

JURNAL KEPENDIDIKAN

JURNAL ILMIAH PENELITIAN PENDIDIKAN

- Model Uji Kompetensi Keahlian Instalasi Listrik
- Analisis Proses Internal Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan
- Keefektifan *Trainer* Digital Berbasis Mikrokontroler dengan Model *Briefcase* dalam Pembelajaran Praktik di SMK
- Sistem Pendukung Keputusan Peminatan SMA Menggunakan Metode *Weighted Product* (WP)
- Analisis Kebutuhan Materi Pengembangan Profesionalisme Berkelanjutan Guru SMK Teknik Audio Video
- Kata Serapan Bahasa Sansekerta dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Thai sebagai Bahan Pengajaran Bahasa
- Pengaruh Gaya Belajar Visual, Auditorial, dan Kinestetik terhadap Prestasi Belajar Siswa
- Keefektifan Pembelajaran Multimedia Materi Dimensi Tiga Ditinjau dari Prestasi dan Minat Belajar Matematika di SMA
- Metodologi Pembelajaran Sains-Fisika Berbasis Konteks dan Asesmen Otentik

ANALISIS PROSES INTERNAL KEEFEKTIFAN ORGANISASI MADRASAH ALIYAH NEGERI DI PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

Ahmad Salabi

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Antasari Banjarmasin

email: salabiahmad11@gmail.com.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung faktor internal keefektifan organisasi di MAN di Provinsi Kalimantan Selatan. Populasi penelitian adalah guru berstatus Pegawai Negeri Sipil MAN di provinsi Kalimantan Selatan. Sampel penelitian ditetapkan berdasarkan tabel Krejcie sejumlah 182 an diambil secara proportional purposif sampling. Analisis dilakukan dengan teknik SEM (Structural Equation Modeling) dengan program LISREL (Linear Structure Relation) versi 8.30. Hasil penelitian sebagai berikut. *Pertama*, tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah pada kategori tinggi. *Kedua*, tingkat komunikasi organisasi pada kategori sedang. *Ketiga*, tingkat pengendalian konflik pada kategori sedang. *Keempat*, tingkat iklim organisasi pada kategori sedang. *Kelima*, tingkat keefektifan organisasi pada kategori sedang.

Kata kunci: keefektifan organisasi, proses internal

ANALYSIS OF INTERNAL PROCESS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Abstract

This study was aimed at finding direct and indirect relations of the internal factors of organizations in Islamic Senior High School (ISHC) in South Kalimantan Province. Subjects of the study were state teachers in the schools. Sampling was conducted by Krejcie Table of 182 teachers using the proportional purposive technique. Analyses were done by Structural Equation Modeling (SEM) on the Linear Structure Relation (LISREL) software Version 8.30. Research results shows: *First*, the school principals' level of managerial skills was in the high category. *Second*, the organization communication was in the medium level. *Third*, the conflict control level was in the medium level. *Fourth*, the organization atmosphere was in the medium level. *Fifth*, the organization effectiveness was in the medium level.

Keywords: internal process, organizational effectiveness

PENDAHULUAN

Madrasah adalah salah satu organisasi yang merupakan wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Sebagai organisasi, madrasah merupakan perwujudan dari relasi antarpersonal yang didasari oleh berbagai

motif, kesamaan motif dalam membantu para siswa untuk mencapai kedewasaan masing-masing. Oleh karena itu, pada setiap madrasah perlu suatu pengorganisasian yang menghasilkan pembagian kerja serta pengaturan mekanisme kerja di antara orang-orang yang bekerjasama di dalamnya, sebagai usa-

ha untuk mempertinggi kemungkinan tercapainya tujuan madrasah tersebut. Sebagai organisasi formal, madrasah dipandang sebagai totalitas sistem yang pengorganisasiannya dilakukan untuk mencapai tujuan yang disebut tujuan institusional.

Usaha untuk mengkaji sekolah sebagai suatu sistem sosial telah banyak dilakukan. Para ahli seperti Lipham, Ranking, and Hoeh (1985) menganggap sekolah sebagai sistem sosial yang kompleks, interaktif, dan dinamis yang dapat dikaji secara struktural dan operasional. Secara struktural sekolah merupakan sistem sosial yang unik, mempunyai hirarki hubungan ke atas, sejajar, dan ke bawah, sedangkan secara operasional administratif, sekolah melaksanakan fungsi interaktif antara manusia dengan manusia, dengan kata lain sifat hubungan di sekolah merupakan faktor sentral dalam administrasi sekolah. Sementara itu, Hoy & Miskel (1987) serta Owens (1991) memandang sekolah sebagai suatu sistem sosial yang mencakup dua gejala sosial yang bersifat independent yang pada saat bersamaan saling berinteraksi, gejala itu adalah: lembaga yang memiliki peranan dan harapan tertentu untuk mencapai tujuan, dan individu yang memiliki kepribadian dan kebutuhan yang menempati ruang sistem. Gejala sosial tersebut sangat penting dicermati, terutama dalam latar persekolahan, yaitu sebagai salah satu perspektif yang dipakai untuk memahami keefektifan organisasi sekolah dan atau madrasah.

Sehubungan dengan isu tentang keefektifan, Sander & Wiggins (1985) menekankan bahwa dimensi keefektifan sudah menjadi salah satu paradigma dalam administrasi pendidikan. Sementara itu Tilaar (2002) menyatakan bahwa manajemen yang efektif akan menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi. Pernyataan ini dipandang mendasar karena menurut Scheerens (1992)

istilah efektif sering dikaitkan dengan kualitas pendidikan. Steers, Ungson, and Mowdy (1985) mengatakan bahwa keefektifan seringkali diartikan dengan kualitas dan kuantitas keluaran (*output*) barang atau jasa, karena keefektifan organisasi merujuk pada sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya untuk mencapai tujuan. Menurut Hoy & Miskel (1987) konsep keefektifan cukup kompleks, namun indikator dari keefektifan mencakup hasil (*output*) organisasi, moral organisasi, dan kepuasan anggota organisasi. Sementara itu Etzioni seperti yang dirujuk Sergiovanni (1991) mengatakan bahwa keefektifan sekolah sebagai tolok ukur mutu sekolah menunjuk pada tingkatan sejauh mana pencapaian tujuan organisasi yang dirumuskan. Sedangkan Hall & Hord (1984) menyatakan bahwa keefektifan organisasi dilihat dari tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya. Dari beberapa pendapat itu jelas bahwa konsep keefektifan mempunyai makna yang sangat penting bagi organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah dan atau madrasah.

