melaksanakan tugas kependidikan dan pengajaran.<sup>202</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa supervisi pendidikan adalah usaha untuk membantu, membina, membimbing, dan mengarahkan seluruh staf sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik.

---

<sup>200</sup>Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: CV Sinar Baru, 2000), 159.

<sup>201</sup>Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Dasar dan Menengah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam, 2007), 8.

<sup>202</sup>Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Dasar dan Menengah*, 7.

Oleh karena itu, mudah dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya. Berdasarkan konsep tersebut, maka proses perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standard dan tujuan yang jelas.

Pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan. Pengawasan pada dasarnya menekankan langkah-langkah membenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaannya. Dalam makna ini pengawasan juga berarti mengarahkan atau mengkoordinasi antar kegiatan agar pemborosan sumber daya dapat dihindari.<sup>203</sup>

Pengawas bertugas melakukan pengawasan, dengan memperhatikan semua komponen sistem sekolah/madrasah dan peristiwa yang terjadi sekolah/madrasah.

Dari beberapa pengertian yang penulis sebutkan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan atau supervisi erat kaitannya dengan kegiatan membimbing, membina, *memonitoring* dan memberi pelayanan dalam membantu guru terhadap kegiatan proses pembelajaran agar tetap berjalan seperti yang diharapkan.

Seorang supervisor mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya. Atau setidaknya seorang supervisor harus memiliki pengalaman dan ilmu lebih dibandingkan dengan guru dan kepala sekolah dalam binaanya. Berhubungan dengan kepengawasan, Sagala mengartikan, pengawas sekolah identik dengan supervisi pendidikan yang mempunyai arti khusus yaitu membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu baik personal atau lembaga”.<sup>204</sup>

Pada pengertian di atas Sagala melihat secara detail pada fungsi kepengawasan yaitu membantu lembaga dan personal yang bekerja pada lembaga tersebut supaya melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi. Untuk mencapai itu semua tentu perlu dilakukan pembinaan dan bimbingan agar mutu personal mampu memenuhi keinginan lembaga tersebut. Dalam kaitan dengan pendidikan tentu tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan lainnya harus memiliki mutu dan bekerja secara profesional untuk tercapainya visi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan tersebut.

---

<sup>203</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, 401.

<sup>204</sup>Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89.

Di samping itu juga memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif, disiplin, bertanggung jawab dan memenuhi akuntabilitas. Sedangkan yang melakukan supervisi disebut supervisor. Bimbingan di sini mengacu pada usaha yang bersifat manusiawi serta tidak bersifat otoriter.

Memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif terkandung makna di dalamnya bekerja dan belajar secara disiplin, tanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas. Jadi seorang pendidik itu tidak hanya mendidik dan mengajar akan tetapi dia juga harus masih belajar bagaimana cara-cara mendidik yang baik dan benar. Sehingga makna bahwa belajar tidak mengenal umur itu memang harus direalisasikan.<sup>205</sup>

Begitu juga dengan supervisi pendidikan Islam dapat dikatakan sebagai suatu usaha untuk membantu para guru dan staf sekolah lainnya, dalam segala hal, khususnya yang terkait dengan kegiatan-kegiatan edukatif dan administratif yang dilaksanakan dengan secara sistematis, demokratis, dan kooperatif, agar dapat mewujudkan situasi pembelajaran yang efektif dan kondusif.<sup>206</sup>

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Berdasarkan konsep tersebut, maka proses perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan: pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standar dan tujuan yang jelas.

### **B. Tujuan Pengawasan (Supervisi) Pendidikan**

Tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi pendidikan tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan

---

<sup>205</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, 28.

metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran.

Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya pada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Fokusnya bukan pada seorang atau sekelompok orang, akan tetapi semua orang seperti guru-guru, para pegawai, dan kepala sekolah lainnya adalah teman sekerja yang sama-sama bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang baik. Secara nasional tujuan konkrit dari supervisi pendidikan adalah:

1. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar Arikunto,.
3. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern.
4. Membantu guru dalam menilai kemajuan Arikunto, dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
5. Membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
6. Membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar Arikunto,.
7. Membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
8. Membantu guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
9. Membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber yang berasal dari masyarakat.
10. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.<sup>207</sup>

### **C. Sasaran, Fungsi dan Prinsip Pengawasan**

#### **1. Sasaran Pengawasan**

Dilihat sebagai proses, tindakan pengawasan terdiri atas empat langkah universal berikut:<sup>208</sup>

- a. Menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran/penilaian.
- b. Mengukur atau menilai perbuatan (*performance*) yang sedang atau sudah dilakukan.
- c. Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada.
- d. Memperbaiki penyimpangan dari standar (jika ada) dengan tindakan pembetulan.

---

<sup>207</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 33.

<sup>208</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan (Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional)*, Edisi Baru (Bandung: Angkasa, 2010), 240-241.

- e. Terlepas dari berbagai bentuk dan jenis pengawasan yang bisa dilakukan, terdapat beberapa sasaran utama, yaitu:
- f. Untuk lebih menjamin bahwa kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijakan tersebut.
- g. Untuk menjamin bahwa anggaran yang tersedia untuk membiayai berbagai kegiatan operasional benar-benar digunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisiensi dan efektif.
- h. Untuk lebih menjamin bahwa para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada kemajuan organisasi.
- i. Untuk lebih menjamin penyediaan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya.
- j. Untuk lebih menjamin bahwa standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
- k. Untuk lebih menjamin bahwa prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

## 2. Fungsi Pengawasan

Seringkali orang sulit dalam membedakan antara fungsi dan tujuan, sebenarnya fungsi bertalian erat dengan badan atau organisasi secara keseluruhan, sedangkan tujuan bertalian dengan kegunaan.<sup>209</sup> Diadakannya sebuah pengawasan (supervisi) oleh supervisor dilakukan untuk mengawasi timbulnya situasi-situasi yang menghambat jalannya administrasi pendidikan di sekolah. Karena hambatan itu semakin lama semakin banyak maka ada kemungkinan tujuan tidak tercapai dalam waktu yang telah direncanakan. Situasi yang menghambat itu dapat berasal dari berbagai pihak.<sup>210</sup>

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

Secara umum, fungsi dari supervisi pendidikan adalah:

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

---

<sup>209</sup>Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 3.

<sup>210</sup>M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 178.

- b. Fungsi supervisi . Dalam hal ini adalah mengevaluasi aspek-aspek positif dan negatif guna menemukan hambatan-hambatan dan mengembangkan kemajuan yang telah ada.
- c. Perbaikan. Supervisi dalam hal ini mengawasi keadaan umum dan situasi dalam pendidikan, jika belum baik atau belum memuaskan maka akan segera diperbaiki.
- d. Peningkatan. Peningkatan di sini supervisor meningkatkan segala sesuatu yang telah baik dan mengembangkan agar lebih maju lagi.

Maka, fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Usaha perbaikan merupakan proses yang kontinu sesuai dengan perubahan masyarakat. Masyarakat selalu mengalami perubahan. Perubahan masyarakat membawa pula konsekuensi dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Suatu penemuan baru mengakibatkan timbulnya dimensi-dimensi dan persepektif baru dalam bidang ilmu pengetahuan.

#### **D. Prinsip Supervisi**

Seorang pemimpin pendidikan yang disebut sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi pendidikan sebagai berikut:

##### **1. Prinsip Ilmiah (*Scientific*)**

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar; 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, dan percakapan pribadi; 3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.

##### **2. Prinsip Demokratis**

Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru bukan berdasarkan atasan dan bawahan akan tetapi berdasarkan rasa kesejawatan. Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan

##### **3. Prinsip Kerja Sama**

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *sharing of idea, sharing of experience*, memberi *support*, mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

##### **4. Prinsip konstruktif dan kreatif**

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas. Kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bukan dengan cara-cara yang menakutkan. Supervisi juga harus berpegang teguh pada Pancasila yang merupakan prinsip asasi dan merupakan landasan utama dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Di samping prinsip di atas, prinsip pendidikan dapat dibedakan atas prinsip positif dan prinsip negatif. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan di bawah

ini. Prinsip positif adalah prinsip-prinsip yang patut diikuti, diantaranya adalah:

- a. Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif.
- b. Supervisi harus kreatif dan konstruktif.
- c. Supervisi harus scientific dan efektif.
- d. Supervisi harus dapat memberi perasaan aman kepada guru-guru.
- e. Supervisi harus berdasarkan kenyataan.
- f. Supervisi harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.

Prinsip negatif adalah prinsip-prinsip larangan yang tidak boleh dilakukan, diantaranya adalah:

- a. Seorang supervisor tidak boleh bersifat otoriter.
- b. Seorang supervisor tidak boleh mencari kesalahan pada guru.
- c. Seorang supervisor bukan seorang inspektur yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak.
- d. Seorang supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih baik dari pada guru oleh karena jabatannya.
- e. Seorang supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil dalam cara guru mengajar.
- f. Seorang supervisor tidak boleh lekas kecewa, bila ia mengalami kegagalan.

### **E. Peranan Supervisi Pendidikan**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Maka peranan supervisor adalah memberi dukungan (*support*), membantu (*assisting*), dan mengikut sertakan (*shearing*).

Selain itu, peranan seorang supervisor adalah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi apabila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis. Kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena supervisor dalam meletakkan interaksi bersifat mematkan.

Kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses pembelajaran yang dilaksanakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Dalam proses pembelajaran pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar peserta didik dan mutu sekolah. Piet A. Suhertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholders* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.<sup>211</sup>

Mengacu pada pemikiran di atas, maka bantuan berupa pengawasan profesional oleh pengawas satuan tenaga kependidikan tentu diarahkan pada upaya untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan kepala sekolah dalam menetralsir, mengidentifikasi serta menemukan peluang-peluang yang dapat diciptakan guna meningkatkan mutu kelembagaan secara menyeluruh.

Berbagai kendala baik yang disebabkan oleh aspek struktur birokrasi yang rancu, maupun kultur kerja dan interaksi supervisor dengan guru yang kurang mendukung, telah mendistorsi nilai ideal supervisi pengajaran di sekolah-sekolah. Apa yang selama ini dilaksanakan oleh para pengawas pendidikan, belum bergeser dari nama jabatan itu sendiri, yaitu sekedar mengawas.

Menurut PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) juga menegaskan kriteria pengawas satuan pendidikan adalah berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya empat tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, serta telah lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

Sedangkan pengawasan atas pelaksanaan tugas sekolah umum yang dilakukan oleh pengawas Pendidikan Agama Islam adalah proses kegiatan mengamati, membandingkan dan mengarahkan/mempengaruhi serta

---

<sup>211</sup>Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 20.

menilai pelaksanaan tugas guru Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum sesuai dengan volume dan frekuensi yang telah ditentukan.<sup>212</sup>

Jika diterjemahkan terhadap organisasi pendidikan (sekolah) maka pengawas adalah seorang yang melaksanakan tugas supervisi di sekolah untuk melihat atau mengontrol program-program pendidikan dan pengajaran agar berjalan sesuai dengan mekanisme pelaksanaannya. Dalam bidang pendidikan sering disamakan antara pengawasan, inspeksi, dan pemeriksaan, serta supervisi. Pengawasan pendidikan dilakukan oleh pengawas yang dilakukan di tingkat Kanwil, sedangkan inspeksi dilakukan di tingkat inspektorat jenderal. Pemeriksaan dilakukan oleh pemeriksa suatu jabatan di bawah inspektur.

Adapun yang menjadi kekuatan hukum dari pengawas adalah Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, pasal 29 ayat 1 menyatakan pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan. Selanjutnya dalam pasal 40 ayat 1 menyebutkan bahwa pengawasan pada pendidikan nonformal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan. (PP nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan). Selanjutnya untuk memperkuat kedudukan pengawas diterbitkan peraturan menteri Pendidikan Nasional no. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

#### **F. Peran Pengawas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Supervisi akademik adalah fungsi supervisi atau peran yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.<sup>213</sup>

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam:

1. Merencanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan
2. Melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan
3. Menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan
4. Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan.
5. Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik
6. Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar
7. Memberikan bimbingan belajar pada peserta didik
8. Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan

---

<sup>212</sup>Depertemen Agama RI, *Pedoman Pengawasan atas Pelaksanaan Tugas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum di TK, SD,SLTP dan SMU/SMK* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), 2.

<sup>213</sup>Surya Dharma, *Peranan dan Fungsi Pengawas Sekolah/ Madrasah. Dalam Jurnal Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Depdiknas, 2008), 14.

9. Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan
  10. memanfaatkan sumber-sumber belajar
  11. Mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna
  12. Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan
  13. Mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan  
 Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai:
    1. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
    2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
    3. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya
    4. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
    5. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah
- Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup:

1. Perencanaan
2. Koordinasi
3. Pelaksanaan
4. Penilaian
5. Pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti:

1. Administrasi kurikulum
2. Administrasi keuangan
3. Administrasi sarana prasarana/perlengkapan
4. Administrasi personal atau ketenagaan
5. administrasi kesiswaan
6. Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat
7. Administrasi budaya dan lingkungan sekolah
8. Aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah.
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya.

3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
4. Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan.  
Sudjana juga berpendapat bahwa kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:
  1. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.
  2. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
  3. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
  4. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
  5. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan peserta didik.
  6. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya
  7. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan *stakeholders* lainnya.
  8. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
  9. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
  10. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.<sup>214</sup>

Dari uraian diatas, dapat digambarkan dengan jelas bahwa kegiatan-kegiatan tersebut mencerminkan bentuk kerja pengawas yang diwujudkan oleh pengawas dalam bentuk kinerja pengawas meliputi, perencanaan program pengawas, pelaksanaan program kerja pengawas, melaksanakan evaluasi, dan pelaporan hasil kerja pengawas, maka kinerja pengawas dapat diidentikkan dengan perwujudan dari tugas-tugas pengawas.

Dalam hal ini, Sudjana menjelaskan bahwa berdasarkan uraian di atas maka kinerja pengawas dapat dijabarkan dalam bentuk tugas-tugas pengawas meliputi:

---

<sup>214</sup>Nana Sudjana, dkk, *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah* (Bandung: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2009), 17.