Sejumlah penelitian tentang keefektifan sekolah telah banyak dilakukan oleh para pakar pendidikan. Ada yang melihat dari segi tujuan, proses, sistem, dan ada pula yang melihat dari segi adaptasi terhadap lingkungannya. Dengan demikian, keefektifan sekolah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, karena memang keefektifan sekolah itu bersifat multidimensional (Sergiovanni, *et al*, 1992). Dari beberapa hasil penelitian tentang keefektifan organisasi sekolah, maka konsep keefektifan pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak hal. Menurut Barnard seperti dikutip Muhyadi (1989), secara umum yang mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi tersebut adalah faktor-faktor internal dan eksternal.

Secara lebih spesifik dikatakan Sanders & Wiggins (1985) bahwa keefektifan sebuah sekolah ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal, yaitu faktor yang berkaitan dengan lingkungan di luar organisasi, dan faktor internal menyangkut bagian-bagian organisasi yang merupakan komponen sistem.

Dalam mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah termasuk dalam hal ini keefektifan sekolah yang berciri khas agama seperti madrasah, tampaknya faktor keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu tercapainya sekolah yang efektif (Tilaar, 2002). Sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah dituntut keahliannya untuk memimpin dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien sehingga sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan, agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2003).

Faktor lain yang dipandang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah komunikasi organisasi (Edmond, 1979), karena komunikasi adalah alat untuk mentransformasikan informasi, ide-ide, perasaan, dan sikap di antara orang-orang dalam organisasi. Demikian juga Kreps (1986) yang menelaah penelitian tentang komunikasi menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan

utama untuk meningkatkan produktivitas kerja. Faktor berikutnya yang juga dipandang mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap keefektifan sekolah sebagai sebuah organisasi adalah pengendalian konflik (Tosi, Rizzo, and Carroll, 1990). Ketika kepala sekolah menjalankan perannya sebagai manajer untuk mengorganisasikan segala sumber yang ada, tentu akan ada pihak lain terutama guru yang merasa dirinya tertekan oleh peran kepala sekolah tersebut. Konflik ini dipicu oleh kurang komunikatifnya kepala sekolah dalam memainkan perannya, kemungkinan lain sebagai akibat sikap guru yang tidak kooperatif dengan kepala sekolah. Faktor lain yang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah iklim organisasi (Hoy & Miskel, 1987). Iklim organisasi pada prinsipnya merupakan suasana bekerja, bergaul, dan belajar dalam organisasi pendidikan. Iklim organisasi ini secara langsung akan mempengaruhi atau memiliki hubungan dengan keefektifan organisasi sekolah.

Penelitian tentang madrasah yang bersifat mendalam masih jarang dilakukan. Salah satu di antara peneliti yang pernah mengamati madrasah adalah Steenbrink (1986) yang memfokuskan penelitiannya pada perubahan pendidikan Islam dari pesantren, ke madrasah, dan ke sekolah sebagai pengaruh modernisasi. Penelitian lain yang berkaitan dengan madrasah dilakukan oleh Daulay (dalam Arifin, 1998), dalam penelitian tersebut Daulay membandingkan kurikulum Pendidikan Islam di pesantren, madrasah, dan sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

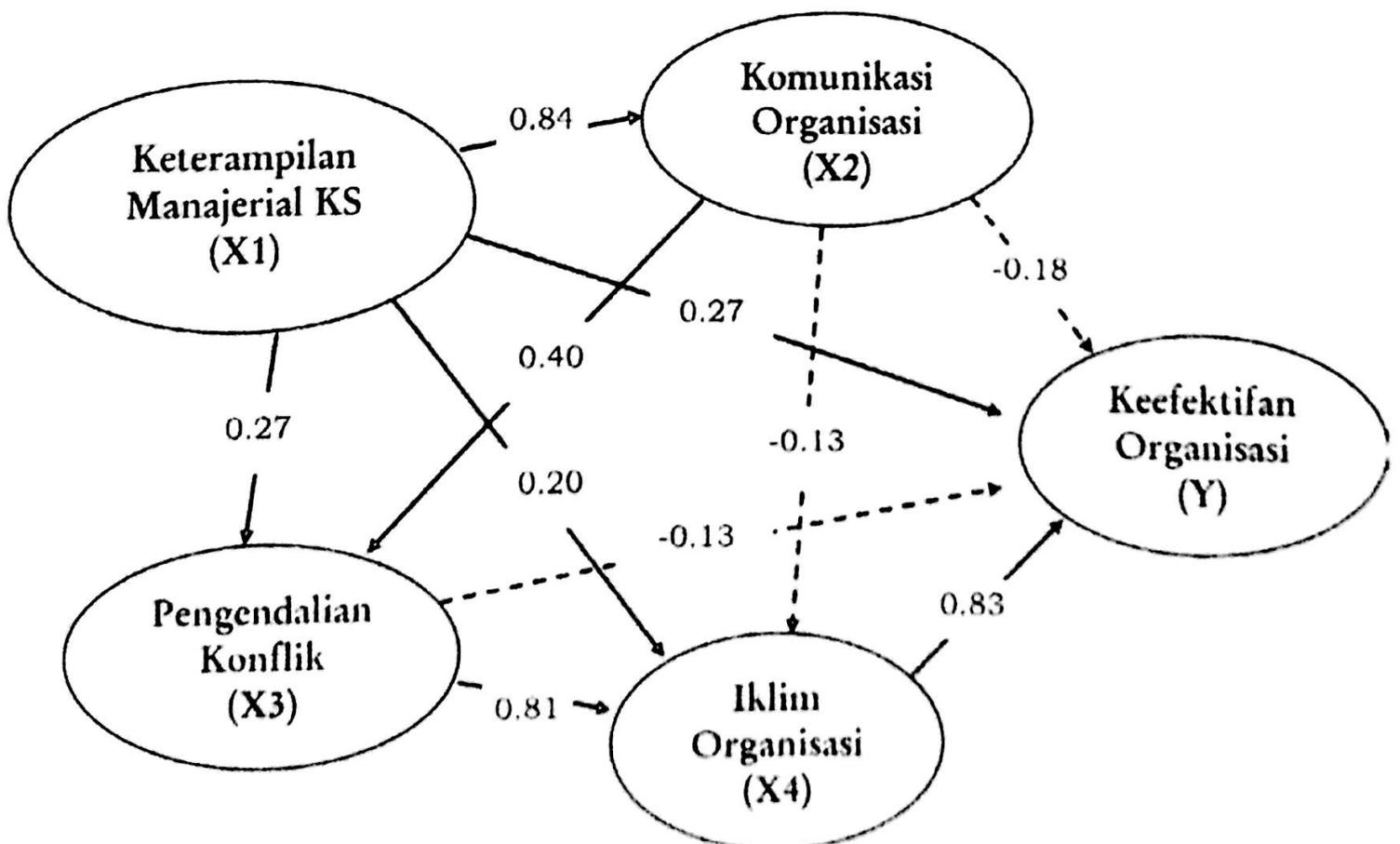
Beberapa penelitian di atas lebih banyak melihat keefektifan sekolah atau madrasah dilihat secara umum dengan pendekatan kualitatif, sedangkan penelitian yang spesifik mengenai keefektifan organisasi madrasah ditinjau dari proses inter-

...hubungan positif antara ko-
organisasi dengan pengendalian
artinya hipotesis alternatif (Ha)
dengan koefisien jalur sebesar
nilai t sebesar 1.14.

am, tidak terdapat hubungan lang-
itif antara komunikasi organisasi
klim organisasi; artinya hipotesis
b) ditolak karena koefisien jalur
-0.13 dan nilai t sebesar -0.42.
tidak terdapat hubungan langsung

positif dan signifikan antara iklim
si dengan keefektifan organisasi; a
potesis alternatif (Ha) diterima den
 t sebesar 2.21.

Kesebelas, terdapat hubungan ti
sung positif antara keterampilan m
kepala sekolah dengan keefektifan
si melalui pengendalian konflik dan
organisasi sebagai variabel antara (*in
variable*); artinya hipotesis altern
diterima dengan nilai t sebesar 0.18



belas, terdapat hubungan tidak langsung positif antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara; artinya hipotesis alternatif (H_a) diterima dengan nilai t sebesar 0.26. *Ketigabelas*, terdapat hubungan tidak langsung positif antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara; artinya hipotesis alternatif (H_a) diterima dengan nilai t sebesar 0.67.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi organisasi, keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengendalian konflik, keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi, keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi, komunikasi organisasi dan pengendalian konflik, pengendalian konflik dengan iklim organisasi, dan iklim organisasi dan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan.

Adanya hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik dan iklim organisasi, maka semakin tinggi pula keefektifan organisasi. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik dan iklim organisasi, maka semakin rendah pula keefektifan organisasi. Hasil tersebut memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa ada hubungan positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi terhadap keefektifan organisasi.

Komunikasi pada dasarnya merupakan kemampuan untuk berbicara dan menyampaikan pikiran-pikiran kepada para bawahan, pimpinan atau kepada teman. Seorang kepala

sekolah tidak dapat mengelola sekolah dengan efektif apabila komunikasi antara personel sekolah tidak berjalan dengan baik, sebab kepala sekolah perlu mengkomunikasikan visinya tentang sekolah, membagikan tugas-tugas, mengkoordinasikan tugas, mengevaluasi program kerja kepada guru-guru dan pegawai serta kepada siswa.

Untuk itu para kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi dengan baik, sebagai bagian keterampilan interpersonal yang diperlukan dalam kepemimpinan manajerial. Karena prosedur kerja yang ada dalam rencana-rencana hanya dapat diimplementasikan dan dikordinasikan dengan tindakan-tindakan semua bagian untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu harus terlebih dahulu dikomunikasikan kepada setiap guru dan staf sekolah. Dalam hal ini, komunikasi pengajaran maupun komunikasi organisasi di sekolah merupakan peranan komunikasi yang sangat strategis.

Menurut Wahjosumidjo (2003), agar kepala sekolah dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer secara efektif, ia harus memahami dan mampu mewujudkan keterampilan manajerial khususnya keterampilan hubungan manusiawi ke dalam tindakan atau perilaku. Keterampilan manajerial tersebut mencakup: (1) mampu memahami perilaku manusia dan proses kerjasama; (2) mampu memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) mampu berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) mampu menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis; dan (5) mampu berperilaku yang dapat diterima oleh orang lain.

Menurut Campbell, *et al.* (1983), peranan kepala sekolah sebagai administrator juga harus mampu menjadi media dalam mengendalikan konflik yang terjadi di sekolahnya, baik itu konflik yang ada dalam diri individu, konflik antara individu, konflik

individu dengan organisasi, konflik dalam organisasi, maupun konflik antara sekolah dengan masyarakat. Demikian pula Wahjokunci (2003) mengemukakan bahwa sebagai seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu sebagai juru penengah (*mediators*), karena lingkungan sekolah sebagai satu organisasi yang di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, perangai, keinginan, pendidikan, dan latar belakang kehidupan sosial, sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain, untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraai atau penengah.

Hoyle, *et al.* (1985) juga beranggapan bahwa kepala sekolah tidak akan dapat menciptakan iklim sekolah yang baik sendirian. Untuk menciptakan suatu iklim sekolah yang positif, kepala sekolah perlu melibatkan seluruh civitas sekolah. Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan ide-ide untuk suksesnya kepemimpinan kepala sekolah, setiap kepala sekolah harus mempunyai beberapa keterampilan, yaitu: (1) keterampilan mendesain, menerapkan, dan mengevaluasi iklim sekolah; (2) keterampilan membangkitkan dorongan untuk sekolah; (3) keterampilan mengembangkan kurikulum; (4) keterampilan manajemen pembelajaran; (5) keterampilan mengevaluasi staf; (6) keterampilan mengembangkan staf; (7) keterampilan mengalokasikan sumber daya; dan (8) keterampilan dalam penelitian pendidikan, penilaian, dan perencanaan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, kepala sekolah memang memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang dapat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena seorang kepala

sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang ditempuh sekolah untuk mencapai tujuannya. Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa keterampilan manajerial pemimpin organisasi merupakan faktor penting yang berhubungan dengan produktivitas dan keefektifan organisasi. Karena keterampilan manajerial pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan dan mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah maka untuk meningkatkan kinerja guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengarahkan apa yang baik bagi guru-guru dan tenaga kependidikan, dan dia sendiri juga harus berbuat baik. Seorang kepala sekolah juga harus menjadi contoh teladan, bersifat sabar dan penuh pengertian.