1. *Inspecting* (mensupervisi)
2. *Advising* (memberi nasehat)
3. *Monitoring* (memantau)
4. *Reporting* (membuat laporan)
5. *Coordinating* (mengkoordinir)
6. *Performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut

### **G. Peranan Pengawas Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru**

Guru adalah salah satu aktor dalam pendidikan. Maka peran pengawas sekolah adalah menjaga dan membimbing guru agar tetap berada dalam profesional. Untuk lebih jelas peranan pengawasan atau supervisi meliputi supervisi akademik dan supervisi manajerial. Kedua supervisi ini harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas sekolah/madrasah.

Ada beberapa hal yang dilakukan pengawas sekolah sebagai supervisor untuk membantu guru agar tetap bekerja secara professional, yaitu:

1. Membantu guru membuat perencanaan pembelajaran
2. Membantu guru untuk menyajikan pembelajaran
3. Membantu guru untuk mengevaluasi pembelajaran
4. Membantu guru untuk mengelola kelas
5. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum
6. Membantu guru dalam mengevaluasi kurikulum
7. Membantu guru dalam program pelatihan
8. Membantu guru dalam bekerja sama
9. Membantu guru dalam mengevaluasi diri

Dalam membimbing guru seorang pengawas harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi pendidikan, agar kegiatan supervisi yang dilakukan berjalan seperti yang diharapkan dan memberi manfaat untuk kemajuan guru. Adapun prinsip tersebut meliputi Ilmiah, Demokratis, Kooperatif, Konstruktif dan kreatif, Realistik, Progresif dan Inovatif<sup>215</sup>

### **H. Pengawasan Perspektif Pendidikan Islam**

Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjamin terlaksananya kegiatan dengan konsisten. Dalam konsep pendidikan Islam, pengawasan dilakukan baik secara material maupun spiritual, artinya pengawasan tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah SWT sebagai pengawas utama.

---

<sup>215</sup>Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, 97.

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik antara lain, pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat As-Shof ayat 3, yang artinya:

“Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam Surat Al- Sajdah, ayat 5 yang artinya:

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.

Kandungan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini, merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi manajemen adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Sejalan dengan ayat di atas, Allah Swt memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18 yang artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Beberapa hadits Rasulullah SAW juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ونوا أعمالكم قبل أن توزن (الحدِيث)

Artinya: “Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.” (HR. Tirmidzi: 2383).

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu peserta didik agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits, An-Nawawi (1987: 17) yang diriwayatkan dari Ya’la, Rasulullah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ لِأَحْسَنَاتِنَا عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

Artinya: “Sesungguhnya mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.” (HR. Bukhari: 6010).

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: pertama, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Kedua, ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman: “Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”. (QS. Al-Mujadalah:7).

Selain itu berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara *itqan* (tepat, terarah, dan tuntas), (HR. Thabrani).

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi kerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi

dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi *syariah* diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:

1. Ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa.
2. Pengawasan anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah *team* maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
3. Penerapan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan *syariah*.

*Ar-riqobah* atau proses pengawasan merupakan kewajiban yang terus menerus harus dilaksanakan, karena pengawasan merupakan pengecekan jalannya *planning* dalam organisasi guna menghindari kegagalan atau akibat yang lebih buruk. Mengenai faktor ini al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Tekanan al-Qur'an lebih dahulu pada intropeksi, evaluasi diri pribadi sebagai pimpinan apakah sudah sejalan dengan pola dan tingkah berdasarkan *planning* dan program yang telah dirumuskan semula. Setidak-tidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan atau memeriksa kerja anggotanya.

Islam mengajarkan agar setiap orang berbuat baik sesuai dengan ajaran Allah dan Rasulnya. Dalam Islam diyakini bahwa setiap manusia didampingi oleh dua malaikat (Raqib dan Atid) yang mencatat segala perbuatan manusia dan akan dipertanggungjawabkan oleh setiap manusia di hadapan Allah.

### **I. Pengawasan Pendidikan di Sekolah dan Madrasah**

Pengawas sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah (PP 74 tahun 2008). Pengawas adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

Pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional berstatus PNS yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial melalui kegiatan pemantauan, penilaian, pembinaan, pelaporan dan tindak lanjut. Hal ini dilakukan pengawas di sekolah yang merupakan binaannya.

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ditandaskan pada Pasal 55 ayat 1, "Pengawasan satuan pendidikan memiliki peran dan tugas untuk Pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan kesinambungan". Lebih lanjut pada Pasal 57

ditegaskan, bahwa tugas supervisi meliputi: Supervisi akademik dan manajerial terhadap keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Jabatan fungsional pengawas sekolah merupakan profesi tersendiri yang tidak diartikan sebagai kelanjutan profesi guru. Untuk menjadi pengawas sekolah, seseorang harus menjadi guru atau kepala sekolah, setidaknya pernah menjadi guru. Dengan demikian, pengawas sekolah dapat memahami apa yang dilakukan dan seharusnya dilakukan oleh guru dan kepala sekolah. Pengawas sekolah bertugas melakukan pengawasan terhadap dua hal penting dalam pendidikan di sekolah, yaitu proses pendidikan dan pengelolaan sekolah. Proses pendidikan terkait erat dengan kegiatan pengembangan potensi kognitif, afektif dan psikomotorik siswa. Sementara pengelolaan sekolah berkaitan dengan pengaturan dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

Dalam buku kerja pengawas sekolah (2011) disebutkan bahwa pengawas sekolah yang profesional harus memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik yang harus dimiliki pengawas sekolah yaitu :

1. Menampilkan kemampuan pengawas dalam bentuk kinerja.
2. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
3. Melaksanakan tugas kepengawasan secara efektif dan efisien.
4. Memberikan layanan prima untuk semua pemangku kepentingan.
5. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.
6. Mengembangkan metode dan strategi kerja kepengawasan terus menerus.
7. Memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri.
8. Memiliki tanggung jawab profesi.
9. Mematuhi kode etik profesi pengawas.
10. Memiliki komitmen dan menjadi anggota organisasi profesi kepengawasan sekolah.

Lebih lanjut dalam buku kerja pengawas (2011) menjelaskan bahwa seorang pengawas profesional dalam menjalankan tugas pengawasan harus memiliki:

1. Kecermatan melihat kondisi sekolah.
2. Ketajaman analisis dan sintesis.
3. Ketepatan dan kreatifitas dalam memberikan treatment yang diperlukan, serta
4. Kemampuan berkomunikasi yang baik dengan setiap individu di sekolah.

Pengawasan atau *controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan itu sendiri. Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam suatu organisasi adalah akibat masih lemahnya

pengendalian sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.<sup>216</sup>

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai.<sup>217</sup> Pengawasan sebagai tugas disebut supervisi pendidikan. Sebagai pemahaman lanjut dari istilah tersebut, makalah ini mencoba memaparkan hal-hal terkait dengan pengawasan dan supervisi pendidikan.

Supervisor disyaratkan memiliki kompetensi yang meliputi sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian, meliputi: (tanggung jawab, kreatif, memiliki rasa ingin tahu, menumbuhkan motivasi kerja).
2. Kompetensi Manajerial; meliputi : menguasai metode, menyusun program visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah, menyusun metode kerja dan instrumen, menyusun laporan hasil-hasil pengawasan, membina kepala sekolah dalam pengelolaan, dan membina guru dalam bimbingan konseling, mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas.
3. Kompetensi Akademik, meliputi konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran, memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran, membimbing guru dalam menyusun silabus, dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran, dalam menyusun RPP, dalam bimbingan, mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan, memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.
4. Kompetensi Evaluasi; meliputi menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran, membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan, menilai kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan, memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan, membina guru dalam memanfaatkan hasil penelitian untuk

---

<sup>216</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 400.

<sup>217</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. III, 2000), 101.

kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan dan mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah.

5. Kompetensi Penelitian Pengembangan; meliputi menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian, menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti, menyusun proposal penelitian pendidikan, melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan, menulis karya tulis ilmiah, menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan, memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas.
6. Kompetensi Sosial meliputi; bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri dan aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

## **J. Problematika Pengawas Sekolah**

Program pengawasan yang baik tidak luput dari kendala atau rintangan dalam aplikasinya. Dalam pelaksanaan supervisi atau dalam kepengawasan, ternyata banyak kendala-kendala yang dijumpai. Berikut ini ada beberapa kendala antara lain.<sup>218</sup>

### **1. Kurangnya Gairah Keilmuan Guru.**

Tujuan utama pengawas adalah peningkatan kualitas guru. Namun, guru menempa diri dengan berbagai kegiatan ilmiah tidak serta merta meningkat kualitasnya. Sebab ada yang mengikutinya karena kewajiban organisasi, terkesan terpaksa, sekedar mengikuti perintah, namun tidak mampu menyerap filosofi yang terkandung di dalamnya. Sehingga selesai acara, selesai sudah semuanya, tidak ada efek yang ditimbulkan.

Kurangnya gairah keilmuan guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Di sinilah pekerjaan berat bagi pengawas karena bagaimana mengubah mental dan kesadaran guru yang sudah terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun di sinilah tantangan bagi pengawas sekolah. Keteladanan menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan imajinasi yang secara bertahap akan memancarkan aura keilmuan dalam membangkitkan semangat intelektualitas guru.

### **2. Pemimpin yang Kurang Berwibawa**

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualnya. Kewibawaan bisa muncul dengan kejujuran, konsistensi (*istiqamah*) dalam menerapkan aturan, tidak pandang bulu, dan selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan.

---

<sup>218</sup>Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, Cet. I, 2012), 167.

### **3. Lemahnya Kreativitas**

Pengawas sekolah membutuhkan kreativitas tinggi untuk mencari solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi di sekolah-sekolah atau di lapangan. Pengawas harus teliti membaca masalah, menganalisis, mengurai faktor penyebab dan hal-hal yang terkait dengannya, menyetujui secara menyeluruh problem atau masalah yang dihadapi, dan langkah yang harus diambil sebagai solusi yang efektif. Pengawas sekolah harus mempunyai data yang akurat dan obyektif karena pengawas tidak sehari-hari mengikuti proses belajar dan mengajar di sekolah binaannya.

Belum banyak supervisor yang memiliki kreativitas tinggi dalam memecahkan masalah. Pentingnya supervisor meningkatkan kompetensi secara maksimal. Sehingga, ia mampu mengembangkan gaya berfikir yang kreatif, kritis, inovatif, dan produktif.

### **4. Mengedepankan Formalitas Mengabaikan Esensi**

Masih banyak pengawas yang melakukan pekerjaannya secara tidak serius, asal-asalan, hanya mementingkan formalitas, hanya datang, melihat-melihat, mengisi buku tamu, bertanya sebentar, meminta tanda tangan, kemudian pulang. Banyak juga kepala sekolah yang hanya mempertahankan jabatan, tanpa melakukan pemberdayaan dan pengembangan pribadi dan lembaga secara terprogram. Kesibukan dijadikan alasan utama, padahal jabatan adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara serius dan penuh pengabdian.

### **5. Kurangnya Fasilitas**

Fasilitas sekolah merupakan sarana vital bagi realisasi tujuan yang direncanakan. Dengan adanya fasilitas sangat membantu guru dalam mempercepat pemahaman dan melahirkan skill berharga bagi anak-anak didik. Dengan sarana dan prasarana bisa dilakukan sewaktu-waktu secara kreatif dan penuh tanggung jawab. Guru bisa berperan sebagai dinamisator, fasilitator, dan motivator dalam melatih anak didik untuk mengeluarkan kemampuan terbaik secara terus menerus.<sup>219</sup>

Ada faktor-faktor yang menjadi kendala pengawas untuk meningkatkan profesionalisme guru. Kendala-kendala itu, antara lain: masih adanya pengawas yang belum memiliki kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Masih adanya pengawas yang tidak memiliki kemampuan profesional di bidang supervisi. Masih ada pengawas yang diangkat sekedar memperpanjang usia pensiun, sehingga kinerja rendah. Kurangnya sarana-dan prasarana pengawas.

Kesejahteraan pengawas yang masih minim sehingga mempengaruhi kinerja pengawasan. Belum adanya motivasi agama yang dijunjung tinggi yakni keikhlasan untuk melakukan yang terbaik bagi orang lain. Dari sisi

---

<sup>219</sup>Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, Cet. I, 2012), 167.

guru, masih adanya guru yang tidak mau disupervisi karena SDM sebagai guru yang tidak memadai. Adanya guru yang merasa lebih senior dari pengawas sehingga bersikap acuh-tak acuh ketika disupervisi. Adanya guru yang merasa lebih pintar sehingga ketika disupervisi selalu berusaha mempertahankan idenya dan merasa apa yang dilakukannya lebih benar dari pada apa yang diarahkan oleh pengawas. Masih banyaknya guru tidak tetap yang kesejahteraannya belum terpikirkan sehingga berpengaruh pada kinerja pengajaran. Kurangnya sarana dan prasarana pengawasan. Kurangnya komunikasi antar pihak yang disupervisi dan mensupervisi.

Ketidaklayakan pengawas sekolah saat ini harus kita akui, dan tidak harus menyalahkan mereka, karena keterpurukan ini lebih disebabkan kesalahan sistem atau implementasinya yang berjalan tidak sesuai dengan ketentuan yang ada, seperti rekrutmen pengawas sekolah bermasalah karena tidak sesuai standar yang telah ditetapkan, pengawas sekolah belum diposisikan secara strategis dalam sistem pendidikan.

Dengan adanya uraian problematika di atas bahwa sebagai pelaku pendidikan harus mengetahui betapa pentingnya supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah. Hasil pelaksanaan tugas pengawas sekolah adalah setelah diadakan observasi, kunjungan kelas dan supervisi oleh pengawas, secara jelas diharapkan adanya perubahan sikap terhadap guru sehingga guru akan mengerti bagaimana mengajar dan menggunakan metode yang baik. Hendaknya pengawas menerapkan peranannya sebagai motivator, artinya sebagai pengawas hendaknya melakukan:

1. Membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik;
2. Mendorong guru mempraktekkan gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses belajar mengajar;
3. Bekerjasama dengan guru untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki;
4. Merangsang lahirnya ide baru; dan
5. Menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaharuan dapat dilaksanakan sebaik-baiknya.

Uraian di atas cukup memberikan masukan kepada setiap pengawas bahwa selaku pengawas harus mengetahui tugas pokoknya demi untuk peningkatan mutu pendidikan. Sebagaimana tuntutan sekarang bahwa sekolah dan madrasah harus berkompetisi demi kemajuan pendidikan di Indonesia, sehingga pemerintah tidak membedakan sekolah negeri dengan sekolah swasta.