Dari hasil analisis data juga ditemukan hubungan langsung yang negatif, yaitu hubungan antara komunikasi dengan iklim organisasi, hubungan komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi, dan hubungan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi. Adanya hubungan negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komunikasi organisasi dan pengendalian konflik, ternyata tidak diikuti semakin tingginya keefektifan organisasi. Artinya, komunikasi organisasi dan pengendalian konflik akan berpengaruh secara signifikan terhadap keefektifan organisasi asalkan disertai variabel iklim organisasi sebagai variabel antara, dengan kata lain semakin baik komunikasi organisasi dan pengendalian konflik, maka semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

Tidak sesuai dengan hasil temuan ini dengan teori yang ada menurut Tuckman (1999)

disebabkan banyaknya dimensi yang ikut mempengaruhi variabel laten pengendalian konflik yang tidak termasuk dalam indikator penelitian. Selain itu, untuk variabel komunikasi organisasi dan pengendalian konflik diukur berdasarkan persepsi saja, ini menjadikan data yang diperoleh kurang dapat menggambarkan komunikasi organisasi dan pengendalian konflik secara nyata. Seringkali adanya kebingungan responden dalam menjawab kuesioner yang diberikan, ini mungkin disebabkan karena mereka jarang mengisi kuesioner penelitian yang menjadikan mereka canggung dan sungkan menjawab kuesioner yang tidak akurat. Dilihat dari kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden, komunikasi organisasi dan pengendalian konflik tidak secara langsung berpengaruh terhadap keefektifan organisasi, karena komunikasi organisasi dan pengendalian konflik ini hanyalah bentuk hubungan kerja dalam organisasi dan perbedaan-perbedaan pendapat dalam organisasi, ini menjadikan guru-guru menganggap komunikasi organisasi dan pengendalian konflik hanyalah sesuatu yang tidak begitu berpengaruh secara langsung pada hasil kerja mereka.

Secara teori tidak adanya hubungan langsung antara hubungan antara komunikasi dengan iklim organisasi, hubungan komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi, dan hubungan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi bisa terjadi dari beberapa hal yang juga merupakan kemungkinan. Pertama, bisa saja timbul dari keputusan peneliti dalam memilih variabel komunikasi organisasi dan pengendalian konflik yang ternyata pilihan tersebut belum cukup untuk secara langsung berimplikasi nyata terhadap keefektifan organisasi. Dengan kata lain, komunikasi organisasi dan pengendalian konflik yang dilakukan kepala sekolah tidak cukup untuk dapat mempengaruhi se-

cara langsung keefektifan organisasi sekolah. Kedua, bisa juga disebabkan adanya variabel lain di luar komunikasi organisasi dan pengendalian konflik yang lebih kuat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Hal ini bisa terjadi mengingat bahwa sekolah merupakan suatu sistem yang terbuka, sehingga memungkinkan banyak variabel yang mempengaruhi keefektifannya. Disamping itu, menurut beberapa pendapat pakar manajemen bahwa komunikasi organisasi dan pengendalian konflik merupakan salah satu unsur dari keterampilan memimpin, sehingga variabel komunikasi organisasi dan pengendalian konflik lebih dekat hubungannya dengan kepemimpinan (Kimbrough & Burkett, 1990).

SIMPULAN

Hasil analisis deskriptif variabel penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) keterampilan manajerial kepala sekolah termasuk dalam kategori tinggi; dan (2) komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi termasuk dalam kategori sedang.

Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan langsung. *Pertama*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin baik pula komunikasi organisasi. *Kedua*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin baik pula pengendalian konflik. *Ketiga*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin terbuka iklim organisasi. *Keempat*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin tinggi keefektifan organisasi. *Kelima*, semakin baik komunikasi organisasi, semakin baik pula pengendalian konflik. *Keenam*, semakin baik pengendalian konflik, semakin terbuka iklim organisasi. *Ketujuh*, semakin terbuka iklim organisasi,

maka semakin tinggi keefektifan organisasi
Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan tidak terdapat hubungan langsung antara: komunikasi organisasi dengan iklim organisasi; komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi; dan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi.

Kesimpulan hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut. *Pertama*, terdapat hubungan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, maka akan semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan teknik pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka. *Kedua*, terdapat hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi, maka semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan teknik pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka. *Ketiga*, terdapat hubungan tidak langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian konflik, semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. 1998. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi: Studi Multi Kasus pada MIN Malang I, MI Mamba'ul Ulum dan SDN Ngaglik I Batu di Malang". *Disertasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R.O. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edmond, R. 1979. "Some Schools Work and More Can", *Social Policy*. 9 (2), 28-32.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep & Aplikasi Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. 1984. *Change in Schools: Facilitating the Process*. Albany: State University of New York Press.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (3rd ed.). New York: Random House.
- Hoyle, J.R., English, F., & Steffy, B. 1985. *Skills for Successful School Leaders*. Arlington, Virginia: American Association of School Administrators.
- Kimbrough, R.B., & Burkett, C.W. 1990. *The Principalship: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kreps, G.L. 1986. *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, Jr.J.A. 1985. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi: Teori, Struk-*

- tur dan Proses*. Jakarta: P2LPTK DIK-TI Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sander, B. & Wiggins, T. 1985. "Cultural Context of Administrative Theory: In Consideration of a Multidimensional Paradigm". *Educational Administration Quarterly*, 21 (1): 95-117.
- Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London: Cassell.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, P.H., & Thurston, P.W. 1992. *Educational Governance and Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Solimun. 2004. *Pengukuran Variabel dan Pemodelan Statistika: Aplikasi SEM-AMOS dan Wasol*. Malang: FMIPA & Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Steenbrink, K.A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Steers, R.M., Ungson, G.R., & Mowday, R.T. 1985. *Managing Effective Organizational*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. (2nd ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Tuckman, B.W. 1999. *Conducting Educational Research*. (5th ed.). Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



The success of student learning in the classroom, in addition to the factors influenced by factors of class management. Management classes include classroom management, socio-emotional climate of the classroom, classroom social condition of class. Classroom management aims to create a conducive environment to ease the child's learning. For that, they need the skills of classroom management is good. Many of the problems challenging classes derived from the classroom. Therefore required a format appropriate solutions, systematic and well-planned.

Keywords: *classroom management, conducive, teacher skills*

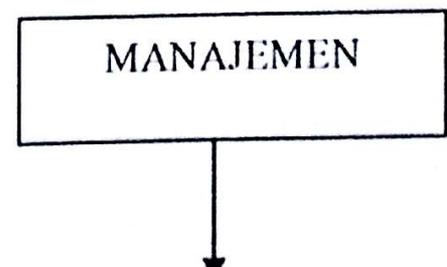
ABSTRAK

Keberhasilan belajar siswa di kelas, disamping mempengaruhi faktor pembelajaran juga oleh faktor manajemen kelas. Manajemen kelas mencakup manajemen kelas, iklim sosial kelas, dan kondisi fisik kelas. Manajemen kelas untuk menciptakan iklim kelas yang kondusif terhadap kemudahan belajar diperlukan keterampilan guru dalam mengelola kelas yang baik. Banyak masalah menantang yang bersumber dari kelas itu sendiri. Karenanya diperlukan format yang tepat, sistematis, dan terencana.

Kata Kunci: *manajemen kelas, kondusif, keterampilan guru*

PENDAHULUAN

Manajemen kelas dan manajemen pendidikan memiliki hubungan yang bersifat substantif. Manajemen kelas merupakan substansi dari manajemen kurikulum, kurikulum



A. Konsep Manajemen Kelas

Ada beberapa definisi manajemen kelas yang bertolak dari sudut pandang tertentu (Cooper, 1982). *Pertama*, manajemen kelas dipandang sebagai proses untuk mengontrol tingkah laku siswa agar tidak melanggar tata tertib belajar di kelas. Tugas guru di bidang manajemen adalah menciptakan dan memelihara ketertiban kelas. Sehubungan dengan pandangan tersebut, manajemen kelas adalah pandangan tersebut, manajemen kelas adalah seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban tingkah laku siswa di kelas.

Kedua, manajemen kelas didasarkan atas pandangan yang bersifat permisif. Tugas guru di bidang manajemen kelas adalah memaksimalkan perwujudan kebebasan siswa dalam belajar. Memberikan ketentuan-ketentuan yang mengikat siswa dalam belajarnya berarti menghalangi kebebasan siswa, yang berarti juga menghambat perkembangan mereka. Setiap siswa memiliki cara-cara yang terbaik bagi dirinya untuk melakukan aktivitas belajar, sehingga guru tidak berwenang mendiktekan cara-cara belajar yang dikehendakinya untuk dilakukan siswa. Sehubungan dengan itu, manajemen kelas adalah seperangkat kegiatan guru untuk memaksimalkan belajar siswa.

Ketiga, manajemen kelas didasarkan atas prinsip-prinsip pengubahan tingkah laku. Tugas guru di bidang manajemen kelas adalah mengembangkan tingkah laku siswa di kelas sesuai dengan tingkah laku yang relevan untuk kelancaran belajar atau tingkah laku yang diinginkan guru. Di samping itu adalah meniadakan pola perilaku anak di kelas yang tidak diinginkan atau tingkah laku yang tidak relevan dengan tingkah laku yang diinginkan.

Keempat, manajemen kelas dipandang sebagai proses penciptaan iklimsocio-emosional yang positif. Kelancaran proses belajar mengajar bergantung pula pada iklim sosial dan iklim emosional kelas, yakni hubungan interpersonal yang terjadi di kelas. Iklim socio-emosional yang positif dapat memperlancar proses belajar siswa.

Oleh karena itu, tugas guru di bidang manajemen kelas adalah mengembangkan iklim socio-emosional kelas yang positif, yang dicerminkan oleh adanya keterbukaan hubungan antar siswa, dan siswa dengan guru, suasana kelas yang hangat, dan tidak ada hambatan-hambatan emosional-psikologis. Bertolak dari pandangan itu, manajemen kelas adalah seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan interpersonal dan socio-emosional kelas yang positif.

Kelima, manajemen tindakan kelas bertolak dari pandangan bahwa kelas merupakan sistem sosial. Sebagai sistem sosial, keutuhan kelas sebagai kelompok berpengaruh terhadap kesuksesan belajar anggota kelas tersebut. Sebaliknya, kelas yang terpecah belah tidak ada kekompakan, saling intimidasi, atau kelas yang tidak stabil dapat menghambat pencapaian hasil belajar anggota kelas tersebut. Tugas guru di bidang manajemen kelas adalah menciptakan dan mempertahankan keutuhan organisasi kelas, mengendalikan unsur-unsur yang dapat memecah belah keutuhan kelas. Oleh karena itu, manajemen kelas adalah seperangkat kegiatan guru untuk menumbuhkembangkan dan mempertahankan organisasi kelas yang kondusif untuk kelangsungan dan kelancaran aktivitas belajar siswa.

Bertolak dari pengertian manajemen kelas di atas, pada dasarnya manajemen kelas adalah seperangkat kegiatan guru yang bermakna: menciptakan, mengembangkan, mempertahankan, mengendalikan dan juga menyembuhkan iklim kelas agar kondusif untuk kegiatan pembelajaran.

B. Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Kelas

Ruang lingkup kegiatan manajemen kelas meliputi sejumlah kegiatan guru di kelas dalam melaksanakan pembinaan iklim kelas dari segi proses, kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan monitoring. Secara substansial, kegiatan manajemen kelas mencakup pembinaan: (1) kedisiplinan siswa, (2) iklim sosial kelas, (3) iklim socio-

emosional kelas, dan (4) lingkungan fisik kelas.

1. Pembinaan Disiplin Siswa

Pembinaan disiplin siswa mengacu pada upaya penegakan aturan dan tata tertib kelas, baik yang tertulis, maupun yang tidak tertulis. Tata tertib kelas berisi larangan, peringatan, anjuran, perintah, dan nasihat kepada siswa, beserta sanksi-sanksi bagi pelanggarnya.