Walaupun perangkat pembelajaran sudah dimiliki namun secara kontinyu guru belum menerapkan secara maksimal, tentunya sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan. Persoalan penilaian terhadap seorang pengawas pendidikan tidak ditekan pada sejauhmana ia

telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan uraian jabatan, melainkan sejauhmana ia telah berhasil mewujudkan misi kepengawasannya.

Oleh sebab itu, titik berat kriteria penilaian atas kinerja seorang pengawas pendidikan haruslah pada perubahan yang terjadi sesuai dengan misi kepengawasannya. Ini berarti bahwa meskipun seorang pengawas akademik telah melaksanakan seluruh kewajibannya sesuai prosedur administrasi yang ada. Namun jika tidak ada bukti-bukti mengenai peningkatan keberhasilan pengajaran, maka kinerjanya harus dinilai rendah. Salah satu acuan penting dalam penilaian ini adalah pengajaran yang efektif atau isi kesepakatannya dibuat bersama oleh guru dan kepala sekolah mengenai target output pengajaran.

Lembaga pendidikan apapun bentuk dan sifatnya berusaha akan memperbaiki input, proses, maupun *output*nya. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus mempersiapkan hasil lulusannya yang berkualitas, bermoral, berakhlak dan berprestasi yang membawa harum lembaga pendidikannya.

## BAB IX MOTIVASI PENDIDIKAN

### A. Konsep Motivasi

#### 1. Pengertian Motivasi

Setiap aktivitas manusia pada dasarnya dilandasi oleh adanya dorongan untuk mencapai tujuan atau terpenuhi kebutuhannya. Adanya daya pendorong ini disebut motivasi. Motivasi berperan penting dalam sebuah pengelolaan pendidikan.

Dalam beberapa terminologi, motivasi dinyatakan sebagai suatu kebutuhan, keinginan, gerak hati, naluri, dan dorongan, yaitu sesuatu yang memaksa organisme manusia untuk berbuat atau bertindak. Motivasi adalah sebuah konsep yang digunakan untuk menjelaskan inisiasi, arah, dan intensitas perilaku individu. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.<sup>220</sup>

Motivasi berasal dari kata latin yaitu “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan hal yang penting karena dengan adanya motivasi pada setiap individu atau pegawai, maka diharapkan mereka mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi lebih suatu organisasi.<sup>221</sup> Selain itu, istilah motivasi berasal dari kata *motive* yang diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, namun dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.<sup>222</sup>

Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (*internal*) dan dari luar (*eksternal*). Kemudian, rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya untuk kebaikan organisasinya.<sup>223</sup>

Motivasi adalah suatu pendorong yang mengubah energi dalam diri seseorang ke dalam bentuk aktivitas nyata untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, motivasi adalah kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Seperti contoh motivasi belajar yaitu

---

<sup>220</sup>Nyayu khodijah. *Psikologi Pendidikan* (Palembang: Grafika Telindo Press, 2011), 165

<sup>221</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 92.

<sup>222</sup>Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 3.

<sup>223</sup>Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, 2012), 191.

suatu kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk belajar. Dalam arti yang lebih luas, motivasi diartikan sebagai pengaruh dari energi dan arahan terhadap perilaku yang meliputi kebutuhan, minat, sikap, nilai, aspirasi, dan perangsang (*incentives*).<sup>224</sup>

Berikut ini beberapa definisi tentang motivasi dari para tokoh, diantaranya adalah:<sup>225</sup>

- a. Menurut Wayne F. Cascio, "*Motivation is a force that results from an individual's desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, social approval)*". Artinya, motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat).
- b. Menurut Harold Koontz, "*Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*". Artinya, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.
- c. Malayu S. P. Hasibuan menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
- d. Menurut Stephen P. Robbins, motivasi adalah suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.
- e. Dalam *American Encyclopedia*, motivasi diartikan sebagai kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.
- f. Menurut Merle J. Moskowitz, motivasi adalah inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- g. Linsley yang dikutip oleh Lester mendefinisikan motivasi secara umum sebagai: "*The combination of forces which initiate direct and sustain behavior toward a goal*" yaitu gabungan dari kekuatan-kekuatan di mana memprakarsai, menunjukkan dan menyokong tingkah laku ke arah tujuan.<sup>226</sup>
- h. Petri (1981) menggambarkan motivasi sebagai kekuatan yang bertindak pada organisme yang mendorong dan mengarahkan perilakunya.

---

<sup>224</sup>Nyayu khodijah. *Psikologi Pendidikan*, 166-167.

<sup>225</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, 95-96.

<sup>226</sup>] Lester D. Crow, *Psikologi Pendidikan* (Yogyakarta: Nurcahya, 1989), 55.

- i. Mc Donald mengatakan bahwa motivasi adalah sesuatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan.
- j. Morgan dkk (1986) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang memberikan energi, menjaga kelangsungannya, dan mengarahkan perilaku terhadap tujuan.<sup>227</sup>
- k. RA. Supriyono, motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan, intrinsik yang ada pada individu yang bersangkutan. Stimuli eksternal mungkin dapat pula mempengaruhi motivasi tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut.<sup>228</sup>
- l. George R. Terry, motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Selanjutnya menurut Greenberg dan Baron (1993:114) adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian tujuan.<sup>229</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bahwa motivasi adalah suatu proses seorang individu dalam berperilaku sehingga mau bekerja atau bertindak demi tercapainya tujuan organisasi. Motivasi memberikan suatu penyemangat atau dorongan yang menyebabkan terjadinya perubahan tenaga di dalam diri seseorang dan menjadi penggerak perilaku seseorang untuk mencapai tujuan. Motivasi ini bisa timbul dari dalam diri seseorang dan timbul karena bantuan orang lain.

Motivasi memiliki pengertian yang sedikit berbeda dengan *motif*. Sebab motivasi adalah motif yang sudah menjadi aktif. Motif adalah daya penggerak di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai tujuan tertentu. Motif merupakan kondisi intern atau disposisi internal.<sup>230</sup>

Menguatkan pendapat para tokoh di atas, MC. Donald dikutip Sardiman yang memandang motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya rasa feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Selanjutnya dijelaskan bahwa dari pengertian motivasi yang dikemukakan oleh MC. Donald ini mengandung tiga elemen penting sebagai berikut:

- a. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa

---

<sup>227</sup>Nyayu khodijah. *Psikologi Pendidikan*, 166.

<sup>228</sup>Supriyono, *Managemen Organisasi* (Bandung: Dieta Persada, 2003),. 329.

<sup>229</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2010), 116-120.

<sup>230</sup>W.S.Winkel, *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 1987), .93.

beberapa perubahan energi di dalam sistem *neurophysiological* yang ada pada organisme manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.

- b. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
- c. Motivasi akan dirangsang karena adanya suatu tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan.<sup>231</sup>

Dapat dipahami dari berbagai pengertian di atas bahwa motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang mau melakukan yang dikehendaki, baik dari dalam diri sendiri atau orang lain, sedangkan memotivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu memiliki semangat untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang tinggi.

Dalam tinjauan Islam, motivasi berbentuk suatu keyakinan dalam diri setiap individu. Keyakinan inilah yang mendorong setiap individu untuk beraktivitas dalam rangka mencapai tujuan hidupnya. Dimulai dari Allah menciptakan jin dan manusia untuk pengabdian kepada-Nya<sup>232</sup> maka motivasi manusia dalam setiap aktivitas hidupnya harus bermotivasi pada pengabdian kepada-Nya. Semakin tinggi pengabdian kepada-Nya semakin terbangun aktivitas hidupnya. Dengan demikian, motivasi dapat bersifat vertikal antara hamba dan penciptanya dan horizontal yakni antar manusia.

Motivasi vertikal ini yang sering disebut dengan motif internal, yang bersumber dari dirinya sendiri dan motif eksternal yang bersumber dari orang lain (saling memotivasi).

Motivasi dalam Islam juga dapat berupa suatu petunjuk yang dapat menggerakkan aktivitas suatu individu. Seperti seorang anak yang diharuskan untuk berbakti kepada orangtuanya, merupakan petunjuk ilahi. Jika seseorang berada dalam petunjuk Ilahi, ia akan tergerak untuk melakukan pengabdian dalam berbakti kepada orangtuanya. Sehingga motivasi serupa dengan petunjuk.

---

<sup>231</sup>A.M. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Pers, 1986), 74.

<sup>232</sup>Lihat QS. Al-Dzariyat:59.

Motivasi juga sangat memungkinkan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan buruk. Jika motivasi seperti ini dalam perspektif Islam serupa dengan nafsu. Sebab nafsu juga dorongan untuk melakukan sesuatu yang bersifat baik ataupun buruk. Namun nafsu lebih cenderung melakukan suatu yang buruk<sup>233</sup>. Seperti halnya juga Allah telah memberikan potensi untuk beriman dan kafir.

## **2. Motivasi dalam Organisasi Pendidikan**

Dalam organisasi pendidikan, pendidik memiliki peran penting dalam memberikan motivasi bagi peserta didik untuk terlibat aktif dalam pembelajaran guna mencapai tujuan sekolah/madrasah. Seorang pendidik yang memiliki motivasi tinggi ia akan bekerja dan melayani peserta didik dengan baik tetapi sebaliknya motivasi yang rendah dalam diri pendidik akan menjadi kemalasan dalam bekerja dan bertugas. Begitu juga motivasi bagi seorang peserta didik sangat penting untuk aktivitas belajar mereka. Keberhasilan atau gagalnya pelaksanaan pendidikan tergantung kepada tingkat motivasi mereka. Dengan demikian motivasi sangat penting bagi organisasi pendidikan.

Untuk memahami motivasi dalam organisasi pendidikan, terlebih dahulu perlu memahami perspektif psikologis yang meliputi empat perspektif, yaitu behavioral, humanistik, kognitif dan sosial.

### **a. Perspektif Humanistik**

Perspektif humanistik menitikberatkan pada kapasitas peserta didik untuk mengembangkan kepribadian, kebebasan untuk memilih tujuan mereka. Perspektif ini berhubungan erat dengan pandangan Abraham Maslow bahwa kebutuhan dasar tertentu harus dipuaskan dahulu sebelum memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Pada prinsip ini bahwa peserta didik memiliki kebutuhan dasar yang harus dipenuhi, jika kebutuhan dasar ini sudah terpenuhi maka ia berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Sebagai peserta didik, memiliki kebutuhan dasar untuk makan, minum dan istirahat, jika semua ini terpenuhi, ia akan memenuhi kebutuhan belajarnya (ilmu).

### **b. Perspektif Kognitif**

Menurut perspektif kognitif, pemikiran peserta didik akan mengarahkan motivasi mereka. Perspektif kognitif merekomendasikan agar peserta didik diberi lebih banyak kesempatan dan tanggung-jawab untuk mengontrol prestasi mereka sendiri.

Sebagai manusia berpikir, manusia memiliki motivasi untuk maju dan berkembang, karena itu, proses pendidikan harus lebih banyak memberikan tantangan dan peluang kepada mereka untuk berpikir dan belajar secara mandiri tanpa harus dikekang atau dipaksakan oleh siapa pun termasuk seorang guru.

---

<sup>233</sup> Sesungguhnya nafsu selalu mendorong kepada suatu yang buruk.

### **c. Perspektif Sosial**

Kebutuhan afiliasi atau keterhubungan adalah motif untuk berhubungan dengan orang lain secara aman, yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok dan lingkungannya. Kebutuhan afiliasi peserta didik tercermin dalam motivasi mereka untuk menghabiskan waktu bersama teman, kerabat, keterikatan mereka dengan orangtua, dan keinginan untuk menjalin hubungan positif dengan guru.

### **d. Perspektif Behavioral**

Perspektif behavioral menitikberatkan pada *reward* dan *punishment* eksternal sebagai kunci dalam menentukan motivasi seseorang. Insentif adalah peristiwa atau stimuli positif atau negatif yang dapat memotivasi perilaku seseorang. Pendukung penggunaan insentif menekankan bahwa insentif dapat menambah minat atau kesenangan pada pelajaran, dan mengarahkan perhatian pada perilaku yang baik dan menjauhkan mereka dari perilaku yang tidak tepat.<sup>234</sup>

## **3. Jenis-Jenis Motivasi**

Motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi primer dan motivasi sekunder.

### **a. Motivasi Primer**

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar. Motif-motif dasar tersebut umumnya berasal dari segi biologis atau jasmani manusia. Manusia adalah makhluk jasmani, sehingga perilaku terpengaruh oleh insting atau kebutuhan jasmaninya.

### **b. Motivasi Sekunder**

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari. Hal ini berbeda dengan motivasi primer.<sup>235</sup> Tugas guru adalah membangkitkan motivasi anak sehingga ia mau belajar. Motivasi dapat timbul dari dalam diri individu dan dapat pula timbul akibat pengaruh dari luar dirinya. Dilihat dari sumbernya, motivasi belajar ada dua jenis, yaitu motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik.

#### **1) Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri tanpa rangsangan atau bantuan orang lain. Jenis motivasi ini timbul tanpa ada paksaan dari orang lain, tetapi atas kemauan sendiri. Motivasi intrinsik berkaitan dengan kegiatan belajar dimulai dan di teruskan berdasarkan penghayatan suatu kebutuhan dan dorongan yang secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar. Misalnya anak mau belajar karena ingin memperoleh ilmu pengetahuan dan ingin menjadi orang berguna bagi nusa,

---

<sup>234</sup>John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan*; Jilid 2 (Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri, 2004), 511-513.

<sup>235</sup>Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 86-88.

bangsa, dan negara. Oleh karena itu, ia rajin belajar tanpa ada suruhan dari orang lain.

## 2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul karena rangsangan atau bantuan dari orang lain.<sup>236</sup> Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan kegiatan belajar yang tumbuh dari dorongan dan kebutuhan seseorang tidak secara mutlak berhubungan dengan kegiatan belajarnya sendiri. Motivasi ini bukanlah tumbuh diakibatkan oleh dorongan dari luar diri seseorang seperti dorongan dari orang lain dan sebagainya.

Jenis motivasi ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan kondisi yang demikian akhirnya ia mau melakukan sesuatu atau belajar. Misalnya, seseorang mau belajar karena ia disuruh oleh orang tuanya agar mendapat peringkat pertama di kelasnya.