2. Pembinaan Iklim Sosial Kelas

Membina iklim sosial kelas adalah mengembangkan dan mempertahankan keeratan hubungan sosial dan kerjasama kelas secara harmonis. Tugas manajemen kelas adalah mendorong tumbuhnya iklim kelas yang positif dengan jalan (1) mengembangkan aturan-aturan atau tata tertib sosial kelas, (2) mendorong tumbuhnya kebersamaan anggota kelas dan menghindari konflik yang dapat memicu timbulnya perpecahan anggota kelas, (3) menumbuhkan rasa percaya dan saling menghormati, untuk menghindari timbulnya prasangka-prasangka sosial yang negatif, (4) mengembangkan sikap toleransi dan tenggang rasa terhadap sesama anggota kelas, (5) mendorong kemampuan penyesuaian diri terhadap sesama anggota kelas, (6) menumbuhkan kerjasama di antara siswa, (7) mengendalikan tumbuhnya persaingan yang bersifat negatif, (8) mengendalikan kelas dari timbulnya penyimpangan-penyimpangan tingkah laku dan terhadap tata tertib kelas, baik secara individual maupun kelompok.

Unsur-unsur dalam pembinaan sosial kelas. Schmuck (dalam Cooper) menyebutkan 6 unsur pembinaan terhadap iklim sosial kelas yang efektif dan produktif, yakni (1) harapan, (2) kepemimpinan, (3) kemenarikan, (4) norma, (5) komunikasi, dan (6) keeratan. Cooper mengemukakan dua jenis kegiatan manajemen kelas yang paling penting, yaitu pemudahan dan mempertahankan. Pemudahan merupakan tingkah laku manajemen yang mengembangkan atau mempermudah

perkembangan kondisi-kondisi yang efektif di kelas (Cooper, 1982).

3. Pembinaan Iklim Sosio-Emosional Kelas

Iklim sosio-emosional kelas menekankan kajian pada hubungan interpersonal psikologis antar anggota kelas. Iklim sosio-emosional kelas adalah kecenderungan-kecenderungan suasana psikologis yang mewarnai hubungan antar siswa di kelas. Sehubungan dengan hal itu, tugas manajemen kelas adalah mengembangkan, mempertahankan, dan mengembalikan suasana psikologis kelas yang kondusif adalah (1) suasana hubungan interpersonal anak yang hangat, akrab, dan gembira, (2) tidak ada tekanan-tekanan mental yang mengacaukan perasaan anak, (3) anak terbebas dari perasaan takut, (4) suasana kelas yang demokratis, (5) hubungan guru murid yang bersahabat, (6) perasaan anak di kelas yang ekspresif, dan (7) hubungan kekerabatan anggota kelas yang harmonis.

Orientasi dan gaya komunikasi guru di kelas yang tepat dapat mempererat hubungan sosio-emosional kelas. Casse (dalam Sujak) mengelompokkan orientasi gaya komunikasi sebagai berikut, (1) tindakan, (2) proses, (3) orang, dan (4) ide (Sujak, 1990). Selanjutnya terdapat 2 jenis komunikasi, yaitu (1) gaya komunikasi yang mementingkan isi dan (2) gaya komunikasi yang mementingkan proses. Tipe komunikasi guru di kelas dapat berpengaruh terhadap keeratan hubungan interpersonal kelas. Tipe komunikasi dapat dibedakan dalam 2 pola, yakni tipe komunikasi verbal menggunakan bahasa, dan tipe komunikasi non verbal menggunakan bahasa tubuh. Interaksi verbal antara guru siswa di kelas dapat dibedakan ke dalam empat jenis: (1) ucapan penstrukturan pembelajaran, yakni ungkapan guru yang berfungsi untuk memfokuskan perhatian anak terhadap topik pembelajaran yang akan dipelajari, (2) ungkapan permintaan yang dapat berupa tanya jawab tentang topik yang akan dipelajari dengan maksud untuk mendorong respon siswa, (3) ungkapan tanggapan, yang

tindakan pencegahan atau berjaga-jaga agar tidak sampai terjadi masalah yang mengganggu efektivitas dan produktivitas iklim belajar anak. Oleh karena itu, manajemen kelas yang bersifat preventif adalah seperangkat kegiatan guru yang diarahkan untuk mencegah terjadinya gangguan terhadap efektivitas dan produktivitas iklim belajar anak, yang aktualisasinya berupa kegiatan guru yang berkaitan dengan pengembangan dan pemertahanan ketertiban kelas, kondisi sosial kelas, kondisi sosio-emosional kelas, kebebasan anak untuk berekspresi, dan keutuhan organisasi kelas. Hasibuan dan kawan-kawan menyebutkan manajemen kelas yang dikategorikan preventif meliputi tindakan guru yang (1) bersikap terbuka terhadap anak, (2) bersikap menerima dan menghargai anak, (3) bersikap empatik, (4) bersikap demokratis, (5) mengarahkan anak untuk pencapaian tujuan kelas, (6) mengarahkan anak untuk menghasilkan peraturan yang disepakati bersama, (7) mengusahakan tercapainya kompromi dalam menetapkan peraturan bersama, (8) memperjelas komunikasi, dan (9) menunjukkan kehadiran, dan lain-lain. Manajemen kelas yang bersifat preventif bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah di kelas, baik masalah individual, sosial, emosional, maupun fisik (Hasibuan, dkk, 1991).

Sebaliknya, manajemen kelas yang bersifat kuratif diterapkan bila kondisi kelas mengalami gangguan. Kuratif berarti penyembuhan, artinya manajemen kelas yang berfungsi untuk mengembalikan kondisi kelas yang terganggu pada kondisi semula. Kondisi kelas terganggu bila misalnya terjadi konflik beberapa anak saat proses belajar berlangsung, kelas gaduh akibat adanya perilaku menyimpang dari beberapa anak, anak-anak memasuki kelas dengan perilaku yang tidak disiplin, keadaan udara dalam kelas yang pengap dan menyesak nafas, ataupun keadaan kelas yang tegang karena guru marah-marah. Gangguan kelas dapat menyangkut masalah sosial kelas, masalah sosio-emosional kelas maupun masalah fisik kelas. Tugas

manajemen kelas adalah mengembalikan kondisi kelas ke dalam keadaan kelas yang normal, yang mengembalikan kondisi kelas adalah manajemen kelas yang bersifat kuratif. Hasibuan dan kawan-kawan menyebutkan bentuk-bentuk kegiatan manajemen kelas yang bersifat kuratif: (1) penguatan negatif, (2) penghapusan, (3) hukuman, (4) membicarakan situasi pelanggaran, tetapi memberikan respon positif terhadap tingkah laku positif, (5) memberikan tugas yang bersifat memimpin, (6) memberikan tugas yang bersifat menuntut keberanian, (7) memberikan tugas yang menuntut kekuatan fisik, (8) tidak memberikan respon dan melarang anak untuk merespon kepada anak yang menunjukkan tingkah laku menyimpang, (9) tidak menyalahkan siswa secara langsung, (10) memperbaiki partisipasi sekolah, (11) mendistribusikan partisipasi, (12) menurunkan ketegangan kelas, dan (13) mendamaikan konflik antar siswa atau antar kelompok siswa (Hasibuan, 1991).