Usaha membangkitkan motivasi belajar peserta didik, guru hendaknya berusaha dengan berbagai cara. Berikut ini ada beberapa cara membangkitkan motivasi ekstrinsik dalam menumbuhkan motivasi intrinsik.

- a) Kompetisi (persaingan): guru berusaha menciptakan kompetisi diantara peserta didik untuk meningkatkan prestasi belajarnya dan berusaha memperbaiki hasil prestasi yang telah dicapai sebelumnya.
- b) Membuat tujuan: pada awal kegiatan belajar mengajar, guru hendaknya terlebih dahulu menyampaikan kepada peserta didik tujuan mempelajari mata pelajaran yang akan dicapainya sehingga dengan demikian peserta didik berusaha untuk mencapai dan mempelajari mata pelajaran dengan baik.
- c) Tujuan yang jelas: motif mendorong individu untuk mencapai tujuan, karena makin jelas tujuan, makin besar nilai tujuan bagi individu yang bersangkutan dan makin besar pula motivasi dalam melakukan suatu perbuatan.
- d) Kesempurnaan untuk sukses: kesuksesan dapat menimbulkan rasa puas, kesenangan dan kepercayaan terhadap diri sendiri, sedangkan kegagalan akan membawa efek yang sebaliknya. Dengan demikian, guru hendaknya dapat memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk meraih sukses dengan usaha sendiri, tentu saja dengan bimbingan guru.
- e) Minat yang besar: motivasi akan timbul jika individu memiliki minat yang besar.
- f) Mengadakan penilaian atau tes: pada umumnya semua peserta didik mau belajar dengan tujuan memperoleh nilai yang baik. Hal

---

<sup>236</sup>Nyayu Khodijah, *Psikologi Pendidikan*, 168.

ini terbukti dalam kenyataan bahwa banyak peserta didik yang tidak belajar bila tidak ada ulangan. Akan tetapi, bila guru mengatakan bahwa lusa akan diadakan ulangan lisan, barulah peserta didik giat belajar agar mendapatkan nilai yang baik. Maka demikian, angka atau nilai itu merupakan motivasi yang kuat bagi siswa.<sup>237</sup>

Sebagai seorang motivator, seorang guru harus mampu membangkitkan semangat dan mengubur kelemahan peserta didik bagaimanapun latar belakang keluarganya, bagaimanapun kelam masa lalunya, dan bagaimanapun berat tantangannya. Kisah orang sukses bisa menjadi inspirasi peserta didik dalam mengukir cita-cita hidupnya. Guru harus jeli memberikan kisah hidup orang sukses kepada peserta didiknya, sehingga mereka bangkit dari keterpurukan ataupun keputusasaan.

Karena guru adalah psikolog yang diharapkan mampu menyelami psikologi peserta didiknya, sehingga mengetahui kondisi lahir batinnya. Dari pengetahuan ini, seorang guru akan mencari motivasi model apa yang cocok bagi anak didiknya. Ketika anak didiknya mengantuk di dalam kelas, tidak semangat, dan keletihan menerima pelajaran dari pagi sampai siang, guru yang cerdas akan mampu membaca situasi ini. Ia akan menyegarkan dulu pikiran peserta didik dengan cerita dan motivasi hidup orang-orang sukses, setelah itu baru melanjutkan pelajaran dengan tenang dan energik.

#### **4. Prinsip-Prinsip Motivasi**

Di bawah ini, akan diuraikan beberapa prinsip dan motivasi belajar supaya mendapat perhatian dari pihak perencanaan pengajaran, khususnya dalam rangka merencanakan kegiatan belajar.

##### **a. Kebermaknaan**

Peserta didik akan termotivasi belajar apabila hal-hal yang dipelajari mengandung makna tertentu baginya. Sebenarnya, kebermaknaan bersifat personal, karena dirasakan sebagai sesuatu yang penting bagi diri seseorang. Ada kemungkinan pelajaran yang disajikan oleh guru tidak dirasakan sebagai suatu yang bermakna. Agar suatu pelajaran bisa bermakna, seorang guru bisa mengaitkan pelajarannya dengan tujuan-tujuan masa mendatang, minat serta nilai-nilai yang berarti bagi mereka.

##### **b. Modelling**

Peserta didik akan memperoleh pelajaran lebih mudah dihayati dan diterapkan oleh jika guru mengajarkannya dalam bentuk tingkah laku model, bukan hanya dengan menceritakannya dalam lisan. Dengan model tingkah laku tersebut, peserta didik dapat mengamati dan menirukan apa yang diinginkan oleh guru. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

---

<sup>237</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 3.

- 1) Menetapkan aspek-aspek penting dari tingkah laku yang akan dipertunjukkan sebagai model. Jelaskan setiap tahap dan keputusan yang akan ditempuh agar mudah diterima oleh peserta didik.
- 2) Peserta didik dapat menirukan model yang telah ditunjukkan, hendaknya diberikan penghargaan.
- 3) Model harus diamati sebagai suatu pribadi yang lebih tinggi dari pada peserta didik sendiri.
- 4) Jangan sampai tingkah laku model berbenturan dengan nilai-nilai atau keyakinan peserta didik sendiri.
- 5) *Modelling* disajikan dalam teknik mengajar atau dalam keterampilan-keterampilan sosial.<sup>238</sup>

## 5. Teori Motivasi

### a. Teori Hedonisme

*Hedone* adalah bahasa Yunani yang berarti kesukaan atau kenikmatan. Hedonisme adalah suatu aliran di dalam filsafat yang memandang bahwa tujuan hidup utama pada manusia adalah mencari kesenangan yang bersifat duniawi.

### b. Teori Naluri

Pada dasarnya manusia memiliki tiga dorongan naluri, yaitu:

- 1) Dorongan naluri mempertahankan diri.
- 2) Dorongan naluri mengembangkan diri.
- 3) Dorongan naluri mengembangkan dan mempertahankan diri.

Dengan dimilikinya ketiga naluri pokok itu, maka kebiasaan-kebiasaan ataupun tindakan-tindakan dan tingkah laku manusia yang di buatnya sehari-hari mendapat dorongan (motivasi) atau digerakkan oleh ketiga naluri tersebut. Oleh karena itu, menurut teori ini untuk motivasi seseorang harus berdasarkan naluri mana yang perlu dituju atau dikembangkan.

### c. Teori Reaksi yang Dipelajari

Teori ini berpandangan bahwa tindakan atau perilaku manusia tidak berdasarkan naluri-naluri. Tetapi berdasarkan pola-pola tingkah laku yang dipelajari dari kebudayaan ditempat orang itu hidup. Orang belajar paling banyak dari lingkungan kebudayaan ditempat dia hidup dan dibesarkan. Oleh karena itu, teori ini disebut juga teori lingkungan kebudayaan. Menurut teori ini apabila seorang pemimpin atau seorang pendidik akan memotivasi anak buah atau peserta didiknya, pemimpin atau pendidik itu hendaknya mengetahui benar-benar latar belakang kehidupan dan kebudayaan orang-orang yang dipimpinya.

---

<sup>238</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif dan Inovatif* (Jogjakarta: DIVA Press, 2013 cet. Ke-9), 48.

Dengan mengetahui latar belakang kebudayaan seseorang kita dapat mengetahui pola tingkah lakunya dan dapat memahami pula mengapa ia bereaksi atau bersikap yang mungkin berbeda dengan orang lain dalam menghadapi suatu masalah. Kita mengetahui bahwa bangsa kita sendiri dari berbagai macam suku yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, banyak kemungkinan seorang pemimpin di suatu kantor atau seorang guru di suatu sekolah akan menghadapi berbagai macam anak buah atau peserta didik yang berbeda-beda sehingga perlu adanya pelayanan dan pendekatan yang berbeda pula, termasuk pelayanan dalam pemberian motivasi terhadap mereka.

#### **d. Teori daya pendorong**

Teori ini merupakan perpaduan antara “teori naluri” dan “terotis reaksi yang dipelajari”. Oleh karena itu, menurut teori ini bila seorang pemimpin atau seorang pendidik ingin memotivasi peserta didik, harus berdasarkan atas daya pendorong, yaitu naluri dan reaksi yang dipelajari dari kebudayaan lingkungan yang dimilikinya.

#### **e. Teori kebutuhan**

Teori motivasi yang sekarang banyak dianut orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Oleh karena itu, menurut teori ini apabila seorang pemimpin ataupun pendidik bermaksud memberikan motivasi kepada seseorang, ia harus berusaha mengetahui terlebih dahulu apa kebutuhan-kebutuhan orang yang akan dimotivasinya.<sup>239</sup>

Banyak ahli psikologi yang telah berjasa merumuskan kebutuhan manusia ditinjau dari sudut psikologi. Sejalan dengan itu pula terdapat adanya beberapa teori kebutuhan yang sangat erat berkaitan dengan kegiatan motivasi. Berikut ini salah satu teori kebutuhan yang dimaksud yaitu teori Abraham Maslow. Sebagai seorang pakar psikologi, Maslow mengemukakan adanya lima tingkatan kebutuhan pokok manusia. Kelima tingkatan kebutuhan pokok inilah yang kemudian dijadikan pengertian kunci dalam mempelajari motivasi manusia. Adapun kelima tingkatan kebutuhan pokok yang dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:<sup>240</sup>

---

<sup>239</sup>Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), 74-77.

<sup>240</sup>Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), 77.

<p>Kebutuhan Aktualisasi diri dan pemenuhan diri          Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri          Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan kreatif, pengembangan keterampilan</p>
<p>Kebutuhan harga diri          Teoritis : Status, kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan          Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, symbol, pengakuan, jabatan, "stokers", penghargaan</p>
<p>Kebutuhan Sosial:          Teoritis : Cinta, persahabatan, perasan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan,          Terapan : Kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan</p>
<p>Kebutuhan keamanan dan rasa aman          Teoritis : Perlindungan dan stabilitas          Terapan : Pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan</p>
<p>Kebutuhan fisiologis          Teoritis : Makan, minum, perumahan, seks, istirahat          Terapan : ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job</p>

### Hirarki Kebutuhan dari Maslow dalam Teori dan Penerapannya Sebagai Motivasi Manajerial

#### Keterangan:

- Kebutuhan fisiologis: kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis dasar dari organisme manusia seperti kebutuhan akan pangan, sandang dan papan, kesehatan fisik, dsb.
- Kebutuhan rasa aman dan perlindungan: seperti terjamin keamanannya, terlindung dari bahaya, dan ancaman penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil, dsb.
- Kebutuhan sosial: yang meliputi antara lain kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan secara pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, rasa setia kawan dan kerjasama.
- Kebutuhan akan penghargaan: termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan atau status, pangkat, dsb.
- Kebutuhan akan aktualisasi diri: seperti kebutuhan mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreativitas, dan ekspresi diri.<sup>241</sup>

<sup>241</sup>Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), 78.

Tingkatan atau hirarki kebutuhan dari Maslow ini tidak dimaksud sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan kerangka acuan yang dapat digunakan sewaktu-waktu bilamana diperlukan untuk memperkirakan tingkat kebutuhan mana yang mendorong seseorang yang akan dimotivasi bertindak melakukan sesuatu.<sup>242</sup>

## **B. Motivasi Belajar**

### **1. Definisi Motivasi Belajar**

Dalam proses belajar, motivasi sangat diperlukan. Segala sesuatu yang menarik minat orang lain belum tentu menarik minat orang tertentu selama sesuatu itu tidak bersentuhan dengan kebutuhannya. Pengertian motivasi belajar menurut para ahli:

- a. James O. Whittaker. Ia mengatakan bahwa, motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan atau memberi dorongan kepada makhluk untuk bertingkah laku mencapai tujuan yang ditimbulkan oleh motivasi tersebut.
- b. Thorndike. Ia mengatakan, bahwa belajar dengan “*trial and error*” itu dimulai dengan adanya beberapa motif yang mendorong keaktifan. Dengan demikian, untuk mengaktifkan anak dalam belajar diperlukan motivasi. Dari eksperimentasinya, ia menyimpulkan tiga hukum belajar: *Law of readiness*, *Law of exercise* dan *Law of effect*.
- c. Ghuthrie. Mengenai motivasi dalam belajar, ternyata Ghuthrie mempunyai pandangan yang agak berbeda dengan pandangan Thorndike. Ghuthrie memandang motivasi dan *reward* sebagai hal yang kurang penting dalam belajar. Menurut Ghuthrie, motivasi hanyalah menimbulkan variasi respon pada individu, dan bila dihungkan dengan hasil belajar, motivasi itu bukan instrumental dalam hasil belajar.<sup>243</sup>

Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, jika peserta didik tekun mengerjakan tugas, ulet dalam memecahkan berbagai masalah dan hambatan secara mandiri. Peserta didik harus mampu mempertahankan pendapatnya, jika ia yakin dan dipandanginya cukup rasional. Bahkan lebih lanjut peserta didik harus juga peka dan responsif terhadap berbagai masalah umum, dan bagaimana memikirkan pemecahannya. Hal-hal itu semua harus dipahami benar oleh guru, agar dalam berinteraksi dengan siswanya dapat memberikan motivasi yang tepat dan optimal.<sup>244</sup>

---

<sup>242</sup>Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, 78.

<sup>243</sup>Wasty Soemanto. *Psikologi Pendidikan; Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 205.

<sup>244</sup>A M. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2001), 82.

Seseorang yang melakukan aktivitas belajar secara terus menerus tanpa motivasi dari luar dirinya merupakan motivasi intrinsik yang sangat penting dalam aktivitas belajar, dorongan dari luar dirinya merupakan motivasi ekstrinsik yang di harapkan. Oleh karena itu, motivasi ekstrinsik di perlukan bila motivasi intrinsik tidak ada dalam diri seseorang sebagai subjek belajar. Sehingga motivasi dapat memberikan semangat yang luar biasa terhadap seseorang untuk berperilaku dan dapat memberikan arah dalam belajarkan sesuatu pekerjaan.

## **2. Fungsi Motivasi Belajar**

Motivasi belajar berfungsi sebagai penggerak psikis dari dalam diri seseorang untuk dapat melakukan kegiatan belajar dan menambah keterampilan dan pengalaman. Motivasi juga berperan untuk mendorong dan mengarahkan minat belajar agar mencapai tujuan agar siswa bersungguh-sungguh dalam belajar dan dapat mengaktualisasi dirinya serta kebutuhan-kebutuhan yang ingin dicapai.