E. Fungsi Manajemen Kelas

Fungsi manajemen kelas meliputi: (1) fungsi pengembangan, (2) pengendalian, dan (3) fungsi penyembuhan. Fungsi pengembangan adalah fungsi manajemen kelas dimana secara proaktif guru merencanakan dan melaksanakan seperangkat kegiatan pembelajaran yang berlangsung dengan lancar, tertib, efektif, dan produktif. Merencanakan berarti menggali, memilih, menentukan, dan menetapkan berbagai komponen kegiatan manajemen kelas yang efektif dan produktif bagi kegiatan pembelajaran. Perencanaan yang dimaksud meliputi (1) perencanaan disiplin anak, (2) iklim sosial kelas, (3) iklim sosio-emosional, dan (4) perencanaan lingkungan fisik kelas. Sedangkan, melaksanakan berarti mengimplementasikan keseluruhan aspek perencanaan manajemen kelas yang telah ditetapkan dalam tindakan guru secara operasional di kelas pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung (Thomas & Brophy, 1991).

Selanjutnya, fungsi pengendalian adalah seperangkat kegiatan guru yang

... dan mengontrol mempertahankan dan mengendalikan ketahanan kelas. Ketahanan kelas berarti kondisi kelas yang dinamis, terkontrol dan terkendali, sehingga perilaku disiplin anak, iklim sosial, sosio-emosional, dan lingkungan fisik kelas memiliki stabilitas yang tinggi, efektif dan produktif bagi iklim belajar anak (Hasibuan, dkk, 1991)

Kegiatan mempertahankan kondisi kelas merupakan fungsi manajemen kelas di bidang pengendalian kelas. Melalui fungsi ini, kondisi kelas yang tingkat efektivitasnya dan produktivitasnya tinggi perlu dijaga, dibina dan dipertahankan stabilitasnya agar tidak potensial bagi timbulnya ancaman, tantangan, dan gangguan, dan hambatan, baik dari dalam maupun dari luar kelas. Kegiatan-kegiatan guru yang bermakna mempertahankan kondisi kelas adalah misalnya memberikan motivasi dan penguatan, membuka jendela atau menutup jendela di saat yang tepat, mendekati kelompok anak yang menunjukkan motivasi belajar tinggi, memvariasi gaya mengajar untuk menghindari kejenuhan belajar, dan lain-lain. Untuk dapat mempertahankan, efektivitas dan produktivitas kondisi kelas, guru perlu membuat antisipasi yang cermat tentang sumber-sumber yang potensial bagi timbulnya gangguan dan kerawanan kondisi kelas, dapat sedini mungkin mendeteksi gejala timbulnya gangguan kelas, dan bertindak cepat agar gejala timbulnya gangguan kelas dapat dieliminasi (dibatasi ruang gerak) dan dipatahkan sehingga tidak sampai menjadi gangguan kelas yang aktual. Sumber-sumber potensial yang menyebabkan timbulnya ...

Fungsi manajemen kelas ini adalah mengembalikan kondisi kelas yang telah terkontaminasi oleh gangguan ke dalam keadaan semula seperti sebelum terjadinya gangguan. Contoh kegiatan manajemen kelas yang berfungsi penyembuhan ini dapat dilihat pada contoh manajemen kelas yang bersifat kuratif.

F. Keterampilan Dasar Manajemen Kelas

Aktualisasi proses manajemen kelas terwujud dalam perilaku guru di kelas yang mendorong tumbuhnya iklim kelas yang kondusif dan produktif. Perilaku guru dalam pembelajaran yang secara teknis dapat berpengaruh terhadap perwujudan iklim kelas meliputi enam jenis perilaku: (1) sikap tanggap, (2) kemampuan dalam membagi perhatian, (3) kemampuan memusatkan perhatian kelompok, (4) kemampuan memberi petunjuk secara jelas, (5) kemampuan dalam memberi penguatan, dan (6) kemampuan memberikan teguran. Keenam jenis perilaku tersebut secara teknis harus dikuasai dan diaktualisasikan guru dalam perilaku mengajar di kelas. Hal ini perlu agar guru mampu mewujudkan iklim kelas yang kondusif. Oleh karena aktualisasi keenam jenis perilaku tersebut merupakan dasar pembentukan iklim kelas yang kondusif dan produktif, ke enam jenis perilaku tersebut dinamakan komponen keterampilan dasar manajemen kelas (Mercer & Mercer, 1989).

Kebermaknaan aktualisasi enam jenis keterampilan dasar manajemen kelas di kelas ...

pada hal yang positif, dan (8) penanaman disiplin diri siswa sendiri. Guru perlu menghindari penggunaan sikap acuh tak acuh, mencela dan mencemoohkan, kelenyapan, penyimpangan, pemenggalan penjelasan, dan interupsi (Egen & Kauchak, 1994).

G. Masalah-Masalah Kelas

Problema kelas yang mungkin dihadapi guru dalam kegiatan pembelajaran misalnya, masalah anak berbicara di kelas saat guru menerangkan, masalah anak bertengkar saat belajar berlangsung, anak melucu di kelas, anak tercekam emosinya, takut, tertekan, kalut, temperatur kelas yang panas, tempat duduk yang berjubel, susunan tempat duduk yang tidak cocok untuk berdiskusi, dan lain-lain (Cooper, 1982). Kedua jenis gangguan tersebut saling berkaitan satu sama lain dan pada hakikatnya dibedakan dalam empat kategori, yakni gangguan disiplin, iklim sosial, iklim sosio-emosional, dan gangguan fisik.