Motivasi bertalian dengan suatu tujuan, dan motivasi itu mempengaruhi adanya kegiatan, sehubungan dengan itu ada tiga fungsi motivasi:

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Motivasi dapat berfungsi sebagai pendorong usaha dan pencapaian prestasi.<sup>245</sup>

Sementara Menurut Imam Musbikin ada tiga fungsi motivasi, yaitu:

- a. Motivasi sebagai pendorong, pada mulanya peserta didik tidak ada hasrat untuk belajar. Tetapi, karena ada sesuatu yang dicari munculah minatnya untuk belajar. Sesuatu yang belum diketahui itu akhirnya mendorong peserta didik untuk belajar dalam rangka mencari tahu. Jadi, motivasi berfungsi sebagai pendorong yang mempengaruhi sifat peserta didik dalam rangka belajar.
- b. Motivasi sebagai penggerak. Dorongan psikologis yang melahirkan sikap terhadap peserta didik merupakan suatu kekuatan yang tak terbandung, yang kemudian terjelam dalam bentuk gerakan psikofisik. Dalam hal ini peserta didik sudah melakukan aktivitas belajar dengan segenap raga dan jiwa.

---

<sup>245</sup>A.M. Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*, 83.

- c. Motivasi sebagai pengarah perbuatan. Peserta didik yang mempunyai motivasi dapat menyeleksi mana perbuatan yang harus dilakukan dan mana perbuatan yang mesti diabaikan. Seseorang peserta didik yang ingin mendapatkan sesuatu dari sesuatu mata pelajaran tertentu, tidak mungkin dipaksakan untuk mempelajari mata pelajaran dimana tersimpan sesuatu yang dicari itu. Sesuatu yang ingin dicari anak didik merupakan tujuan belajar yang akan dicapainya. Tujuan belajar tersebut merupakan pengarah yang memberikan motivasi kepada anak didik dalam belajar.<sup>246</sup>

Dalam kegiatan belajar mengajar pasti akan ditemukan peserta didik yang kurang berpartisipasi dalam belajar. Sementara peserta didik yang lain aktif berpartisipasi dalam kegiatan, seorang atau dua orang peserta didik duduk dengan santainya di kursi mereka dengan alam pemikiran yang jauh entah ke mana. Sedikitpun tidak tergerak hatinya untuk mengikuti pelajaran dengan cara mendengarkan penjelasan guru dan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.

Ketidakminatan terhadap suatu mata pelajaran menjadi pangkal penyebab peserta didik enggan mencatat apa yang disampaikan oleh guru. Itulah sebagai pertanda bahwa peserta didik tidak mempunyai motivasi untuk belajar. Kemiskinan motivasi instrinsik ini merupakan masalah yang harus segera diatasi. Guru harus memberikan suntikan dalam bentuk motivasi ekstrinsik. Sehingga, dalam bantuan itu, diatasi dapat keluar dari kesulitan belajar.

Bila motivasi ekstrinsik yang diberikan itu dapat membantu peserta didik keluar dari lingkungan masalah kesulitan belajar, maka motivasi dapat diperankan dengan baik oleh guru. Peranan guru dengan mengandalkan fungsi-fungsi motivasi merupakan langkah akurat untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif bagi anak didik. Baik motivasi instrinsik maupun motivasi ekstrinsik sama berfungsi sebagai pendorong, penggerak, dan penyeleksi buatan ketiganya menyatu dalam sikap dan ada implikasi nyata dalam perbuatan. Karena itulah, baik dorongan atau penggerak maupun penyeleksi merupakan kata kunci dari motivasi dalam setiap perbuatan dalam belajar.

### **3. Prinsip Motivasi Belajar**

Ada beberapa prinsip motivasi dalam belajar, seperti dalam uraian berikut:

- a. Motivasi sebagai dasar penggerak yang mendorong aktivitas belajar. Seseorang melakukan aktivitas belajar, karena ada yang mendorongnya. Bila seseorang sudah termotivasi untuk belajar, maka dia akan melakukan aktivitas belajar dalam rentang waktu

---

<sup>246</sup>Imam Musbikin, *Mengatasi Anak Mogok Sekolah dan Malas Belajar* (Jogjakarta: Laksana, 2012), 101.

- tertentu. oleh karena itulah, motivasi diakui sebagai dasar penggerak yang mendorong aktivitas belajar seseorang.
- b. Motivasi intrinsik, yaitu motif yang menjadi aktif atau berfungsi tanpa perlu dirangsang dari luar, karena di dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sementara itu, motivasi ekstrinsik adalah motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan dari luar.
  - c. Motivasi berupa pujian lebih baik daripada hukuman. Meski hukuman tetap diberlakukan dalam memicu semangat belajar peserta didik, tetapi masih lebih baik penghargaan berupa pujian. Setiap orang senang dihargai dan tidak suka dihukum dalam bentuk apapun. Tetapi, pujian yang diucapkan itu tidak asal ucap, harus pada tempat dan kondisi yang tepat.
  - d. Motivasi berhubungan erat dengan kebutuhan dalam belajar. Kebutuhan yang tak bisa dihindari oleh peserta didik adalah keinginan untuk menguasai sejumlah ilmu pengetahuan. Oleh karena itulah, peserta didik belajar. Karena bila tidak belajar, berarti peserta didik tidak akan mendapatkan ilmu pengetahuan. Bagaimana untuk mengembangkan diri dengan memanfaatkan potensi-potensi yang dimiliki bila potensi tersebut tidak ditumbuhkembangkan melalui penguasaan ilmu pengetahuan.
  - e. Motivasi dapat memupuk optimisme dalam belajar. Peserta didik yang mempunyai motivasi dalam belajar selalu yakin dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang dilakukan. Dia yakin bahwa belajar bukanlah kegiatan yang sia-sia. Hasilnya pasti akan berguna tidak hanya kini, tetapi di kemudian hari.
  - f. Motivasi melahirkan prestasi dalam belajar. Berbagai hasil penelitian selalu menyimpulkan bahwa motivasi mempengaruhi prestasi belajar. Tinggi rendahnya motivasi selalu dijadikan indikator baik-buruknya prestasi belajar peserta didik.<sup>247</sup>

#### **4. Faktor-Faktor Motivasi Belajar**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses dan hasil belajar, yaitu:

- a. Faktor *raw input* (faktor peserta didik itu sendiri) dimana tiap anak memiliki kondisi yang berbeda-beda dalam kondisi sosiologis dan kondisi psikologis.
- b. Faktor *environmental input* (faktor lingkungan) baik lingkungan keluarga maupun lingkungan sosial.
- c. Faktor *instrumental input*, yang didalamnya antara lain terdiri dari kurikulum, program/bahan pengajaran, sarana dan fasilitas serta tenaga pendidik.

---

<sup>247</sup>Imam Musbikin, *Mengatasi Anak Mogok Sekolah dan Malas Belajar*, 102.

Motivasi sebagai faktor utama dalam belajar yakni berfungsi menimbulkan, mendasari, dan menggerakkan perbuatan belajar. Motivasi belajar bisa menurun akibat ambisi orang tua atau sistem peringkat di sekolah. Motivasi menggerakkan individu, mengarahkan tindakan serta memilih tujuan belajar yang dirasa paling berguna bagi kehidupan individu. Mempelajari motivasi maka akan ditemukan mengapa individu berbuat sesuatu karena motivasi individu tidak dapat diamati secara langsung, sedangkan yang dapat diamati adalah manifestasi dari motivasi itu dalam bentuk tingkah laku yang nampak pada individu setidaknya akan menjadi mendekati kebenaran apa yang menjadi motivasi individu bersangkutan.<sup>248</sup>

Selain itu menurut Esy Sutrisno<sup>249</sup>, motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor tersebut antara lain:

#### **a. Faktor Intern**

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### **1) Keinginan Untuk dapat Hidup**

Untuk mempertahankan hidup, individu mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau buruk, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup tersebut meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan sebagainya.

##### **2) Keinginan Untuk dapat Memiliki**

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

##### **3) Keinginan Untuk Memperoleh Penghargaan**

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu ia harus bekerja keras.

##### **4) Keinginan Untuk Memperoleh Pengakuan**

Secara terperinci, keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

---

<sup>248</sup>John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan, Jilid 2*, 511-513

<sup>249</sup>Esy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 116-120.

## **5) Keinginan Untuk Berkuasa**

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji.

### **b. Faktor *Ekstern***

Faktor ekstern juga tidak kalah pengaruhnya terhadap motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor *ekstern* meliputi:<sup>250</sup>

#### **1) Kondisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat kerja tersebut.

#### **2) Kompensasi yang Memadai**

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Sebaliknya, kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.

#### **3) Supervisi yang Baik**

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisi ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan penuh semangat.

#### **4) Adanya Jaminan Pekerjaan**

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

#### **5) Status dan Tanggung Jawab**

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggungjawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

#### **6) Peraturan yang Fleksibel**

Bagi perusahaan besar pada umumnya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

---

<sup>250</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118-120.

## 5. Dimensi Motivasi

Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang.<sup>251</sup> Perilaku merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas-aktivitas. Perilaku dapat dikaji sebagai saling interaksinya beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Menurut Luthans dalam Thoha unsur atau komponen meliputi:<sup>252</sup>

- a) Kebutuhan (*need*). Ada banyak kebutuhan dalam diri seseorang. Kebutuhan yang paling kuat, mendorong atau menjadi motivasi sehingga perilakunya mengarah pada tercapainya suatu tujuan berdasar kebutuhan tersebut.
- b) Dorongan (*drive*). Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan atau dorongan dari motivasi itu sendiri. Dorongan menyebabkan mengapa seseorang berusaha mencapai tujuan-tujuan secara sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.
- c) Tujuan (*goals*). Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Tujuan juga diartikan sebagai suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Seorang pemimpin yang berhasil memotivasi anggota organisasinya karena ia mampu menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya suatu tujuan yang tepat bagi pemenuhan kepuasan kebutuhan.

## 6. Jenis Motivasi

Menurut Heidjrahcman dan Suad Husnan ada 2 jenis motivasi, yaitu:<sup>253</sup>

- a) Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan *reward*.
- b) Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan kekuatan ketakutan.

Pada jenis motivasi negatif dalam jangka pendek dapat meningkatkan kegairahan kerja, karena mereka takut terhadap sanksi atau hukuman yang akan mereka terima, namun untuk jangka panjang hal ini dapat berakibat kurang baik. Sedangkan untuk meningkatkan semangat kerja, penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus seimbang, dan harus dipahami juga

---

<sup>251</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 203.

<sup>252</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 207.

<sup>253</sup>Heidjrahman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia, Edisi Keempat* (Yogyakarta: BPFE UGM, 1990), 204-205.

kapan dan dimana antara kedua jenis motivasi tersebut dapat efektif untuk merangsang semangat atau gairah kerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### **7. Alat-Alat Motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan alat-alat motivasi itu terdiri dari:

- a. Materil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang/barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain memberikan kebutuhan ekonomis.
- b. *Non*-materil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa bukan barang atau benda yang tidak ternilai, dengan kata lain hanya memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan rohani semata.
- c. Kombinasi antara materil insentif dan *non*-materil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa materil insentif dan *non*-materil insentif sekaligus.<sup>254</sup>

Hal ini memberikan pemahaman terhadap bentuk instrumen yang digunakan untuk memotivasi, berupa sesuatu yang sifatnya benda atau bukan benda atau bahkan kedua-duanya, disesuaikan dengan event yang melatarbelakangi pemberian motivasi.

### **8. Indikator Motivasi Belajar**

Menurut Uno<sup>255</sup>, indikator motivasi belajar dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

#### **a. Adanya Hasrat dan Keinginan Berhasil**

Hasrat dan keinginan untuk berhasil dalam belajar dan dalam kehidupan sehari-hari pada umumnya disebut motif berprestasi, yaitu motif untuk berhasil dalam melakukan suatu tugas dan pekerjaan atau motif untuk memperoleh kesempurnaan. Motif semacam ini merupakan unsur kepribadian dan perilaku manusia, sesuatu yang berasal dari ‘dalam’ diri manusia yang bersangkutan.

Motif berprestasi adalah motif yang dapat dipelajari, sehingga motif itu dapat diperbaiki dan dikembangkan melalui proses belajar. Seseorang yang mempunyai motif berprestasi tinggi cenderung untuk berusaha menyelesaikan tugasnya secara tuntas, tanpa menunda-nunda pekerjaannya. Penyelesaian tugas semacam ini bukanlah karena dorongan dari luar diri, melainkan upaya pribadi.

#### **b. Adanya Dorongan dan Kebutuhan dalam Belajar**

Penyelesaian suatu tugas tidak selamanya dilatarbelakangi oleh motif berprestasi atau keinginan untuk berhasil, kadang kala seorang individu menyelesaikan suatu pekerjaan sebaik orang yang memiliki motif

---

<sup>254</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, 99.

<sup>255</sup>Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*.

berprestasi tinggi, justru karena dorongan menghindari kegagalan yang bersumber pada ketakutan akan kegagalan itu.

#### **c. Adanya Harapan dan Cita-cita Masa Depan**

Harapan didasari pada keyakinan bahwa orang dipengaruhi oleh perasaan mereka tentang gambaran hasil tindakan mereka contohnya orang yang menginginkan kenaikan pangkat akan menunjukkan kinerja yang baik kalau mereka menganggap kinerja yang tinggi diakui dan dihargai dengan kenaikan pangkat.

#### **d. Adanya Penghargaan dalam Belajar**

Pernyataan verbal atau penghargaan dalam bentuk lainnya terhadap perilaku yang baik atau hasil belajar peserta didik yang baik merupakan cara paling mudah dan efektif untuk meningkatkan motif belajar peserta didik kepada hasil belajar yang lebih baik. Pernyataan seperti ‘‘bagus’’, ‘‘hebat’’ dan lain-lain di samping akan menyenangkan peserta didik, pernyataan verbal seperti itu juga mengandung makna interaksi dan pengalaman pribadi yang langsung antara peserta didik dan guru, dan penyampaian yang konkret, sehingga merupakan suatu persetujuan pengakuan sosial, apalagi kalau penghargaan verbal itu diberikan didepan orang banyak.

#### **e. Adanya Kegiatan yang Menarik dalam Belajar**

Baik simulasi maupun permainan merupakan salah satu proses yang sangat menarik bagi peserta didik. Suasana yang menarik menyebabkan proses belajar menjadi bermakna. Sesuatu yang bermakna akan selalu diingat, dipahami, dan dihargai. Seperti kegiatan belajar seperti diskusi, *brainstorming*, pengabdian masyarakat dan sebagainya.

#### **f. Adanya Lingkungan Belajar yang Kondusif**

Pada umumnya motif dasar yang bersifat pribadi muncul dalam tindakan individu setelah dibentuk oleh lingkungan. Oleh karena itu motif individu untuk melakukan sesuatu misalnya untuk belajar dengan baik, dapat dikembangkan, diperbaiki, atau diubah melalui belajar dan latihan, dengan perkataan lain melalui pengaruh lingkungan. Lingkungan belajar yang kondusif salah satu faktor pendorong belajar peserta didik, dengan demikian anak didik mampu memperoleh bantuan yang tepat dalam mengatasi kesulitan atau masalah dalam belajar.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua aspek yang menjadi indikator pendorong motivasi belajar siswa, yaitu (1) dorongan internal: adanya hasrat dan keinginan berhasil, adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar, adanya harapan dan cita-cita masa depan, faktor fisiologis dan (2) dorongan eksternal: adanya kegiatan yang menarik dalam belajar dan adanya lingkungan belajar yang kondusif.

### **C. Motivasi Belajar dalam Konsep Islam**

Menurut Mujib dan Mudzakir dalam Nanyu<sup>256</sup>, berbagai bentuk motivasi yang dikemukakan oleh para psikolog hanya bersifat duniawi dan berjangka pendek, juga tidak menyentuh aspek spiritual dan *Ilahiah*. Dalam Islam, motivasi diakui berperan penting dalam belajar. Sebab seseorang bila mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu dan didukung oleh kondisi yang ada, maka ia akan mencurahkan segenap upaya yang diperlukan untuk mempelajari metode-metode yang tepat guna mencapai tujuan tersebut, apabila ia menghadapi suatu masalah dan merasa sangat perlu untuk memecahkannya maka biasanya ia akan melakukan berbagai upaya untuk itu sehingga menemukan solusi yang tepat. Teknik-teknik motivasi dalam Al-Qur'an mencakup tiga bentuk yaitu:

1. Janji dan ancaman. Al-Qur'an menjanjikan pahala yang akan diperoleh orang-orang beriman dalam surga, dan ancaman yang akan menimpa orang-orang kafir dalam neraka. Janji dan ancaman ini menimbulkan harapan dan rasa takut yang merupakan jaminan bagi tumbuhnya dorongan yang kuat bagi diri kaum muslimin untuk melakukan amal yang baik selama hidup di dunia, termasuk belajar.
2. Kisah, yaitu menyajikan berbagai peristiwa, kejadian dan pribadi yang dapat menarik perhatian dan menimbulkan daya tarik bagi pendengarannya untuk mengikutinya, dan membangkitkan berbagai kesan dan perasaan yang membuat mereka terlibat secara psikis serta terpengaruh secara emosional.
3. Pemanfaatan peristiwa penting, yaitu menggunakan beberapa peristiwa atau persoalan penting yang terjadi yang bisa menggerakkan emosi, menggugah perhatian dan menyibukkan pikiran. Al-Qur'an menggunakan peristiwa-peristiwa penting yang dialami kaum muslimin sebagai suri tauladan yang berguna dalam kehidupan mereka hal itu membuat mereka lebih siap dan lebih menerima untuk mempelajari dan menguasai keteladanan tersebut.

### **D. Upaya Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa**

Dalam upaya meningkatkan motivasi belajar peserta didik, guru mempunyai peran penting dalam keberhasilan belajar peserta didik, beberapa peran itu antara lain:

#### **1. Mengetahui Setiap Peserta Didik yang Diajarkan Secara Pribadi.**

Dengan mengetahui setiap peserta didik secara pribadi, maka guru akan mampu memperlakukan setiap peserta didik secara tepat. Dengan demikian upaya untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dilakukan secara tepat pula walaupun guru itu berhadapan dengan kelompok peserta didik dalam kelas. Apabila guru mengetahui peserta didiknya secara pribadi, maka akan mampu pula memperlakukan setiap peserta didik dalam kelompok

---

<sup>256</sup>Nyayu Khodijah, *Psikologi Pendidikan*, 178.

secara berbeda sesuai dengan keadaan dan kemampuan serta kesulitan dan kekuatan yang dimiliki setiap peserta didik.

## **2. Mampu Memperlihatkan Interaksi yang Menyenangkan**

Interaksi yang menyenangkan ini akan menimbulkan suasana aman dalam kelas. Para peserta didik bebas dari ketakutan akan melakukan perbuatan yang tidak berkenan bagi gurunya. Interaksi yang menyenangkan ini dapat membuat suasana sehat dalam kelas, suasana yang menyenangkan dan sehat itu menimbulkan suasana yang mendukung untuk terjadinya belajar. Dengan demikian motivasi belajar peserta didik menjadi lebih baik.

## **3. Menguasai Berbagai Metode dan Teknik Mengajar Secara Tepat**

Penguasaan berbagai metode dan teknik mengajar serta penerapannya secara tepat membuat guru mampu mengubah cara mengajarnya sesuai dengan suasana kelas. Guru harus menyimak perubahan suasana kelas sebagai akibat dari kebosanan peserta didik akan suasana yang tidak berubah. Guru dapat mengembalikan gairah belajar peserta didik antara lain dengan merubah metode dan teknik mengajar.

## **4. Menjaga Suasana Kelas Supaya Peserta Didik Terhindari Konflik Dan Frustrasi**

Suasana konflik dan frustrasi di kelas menimbulkan gairah belajar peserta didik menurun. Perhatian mereka tidak lagi terhadap kegiatan belajar, melainkan pada upaya menghilangkan konflik dan frustrasi tersebut. Energi mereka habis terkuras untuk memecahkan konflik dan frustrasi, sehingga mereka tidak dapat belajar dengan baik. Apabila guru dapat menjaga suasana kelas, maka konsentrasi peserta didik secara penuh akan dapat dikembalikan kepada kegiatan belajar. konsentrasi penuh terhadap belajar itu dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik dan akan meningkatkan hasil belajarnya.

## **5. Memperlakukan Peserta Didik Sesuai Dengan Keadaan Dan Kemampuan**

Sebagai kelanjutan dari pemahaman peserta didik secara pribadi, guru dapat memperlakukan setiap peserta didik secara tepat sesuai dengan hal-hal yang diketahuinya dari tiap peserta didik itu.

Proses pembelajaran akan berhasil manakala peserta didik mempunyai motivasi dalam belajar. Oleh karena itu, guru perlu menumbuhkan motivasi belajar peserta didik. Untuk memperoleh hasil belajar yang optimal, guru dituntut kreatif membangkitkan motivasi belajar peserta didik. Berikut ini dikemukakan beberapa petunjuk untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik

## **6. Memperjelas Tujuan yang Ingin Dicapai**

Tujuan yang jelas dapat membuat peserta didik paham ke arah mana ia ingin dibawa. Pemahaman peserta didik terhadap tujuan pembelajaran dapat menumbuhkan minat peserta didik untuk belajar yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi belajar mereka. Semakin jelas

tujuan yang ingin dicapai, maka akan semakin kuat motivasi belajar peserta didik. Oleh sebab itu, sebelum proses pembelajaran dimulai hendaknya guru menjelaskan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai.

### **7. Membangkitkan Minat Siswa**

Siswa akan terdorong untuk belajar manakala mereka memiliki minat untuk belajar. Oleh karena itu, mengembangkan minat belajar peserta didik merupakan salah satu teknik dalam mengembangkan motivasi belajar. Salah satu cara yang untuk memotivasi peserta didik dalam pembelajaran adalah mengaitkan pengalaman belajar dengan minat peserta didik.<sup>257</sup> Pengaitan pembelajaran dengan minat peserta didik adalah sangat penting, dan karena itu tunjukkanlah bahwa pengetahuan yang dipelajari itu sangat bermanfaat bagi mereka. Demikian pula tujuan pembelajaran yang penting adalah membangkitkan hasrat ingin tahu peserta didik mengenai pelajaran yang akan datang, dan karena itu pembelajaran akan mampu meningkatkan motivasi intrinsik peserta didik untuk mempelajari materi pembelajaran yang disajikan oleh guru.<sup>258</sup>

### **8. Ciptakan Suasana yang Menyenangkan dalam Belajar**

Peserta didik dapat belajar dengan baik dalam suasana yang menyenangkan, merasa aman serta bebas dari takut. Usahakan agar kelas dalam suasana hidup dan segar, terbebas dari rasa tegang.

### **9. Menggunakan Variasi Metode Penyajian yang Menarik**

Guru harus mampu menyajikan informasi dengan menarik bagi peserta didik.. Dengan pembelajaran yang menarik, maka akan membangkitkan rasa ingin tahu peserta didik di dalam kegiatan pembelajaran yang selanjutnya peserta didik akan termotivasi dalam pembelajaran. Motivasi intrinsik untuk belajar sesuatu dapat ditingkatkan melalui penggunaan materi pembelajaran yang menarik, dan juga penggunaan variasi metode pembelajaran.

### **10. Memberi Pujian atas Keberhasilan Siswa**

Motivasi akan tumbuh manakala peserta didik merasa dihargai. Dalam pembelajaran, pujian dapat dimanfaatkan sebagai alat motivasi. Namun, pemberian pujian/penghargaan harus sesuai dengan hasil kerja peserta didik.. Pujian yang baik adalah pujian yang keluar dari hati seorang guru secara wajar dengan maksud untuk memberikan penghargaan kepada peserta didik atas jerih payahnya dalam belajar.<sup>259</sup>

### **11. Memberikan Penilaian**

Banyak peserta didik yang belajar karena ingin memperoleh nilai bagus, untuk itu mereka belajar dengan giat. Bagi sebagian peserta didik

---

<sup>257</sup>Djiwandono, S.E.W. *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2006), 365.

<sup>258</sup>Anni, Catharina T., dkk. *Psikologi Belajar* (Semarang:Unnes Press, 2006), 186.

<sup>259</sup>Djamarah, S.B, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar-Mengajar*; Edisi Revisi (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 152.

nilai dapat menjadi motivasi yang kuat untuk belajar. Oleh karena itu, penilaian harus dilakukan dengan segera agar peserta didik secepat mungkin mengetahui hasil kerjanya. Penilaian harus dilakukan secara objektif sesuai dengan kemampuan siswa masing-masing. Penilaian secara terus menerus akan mendorong peserta didik belajar, karena setiap anak memiliki kecenderungan untuk memperoleh hasil yang baik. Di samping itu, peserta didik selalu mendapat tantangan dan masalah yang harus dihadapi dan dipecahkan, sehingga mendorongnya belajar lebih teliti dan seksama.<sup>260</sup>

### **12. Memberi Komentar Terhadap Hasil Pekerjaan Peserta Didik.**

Siswa butuh penghargaan. Penghargaan bisa dilakukan dengan memberikan komentar/tanggapan yang positif. Setelah peserta didik selesai mengerjakan tugas, sebaiknya memberikan komentar secepatnya, misalnya dengan memberikan tulisan “bagus” atau “teruskan pekerjaanmu” dan lain sebagainya. Komentar yang positif dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Penghargaan sangat efektif untuk memotivasi peserta didik dalam mengerjakan tugas-tugas, baik tugas-tugas yang harus dikerjakan segera, maupun tugas-tugas yang berlangsung terus menerus. Sebaliknya pemberian celaan kurang menumbuhkan motivasi dalam belajar. Bahkan menimbulkan efek psikologis yang tidak baik.

### **13. Menciptakan Persaingan/Kompetensi dan Kerjasama.**

Persaingan yang sehat dapat menumbuhkan pengaruh yang baik untuk keberhasilan proses pembelajaran peserta didik. Oleh karena itu, guru harus mendesain pembelajaran yang memungkinkan peserta didik untuk bersaing baik antar kelompok maupun antar individu. Namun demikian, persaingan tidak selamanya menguntungkan, terutama untuk peserta didik yang memang dirasakan tidak mampu untuk bersaing, oleh sebab itu pendekatan *cooperative learning* dapat dipertimbangkan untuk menciptakan persaingan antar kelompok. Selain persaingan antar peserta didik lebih banyak pengaruh buruknya daripada baiknya terhadap perkembangan kepribadian peserta didik. Persaingan antara diri sendiri dapat dilakukan dengan cara memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mengenal kemajuan-kemajuan yang telah diucapkan sebelumnya dan apa yang dapat dicapai pada waktu berikutnya. Misalnya guru membuat dan memberi tahu grafik kemajuan belajar peserta didik. Untuk mengembangkan motivasi belajar, guru harus berusaha membentuk kebiasaan peserta didiknya agar secara berangsur-angsur dapat memusatkan perhatian lebih lama dan bekerja keras.

Dengan penerapan peranan seperti di atas, maka guru akan mampu menempatkan diri dalam lingkungan peserta didik secara tepat. Pada

---

<sup>260</sup>Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 168.

gilirannya guru akan mampu menggunakan teknik, motivasi secara tepat, baik dalam suasana kelompok maupun dalam suasana individual.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Sa'dun dan Sriwiyana, Hadi. *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Social (IPS)*. Yogyakarta: Cipta Media, 2010.
- Al-Abrasyi, Muhammad Atiyah. *Ushul Al-Atrbiyah al-Islamiyah*. Bairut: Daar al-Fikr, tt.
- Al-Toumy Al-Syaibany, Omar Mohammad. *Falsafah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, Terjemahan Hasan Langgulung, 1979.
- Anam, Choirul. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Sidoarjo: Qisthoh Digital Press, 2009.
- Arifin, Zainal. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Arifin, Zainal. *Konsep dan Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset, 2012.
- Arifin, M. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- Asrohah, Harun dan Alamsyah, Anas Amin. *Pengembangan Kurikulum*. Surabaya: kopertais IV Press, 2014.
- Afifuddin dan Sutikno, Sobri. *Pengelolaan Pendidikan; Teori dan Praktik*. Bandung: Prospect Bandung, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2004.
- Asmani, Jamal Ma'ruf. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, Cet. I, 2012.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif dan Inovatif*. Jogjakarta: DIVA Press, 2013 cet. Ke-9.
- Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Prenada Media Grup, 2008.
- Atmodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005.
- Abdurrahman Mulyono, *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010,
- Amstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 11<sup>th</sup> ed*. London: Kogan Page, 2009.
- Amstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 10<sup>th</sup> ed*. London: Kogan Page, 2006.
- Arif Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI, 2001.
- B. Uno, Hamzah. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Chaniago, Nasrul Syakur. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011.
- Catharina T., Anni, dkk. *Psikologi Belajar*. Semarang: Unnes Press, 2006.
- Darajat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi aksara, 1996.

- Dharma, Surya. *Peranan dan Fungsi Pengawas Sekolah/ Madrasah. Dalam Jurnal Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Departemen Agama RI. *Pedoman Pengawasan atas Pelaksanaan Tugas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum di TK, SD,SLTP dan SMU/SMK*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Departemen Agama RI. *Profesionalisme Pengawas Pendais*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Dasar dan Menengah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam, 2007.
- D. Crow, Lester. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Nurcahya, 1989.
- Dimiyati dan Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Rubin, *Konflik Sosial*, terjemahan oleh Helly P. Soetjipto Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2011.
- David G. Myers, *Social Psychology*, McGraw-Hill, 2010.
- Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Menengah, 2000
- Departemen Pendidikan Nasional, 2010,
- Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2013.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. III, 2000.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Gunawan, Heri. *Pendidikan Karakter, Konsep dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia IX, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2004.
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Hasibuan, Lias. *Kurikulum dan Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada, 2010.
- Hermawan, Asep Herry. *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2008.
- Hidayat, Sholeh. *Pengembangan Kurikulum Baru*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005.

- Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Heidjrahman dan Husnan, Suad. *Manajemen Personalia, Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE UGM, 1990.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Organisasi*. Jogjakarta: Cakrawala, 2007.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Educa, 2010.
- Hidajat, *Kamus Hubungan Industrial dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Pustaka Jaya, 2006.
- Habiebie. B.j. *Pembangunan Sumber Daya Manusia Berorientasi Nilai Tambah*. Buku Wawasan dan Visi Pembangunan Abad 21, Jakarta: Intermasa, 1997.
- Idi, Abdullah. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2007.
- Idi, Abdullah. *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Idi, Abdullah. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.
- Isjoni. *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Argensindo, 2007.
- Imron, *Manajemen Peserta didik di SD; Masalah, Penyebab dan Alternatif Pemecahanya*, Malang: Administrasi Pendidikan FIP IKIP, 1997.
- Ike Kosdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI, 2008.
- Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru, 2007.
- Junaedi, Mahfud. *Ilmu Pendidikan Islam: Filsafat dan Pengembangan*. Semarang: RASAIL Media Group, 2010.
- Kartikasari, I Made. *Pengertian Peranan dan Fungsi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997.
- Komaruddin, *Wawasan dan Visi Pembangunan Abad-21: Sumber Daya Manusia dan Iptek*. Buku Wawasan dan Visi Pembangunan Abad-21, Jakarta: Intermasa, 1997.
- Kaswan, *Leadership and Teamworking: Membangun Tim yang Efektif dan Berkinerja Tinggi Melalui Kepemimpinan*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kadarman, A.M. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001.
- Khodijah, Nyayu. *Psikologi Pendidikan*. Palembang: Grafika Telindo Press, 2011.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Yogyakarta: Andi, 2006.

- M.E, Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Morgan. *Psychology*, 7<sup>th</sup>. New York: Mc.Graw-Hill, Inc, 1986.
- Musbikin, Imam. *Mengatasi Anak Mogok Sekolah dan Malas Belajar*. Jogjakarta: Laksana, 2012.
- Majid, Abdul dan Andayani, Dian. *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Majid, Abdul. *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mujib, Abdul dan Mudzakir, Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Mujib, Abdul dan Mudzakir, Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010.
- Mulyasa, Endang. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Suatu Panduan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Maryono. *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Mahmud, *Sosiologi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1977.
- Marno dan Supriyanto, Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.
- Mesiono. *Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mathis Robert, L dan Jackson, John H, *Human Resource Management*, Alih Bahasa, Jakarta: Salemba empat, 2002.
- Michael Harris, *Human Resources Management*, Second Edition, USA, Harcourt Bluc & Compant, 2000.
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Kependidikan Islam*, Bandung: Refika aditama, 2008.
- Nevizond Chattab, *Doagnosis Management: Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi*, Jakarta: Serambi, 2007.
- Nurfarhati, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis, Malang: Unbraw, 1999.
- Nevizond Chattab, *Doagnosis Management: Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi*, Jakarta: Serambi, 2007.
- Nurfarhati, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis, Malang: Unbraw, 1999.
- Nanang Fattah dan Abubakar, "Pengelolaan Pendidikan." *Pengelolaan Keuangan Pendidikan*, diedit oleh Tim Dosen Jurusan Administasi

- Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Bandung, Tim Dosen UPI: 2005.
- Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Nuryanti. *Filsafat Pendidikan Islam Tentang Kurikulum*. Hunafa, Vol. 5, No.3, Desember 2008.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.
- Osborne, David & Peter Plastrik, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Terj Ramelan Abdul Rosyid, Jakarta: PPM, 2000.
- Print, Murrary. *Curriculum Design and Development*. Australia: Allen & Unwin, 1993.
- Purwanto, M. Ngalim *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- PB, Triton. *Mengelola Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza, 2009.
- Purwanto, Ngalim. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rodaskarya, 2010.
- Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Rohiyat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: Aditama, 2009.
- Roleny Marlina, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Robbins Stephen P, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2005.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Kurnia, 2008.
- Rusman, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- Sanjaya, Wina. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Simanjuntak, Juliper. *Pengertian, Peranan, dan Fungsi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Soetopo, Hendyat. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Suparlan. *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum & Materi Pembelajaran* Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, *Pendidikan Islam yang Menghidupkan*. Yogyakarta: Kota Kembang, 2006.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.

- Silalahi, Ulbert. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: CV Sinar Baru, 2000.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: CV Sinar Baru, 2000.
- Sudjana, Nana, dkk. *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*. Bandung: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2009.
- Suhertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan (Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional)*, Edisi Baru. Bandung: Angkasa, 2010.
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers, 1986.
- Sardiman, A M. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2001.
- Santrock, John W. *Psikologi Pendidikan*; Jilid 2. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri, 2004.
- S.B, Djamarah, dan Zain, Aswan. *Strategi Belajar-Mengajar*; Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006.
- S.E.W, Djiwandono. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Siagian, Sondang P. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Soemanto, Wasty. *Psikologi Pendidikan; Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS, 2012.
- Supriyono. *Managemen Organisasi*. Bandung: Dieta Persada, 2003.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group: 2012.
- Siagian, Sondang. *Ilmu Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2005.
- Siswanto, H.B. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, 2013.
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sriwati Sunardjo dan Budi Agusman Tanjung, "Pengelolaan Pendidikan." *Pengelolaan Peserta Didik*, diedit oleh Tim Dosen Jurusan Administasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung:Tim Dosen UPI, 2005.
- Sufyarma, *Kapita Selektta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2004.

- Stoner, James, A.F, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid Kedua Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bagian I. Jakarta: PT Imperial Bhakti Utama, 2007.
- Tim pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011.
- UU Sisdiknas, *Dasar Konsep Pendidikan Moral*. Jakarta: Alfabeta, 2003.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 2002.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008..
- Winkel, W.S. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 1987.
- Wahab, Abdul Aziz. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Wilson, *Intisari Manajemen*, Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Wijaya, David. *Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah Terhadap Kualitas Pendidikan*. Jurnal Pendidikan Penabur Vol. 8, Nomor 13, Desember 2009.
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2009.
- Zaini, Muhammad. *Pengembangan Kurikulum*. Yogyakarta: Teras, 2009.

## GLOSARIUM

**Administrasi** : usaha dan kegiatan yang meliputi penetapan tujuan serta penetapan penyelenggaraan kegiatan organisasi untuk mencapai sebuah tujuan bersama.

**Afektif** : berkaitan dengan perasaan dan emosi

**Alternatif** : pilihan dari beberapa kemungkinan

**Brainstorming** : menyerang akal

**Cooperatif learning** : pembelajaran berkelompok (tim)

**Delegasi** : orang yang ditunjuk serta diutus oleh sekumpulan orang dalam suatu kegiatan perundingan (musyawarah).

**Desentralisasi** : sistem pemerintahan yang memberikan kekuasaan kepada pemerintahan daerah.

**Deskripsi** : pemaparan dan penjelasan kata-kata secara terperinci

**Divisi** : kelompok dalam organisasi

**Efektif** : akibat, pengaruh dan kesan

**Ekstren** : datang dari luar

**Ekstrinsik** : berasal dari luar tentang nilai, uang, sifat manusia atau nilai pada peristiwa

**Evaluasi** : upaya penilaian secara teknis dan ekonomis pada suatu kegiatan

**Fisiologis** : cabang biologi yang berkaitan dengan fungsi dan kegiatan kehidupan atau zat hidup (organ, jaringan dan sel).

**Fleksibel** : lentur dan mudah menyesuaikan diri

**Formal** : segala sesuatu yang sesuai dengan peraturan yang sah menurut adat kebiasaan yang berlaku

**Hedonisme** : menganggap kesenangan dan kenikmatan materi sebagai tujuan utama dalam hidup

**Identifikasi** : tanda kenal, bukti diri, penentu atau penetapan identitas seseorang, benda dan sebagainya

**Ideologis** : kumpulan konsep yang bersistem yang dijadikan sebagai asas dan tujuan untuk keberlangsungan hidup

**Ilmu** : pengetahuan tentang suatu bidang yang sudah disusun secara sistem berdasarkan metode tertentu, yang dapat digunakan untuk menerangkan gejala tertentu dalam bidang pengetahuan tersebut.

**Independen** : berjiwa bebas dan tidak terikat oleh pihak lain

**Instrinsik** : kandungan yang ada di dalamnya

**Intern** : sebelah dalam atau bagian dalam

**Khalifah** : wakil (pengganti) Nabi Muhammad Saw setelah Nabi wafat (dalam urusan agama dan negara) yang melaksanakan syari'at hukum Islam dalam kehidupan negara.

**Kognitif** : sesuatu yang berhubungan dengan kognisi yang berdasarkan kepada pengetahuan faktual yang empiris.

**Kompetensi** : kemampuan seseorang untuk menentukan sesuatu atau penguasaan terhadap suatu bidang tertentu.

**Kondusif** : memberi peluang pada hasil yang mendukung

**Konflik** : pertentangan dan pertentangan

**Konkret** : nyata, benar-benar ada (berwujud, dapat dilihat, diraba dan sebagainya).

**Kurikulum** : perangkat mata pelajaran yang diajarkan di lembaga pendidikan

**LSM (Lembaga swadaya masyarakat)** : bertujuan untuk memperjuangkan kepentingan masyarakat :

**Manajemen** : penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan

**Metode** : cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan

agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki

**Motif** : pola dan corak

**Motivasi** : dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar maupun tidak sadar untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu/

**Natural** : bersifat alami, bebas dari pengaruh buatan asli

**Operasional** : berdasarkan aturan dan tidak menyimpang dari suatu kaidah dan norma

**Organisasi** : kesatuan (susunan) yang terdiri dari beberapa orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan tertentu.

**Otonomi** : hak, wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Pelaksanaan** : proses, cara, perbuatan dalam melaksanakan rancangan, keputusan dan sebagainya.

**Pendidikan** : proses mengubah sikap dan tata laku seseorang atau kelompok manusia dalam upaya mendewasakan manusia melalui kegiatan pengajaran dan pelatihan, serta proses perbuatan dengan cara mendidik.

**Pengawasan** : penjagaan terhadap pelaksanaan kegiatan yang sedang dijalankan.

**Pengelolaan** : proses melakukan suatu kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain.

**Pengorganisasian** : proses, cara, perbuatan untuk mengorganisasi suatu kegiatan.

**Perencanaan** : proses, cara, perbuatan dalam merencanakan suatu kegiatan.

**Personalia** : berhubungan dengan orang atas nama orang tentang urusan, pengumuman dan sebagainya.

**Perspektif** : sudut pandang

**Profit** : keuntungan dan manfaat

**Psikologis** : sesuatu yang berkaitan dengan kejiwaan, proses mental, baik normal maupun abnormal dan pengaruhnya terhadap perilaku ditinjau dari gejala dan kegiatan jiwa

**Psikomotorik** : berhubungan dengan aktivitas fisik yang berkaitan dengan proses mental dan psikologi,

**Rasional** : suatu sikap yang dilakukan berdasarkan pikiran serta pertimbangan yang logis dan masuk akal sehat manusia.

**SDM (Sumber Daya Manusia)** : potensi manusia yang mampu dikembangkan untuk proses produksi.

**Simulasi** : suatu proses peniruan dari sesuatu yang nyata beserta keadaan sekelilingnya.

**Sinergitas** : kerjasama unsur atau bagian atau fungsi instansi dan lembaga yang menghasilkan suatu tujuan lebih baik dan lebih besar dari pada dikerjakan sendiri.

**Sistem** : suatu kesatuan yang terdiri dari komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan.

**Stakeholders** : individu atau kelompok orang yang memiliki kepentingan yang kuat terhadap suatu keputusan dan aktivitas organisasi.

**Struktur** : cara sesuatu disusun dan dibangun.

**Supervisi** : pengawasan utama dan pengontrolan tertinggi terhadap suatu kegiatan.

**Teori** : pendapat yang berlandaskan pada penelitian dan penemuan yang didukung oleh data dan argumentasi yang jelas.

**Teoretis** : berdasarkan dan menurut teori.

**UNESCO (United Nations of Educational, Scientific dan Cultural Organization)** : kegiatan untuk meningkatkan kerjasama antar negara dan bangsa di dunia melalui bidang pendidikan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan.

**Verbal** : secara lisan.

## INDEXING

### A

Administrasi, 3, 7, 28, 31, 42, 91, 103, 132, 133, 134, 137, 138, 143, 181, 182, 183, 184, 185  
Agama, 54, 57, 77, 134, 141, 142, 180, 181, 183  
Ahli, 1, 8, 10, 11, 16, 29, 30, 35, 47, 81, 83, 125, 131, 134, 164, 166  
Aktivitas, 6, 120  
Alat, 9, 24, 25, 29, 30, 36, 41, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 66, 76, 86, 92, 102, 105, 111, 113, 119, 132, 137, 139, 143, 171, 173, 177  
Allah, I, li, 5, 6, 7, 33, 49, 60, 87, 145, 146, 147, 148, 158, 159  
Anggaran, 19, 108, 111, 112  
Ara Hidayat, 9, 29, 30, 37, 39, 40, 47  
Arikunto, 83, 131, 132, 136, 137, 180  
Aspek, 39, 127, 143  
Ayat, 146

### B

Bahasa, 15, 16, 29, 52, 56, 77, 79, 81, 87, 128, 131, 163  
Bangsa, 129  
Belajar, 13, 14, 42, 70, 106, 158, 160, 166, 167, 168, 169, 173, 174, 175, 177, 180, 181, 183, 185  
Biaya, 27, 96, 102, 104, 105  
Budaya, 183

### D

Dana, 63, 103, 105, 108, 112  
Definisi, 30, 78, 117, 134, 166  
Departemen, 34, 35, 48, 119, 122, 123  
Dewasa, 82  
Dimensi, 88, 104, 172  
Dorongan, 163, 167, 172, 173  
Durkheim, 46

### E

Efektif, 151, 152, 180, 182  
Efektifitas, 63  
Efisien, 113  
Efisiensi, 62, 63, 83, 129  
Ekonomi, 19, 23, 24, 26, 45, 51, 86, 107, 127  
Ekstrinsik, 161  
Evaluasi, li, 9, 24, 33, 45, 56, 58, 59, 75, 76, 83, 84, 91, 110, 133, 136, 137, 144, 147, 148  
Evaluasi, 24, 74, 83, 91, 150

### F

Faktor, 21, 27, 117, 129, 169, 170, 171  
Fasilitas, 9, 18, 20, 23, 27, 63, 84, 94, 102, 136, 152, 169, 171  
Fasilitas, 152  
Filosofis, 57  
Fleksibilitas, 62, 63  
Formal, I, 4, 5, 29, 31, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 43, 54, 115, 118, 119, 128, 129, 130, 142  
Formal, 39  
Fungsi, 8, 9, 11, 22, 27, 43, 55, 59, 60, 61, 62, 65, 92, 93, 108, 112, 120, 122, 124, 125, 127, 128, 137, 138, 139, 142, 146, 147, 149, 167, 171, 181, 182, 184

### G

Guru, 54, 58, 82, 95, 142, 145, 151, 152, 162, 163, 168, 176, 177, 180, 181, 183, 186

### H

Hakikat, 16, 32  
Hasil, 1, 9, 13, 14, 17, 19, 21, 28, 30, 33, 34, 36, 39, 40, 45, 47, 51, 53, 54, 55, 57, 63, 64, 67, 68, 72, 73, 75, 81, 84, 97, 103, 105, 110, 111, 112, 113, 120, 127, 133, 134, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 148,

150, 151, 154, 155, 161, 166, 169, 174,  
176, 177, 178  
Hierarki, 39, 48

## I

Ilmiah, 2, 139, 145  
Ilmu, 31, 48, 52, 53, 55, 58, 76, 81, 83, 86,  
87, 88, 133, 146, 180, 182, 183, 184,  
185, 186  
Individu, 36  
Indonesia, I, 15, 17, 28, 29, 45, 51, 64, 65,  
67, 68, 75, 76, 94, 101, 103, 116, 125,  
128, 129, 153, 180, 181, 183, 184, 185  
Informal, 39  
Instrinsik, 160  
Integrasi, 17  
Interaksi, 158, 166, 167, 176, 185  
Islam, I, I, li, 5, 6, 7, 13, 15, 16, 17, 49, 50,  
52, 53, 54, 56, 57, 65, 76, 77, 81, 83, 85,  
86, 87, 109, 134, 136, 141, 142, 145,  
146, 147, 148, 158, 159, 175, 180, 181,  
182, 183, 184, 186

## J

Jenis, 39, 40, 67, 96, 112, 160, 161, 172

## K

Karakter, 61, 74, 181  
Karyawan, 183  
Kebutuhan, 4, 18, 20, 87, 88, 160, 165, 169,  
172, 173  
Keinginan, 170, 171, 173  
Kelas, 176  
Kelompok, 125, 181  
Kepribadian, 150  
Kerja, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 16, 18, 21, 27, 29, 30,  
31, 32, 33, 34, 38, 44, 45, 46, 47, 48, 49,  
61, 67, 70, 73, 79, 81, 82, 87, 88, 100,  
105, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120,  
122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 132,  
136, 137, 138, 139, 141, 144, 147, 148,  
149, 150, 153, 155, 156, 158, 170, 171,  
172, 177  
Kerjasama, 178  
Keterampilan, 63, 66, 68, 72, 75  
Keuangan, 101, 102, 103, 104, 106, 107,  
108, 183, 186  
Kinerja, 44, 45, 122, 183  
Kognitif, 75, 159  
Kompetensi, 46, 54, 66, 67, 68, 69, 71, 72,  
75, 77, 150, 151, 178, 183

Komponen, 70, 76, 93, 110  
Kondisi, 57, 171  
Kondusif, 174  
Konsep, li, 18, 20, 49, 50, 56, 66, 72, 78, 80,  
94, 99, 113, 115, 120, 135, 136, 145,  
146, 150, 155  
Konsep, 13, 25, 29, 30, 37, 39, 40, 47, 54,  
61, 78, 99, 141, 155, 172, 175, 180, 181,  
185, 186  
Kontrol, 25, 112, 113  
Kooperatif, 145  
Koordinasi, 24, 32, 48, 123, 126, 143  
KTSP, 58, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 75  
Kurikulum, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,  
60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70,  
71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 83,  
84, 85, 86, 87, 178, 180, 181, 182, 183,  
184, 186

## L

Laporan, 110, 111, 112

## M

Madrasah, 29, 30, 37, 39, 40, 47, 142, 144,  
148, 181, 185  
Manajemen, 1, 2, 7, 8, 10, 13, 14, 19, 20,  
25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 39,  
46, 48, 91, 97, 102, 104, 107, 109, 111,  
112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120,  
121, 122, 123, 125, 133, 134, 135, 147,  
150, 155, 157, 170, 171, 172, 180, 181,  
182, 183, 184, 185, 186  
Manajer, 1, 2, 3, 6, 8, 11, 12, 21, 32, 33, 35,  
36, 48, 110, 112, 113, 118, 119, 122,  
123, 125, 128, 134, 146  
Manusia, 5, 6, 17, 25, 28, 57, 72, 88, 115,  
116, 117, 118, 119, 120, 121, 124, 125,  
126, 128, 141, 155, 157, 160, 170, 171,  
181, 182, 184, 185  
Masalah, 22, 91, 122, 182  
Masyarakat, 87, 105, 139  
Materi, 53, 66, 77, 78, 97, 184  
Mengatur, 90, 91, 109  
Metode, 27, 68, 81, 82, 176, 177  
Minat, 161, 177  
Motivasi, 47, 155, 156, 157, 158, 159, 160,  
161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169,  
170, 172, 173, 175, 177, 180, 182, 185  
Mutu, 13, 64, 142, 144, 185

## N

Nasional, 17, 55, 63, 64, 68, 69, 71, 72, 76, 101, 102, 103, 105, 108, 111, 141, 142, 148, 181  
Negara, 19, 28, 41, 51, 76, 77, 79, 97, 117, 120, 134  
Nilai, 15, 17, 18, 24, 26, 27, 44, 49, 60, 63, 65, 67, 76, 79, 83, 85, 87, 97, 98, 110, 115, 116, 128, 129, 141, 146, 156, 161, 162, 163, 173, 177  
Nilai, 87, 98, 115, 116, 182

## O

Operasional, 11, 22, 23, 35, 59, 68, 84, 90, 101, 121, 124, 125, 138  
Organisasi, 4, 5, 11, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 91, 97, 118, 119, 122, 155, 156, 157, 159, 172, 173, 180, 182, 183, 184, 185, 186  
Orientasi, 87, 88, 90, 91, 94, 95  
Otonomi, 17

## P

Pedoman, 134, 142, 181  
Pelajaran, 64, 65, 75  
Pelaksanaan, 1, 13, 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 38, 39, 45, 46, 49, 50, 53, 57, 59, 63, 64, 72, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 103, 106, 107, 110, 111, 126, 127, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 144, 148, 150, 151, 153, 159  
Pembelajaran, 53, 54, 58, 60, 62, 63, 64, 66, 71, 74, 78, 81, 82, 83, 110, 123, 135, 145, 160, 178, 180, 181, 183, 184, 186  
Pembiayaan, 101, 102, 106, 184  
Pembinaan, 55, 80, 81, 84, 85, 96, 97, 103, 184  
Pemerintahan, 184  
Pendekatan, 11, 12, 14, 17, 66, 82, 119, 120  
Pendidikan, 1, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 64, 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 79, 80, 81, 85, 86, 87, 90, 91, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 111, 112, 113, 116, 127, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 144, 145, 148, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 159,

160, 161, 164, 165, 166, 170, 175, 177, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186  
Penelitian, 138, 151, 186  
Pengawasan, 9, 112, 113, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 142, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 181  
Pengelolaan, I, 1, 5, 8, 10, 29, 30, 37, 39, 40, 47, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 117, 124, 128, 132, 180, 182, 183, 184, 185  
Pengetahuan, 27, 58, 75, 88, 121, 180  
Penggerakan, 9  
Pengorganisasian, 9, 31, 32  
Penilaian, 24, 56, 58, 67, 68, 69, 71, 83, 84, 97, 98, 122, 127, 137, 142, 144, 148, 151, 153, 154, 161, 178  
Perencanaan, 8, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 54, 64, 108, 109, 110, 125, 126, 135, 136, 143, 183  
Perilaku, 4, 118, 172, 182, 184, 186  
Perspektif, 1, 5, 52, 81, 145, 159, 160, 186  
Peserta Didik, 60, 90, 91, 92, 94, 99, 162, 163, 166, 168, 169, 177, 182  
Potensi, 7, 95  
Praktis, 53, 62, 115, 125, 183, 186  
Prestasi, 127  
Prinsip, 2, 3, 10, 17, 47, 48, 49, 62, 63, 64, 65, 67, 70, 72, 73, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 93, 107, 109, 110, 131, 139, 140, 145, 150, 159, 162, 168  
Prinsip, 29, 30, 33, 37, 39, 40, 47, 48, 59, 62, 63, 64, 78, 85, 86, 93, 107, 109, 137, 139, 140, 162, 168, 184  
Problematika, 128, 151  
Produktivitas, 155, 156, 173, 182  
Profesionalisme, 145, 181  
Profit, 40  
Program, li, 14, 23, 24, 25, 26, 32, 36, 38, 45, 49, 51, 53, 54, 55, 60, 64, 73, 74, 75, 76, 77, 80, 83, 84, 85, 87, 94, 95, 102, 106, 108, 111, 112, 115, 116, 123, 124, 130, 132, 138, 142, 144, 145, 148, 150, 169  
Program, 23, 151  
Prosedur, 19, 65, 78, 82, 109, 110  
Proses, 1, 2, 5, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 37, 40, 41, 42, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 76, 78, 81, 83, 84, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 100, 101, 102, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 122, 125, 126, 128, 129,

130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137,  
138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146,  
147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 157,  
159, 166, 169, 170, 172, 173, 174, 177,  
178  
Proses, 2, 14, 22, 23, 24, 25, 32, 33, 72, 90,  
132, 133, 138, 141, 149, 176

## R

Rasulullah, 5, 6, 7, 33, 49, 83, 147  
Relevansi, 62, 63, 84

## S

SDM, 34, 36, 115, 117, 120, 121, 126, 143,  
153  
Sekolah, 29, 30, 31, 37, 38, 39, 40, 41, 42,  
43, 47, 70, 74, 75, 80, 81, 84, 85, 91, 92,  
94, 97, 101, 102, 104, 105, 108, 111,  
112, 134, 142, 144, 145, 148, 151, 152,  
168, 169, 180, 181, 183, 184, 185, 186  
Sikap, 46, 75  
Sistem, 11, 13, 17, 23, 55, 65, 68, 71, 72, 75,  
76, 82, 103, 120, 123  
Siswa, 91, 94, 95, 175, 177, 178  
Solidaritas, 47  
Sosial, 4, 17, 19, 24, 25, 30, 31, 37, 41, 43,  
44, 45, 53, 55, 60, 62, 65, 69, 77, 79, 86,  
87, 92, 93, 107, 118, 119, 120, 121, 129,  
159, 160, 163, 165, 169, 170, 174  
Strategi, 19, 46, 120, 177, 184, 185  
Struktur, 4, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38,  
39, 46, 48, 64, 67, 69, 79, 85, 94, 109,  
123, 135, 136, 141  
Suasana, 140, 174, 176, 177  
Sumber, 25, 103, 108, 112, 115, 116, 117,  
118, 119, 120, 124, 125, 126, 128, 130,  
141, 155, 157, 170, 171, 181, 182, 183,  
184, 185  
Sumber Daya, 115, 116, 119, 130  
Supervisi, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139,  
140, 141, 142, 143, 145, 149, 151, 152,  
171, 180, 184, 185

## T

Tata Usaha, 103  
Teknik, 24, 100, 133, 141, 175, 176, 183,  
185  
Teknologi, 74, 88  
Tertib, 98, 111  
Tugas, 4, 5, 9, 10, 12, 21, 30, 31, 32, 33, 34,  
36, 38, 39, 43, 45, 46, 47, 48, 68, 74, 82,  
93, 98, 99, 106, 107, 125, 126, 134, 135,  
137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145,  
148, 149, 150, 152, 153, 166, 168, 173,  
178  
Tujuan, 1, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15,  
18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30,  
31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 45,  
47, 49, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 61,  
62, 63, 64, 65, 66, 69, 71, 76, 77, 78, 79,  
80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 93, 94, 95,  
98, 100, 102, 103, 106, 110, 112, 115,  
117, 118, 119, 125, 126, 127, 129, 132,  
133, 135, 136, 137, 138, 141, 146, 147,  
149, 150, 152, 155, 156, 157, 158, 159,  
161, 162, 163, 166, 167, 168, 170, 172,  
175, 176, 177

## U

Umum, 142, 181  
Unsur, 38

## W

Waktu, 19, 20, 63, 112  
Wewenang, 35, 48

## Y

Yunani, 15, 52, 163