Gangguan disiplin berkaitan dengan timbulnya pelanggaran terhadap tata tertib kelas. Sedangkan gangguan sosial adalah gangguan iklim pembelajaran yang berhubungan dengan adanya hambatan interaksi sosial anak di kelas. Gangguan ini dapat berupa gangguan interaksi antar anak atau antara anak dan guru. Gangguan antar anak misalnya anak tidak saling menyapa. Dari sebab masalah ini, gangguan manajemen yang muncul adalah iklim sosial kelas yang kurang harmonis, ada gangguan interaksi di antara sejumlah anak di kelas. Sementara itu, gangguan sosio-emosional berkait dengan iklim sosio psikologis kelas. Misalnya anak cemas, takut tertekan, tidak ada hubungan batin antar pribadi di kelas sebagai satu kebutuhan, saling mencurigai, tidak ada komunikasi pribadi yang harmonis. Selanjutnya, gangguan fisik kelas berhubungan dengan kondisi fisik dan fisis kelas yang tidak kondusif. Kondisi fisik yang dimaksud misalnya, setting ruang kelas yang tidak tepat, susunan kursi yang tidak kondusif, anak duduk berjubel, jendela kelas yang terbuka sehingga anak mudah terganggu dengan situasi di luar kelas,

sedangkan kondisi fisi kelas yang mengganggu misalnya, udara kelas yang pengap, panas, dan kurang cahaya (Mercer & Mercer, 1989).

Gangguan kelas dapat dilihat dari berbagai sudut: (1) menurut jumlah pelakunya, masalah dapat dikategorikan sebagai, (a) masalah individual, dan (b) masalah kelompok, (2) sedangkan berdasarkan substansi masalahnya, dapat diklasifikasikan ke dalam (a) masalah disiplin kelas, (b) masalah sosial kelas, (c) masalah sosio-emosional kelas, dan (d) masalah fisik kelas.

H. Pemecahan Masalah Kelas

Dalam memecahkan masalah kelas, ada dua pendekatan utama yaitu pendekatan tanpa teori dan yang berdasar teori. Pendekatan tanpa teori dapat diuraikan sebagai berikut (Jacobsen, et al., 1989).

Pendekatan larangan dan anjuran. Pendekatan larangan dan anjuran tidak berangkat dari dasar teori yang empiris dan teruji. Pendekatan ini berisi larangan dan anjuran bagi guru dalam memecahkan masalah, misalnya, jangan menegur siswa di hadapan temannya, jangan memperingatkan anak dengan suara yang keras, bersikaplah adil dan tegas kepada anak, buktikan kesalahan sebelum anak dihukum. Dalam penerapan pendekatan ini, ada sejumlah rambu-rambu yang harus dihindari guru dalam memecahkan masalah iklim pembelajaran.

Pendekatan hukuman dan ancaman. Pendekatan ini penerapannya ditujukan bagi pelanggar tata tertib atau disiplin kelas. Tindakan hukuman dan ancaman bagi pelanggar tata tertib adalah dengan menghukum anak melalui kekerasan, menghardik secara kasar, mencemooh, menertawakan, menghukum salah seorang anak dengan maksud sebagai contoh atau memaksa anak untuk minta maaf.

Pendekatan masa bodoh. Penerapan pendekatan ini adalah dengan tidak memecahkan masalah. Hal ini karena pemecahan masalah yang diterapkan guru tidak bertolak dari masalahnya sendiri, misalnya, guru mengacuhkan kejadian,

sehingga seolah-olah tidak ada kejadian, mengalihkan perhatian anak kepada situasi lain agar anak tidak memperhatikan keadaan yang terjadi, membiarkan anak yang melakukan pelanggaran supaya bosan dengan sendirinya.

Pendekatan kekuasaan. Pendekatan ini penerapannya dilakukan dengan cara pemaksaan. Anak atau sekelompok anak yang melakukan pelanggaran kelas dipaksa secara kasar untuk menghentikan perbuatannya, misalnya anak dikeluarkan dari kelas secara paksa, anak yang mengganggu kelancaran belajar diminta berdiri di depan kelas, mempermalukan anak di depan kawan-kawannya, guru memarahi anak dengan memaki. Pendekatan ini bertolak dari legalitas kekuasaan guru atas kelas yang diajar. Karena guru adalah penguasa tunggal di kelas. Guru dapat menentukan segala sesuatu di kelas atas kehendaknya sendiri. Sementara, anak harus patuh mengikuti kemauan guru. Apabila cara-cara yang digunakan tidak lagi menyelesaikan masalah, guru menggunakan orang lain yang berpengaruh, misalnya kepala sekolah.

Jenis pendekatan lain dalam mengatasi masalah adalah pendekatan yang berdasar teori yang diuraikan sebagai berikut ini.

1. *Pendekatan perubahan tingkah laku*

Pendekatan ini bertolak dari asumsi dasar bahwa tingkah laku anak terbentuk karena belajar. Oleh karena itu, perilaku menyimpang yang diperbuat anak pada dasarnya juga diperoleh dari belajar. Pendekatan ini bertolak pula dari asumsi dasar bahwa proses belajar terjadi akibat adanya rangsangan eksternal. Mengingat hal itu, melalui pengaturan rangsangan eksternal yang disediakan. Berangkat dari asumsi dasar tersebut, untuk mengubah tingkah laku menyimpang, guru dapat memulakan rangsangan eksternal tertentu pada anak, sehingga rangsangan eksternal yang sudah dipolakan tersebut dapat mengubah ke arah terbentuknya perilaku anak yang dikehendaki.

Ada beberapa teknik perubahan dan pembentukan tingkah laku yang dapat diterapkan guru untuk memecahkan masalah iklim pembelajaran. Teknik-teknik tersebut adalah (1) teknik penguatan, (2) teknik hukuman, dan (3) penghilangan. Teknik penguatan meliputi penguatan positif dan penguatan negatif. Penguatan positif difungsikan untuk meneguhkan perilaku yang dikehendaki. Sedangkan penguatan negatif difungsikan untuk meneguhkan proses perubahan perilaku ke arah yang dikehendaki (Jacobsen, et.al., 1989).

Penerapan penguatan positif dilakukan dengan memberikan ganjaran, atau gerak gestural (acungan jempol atau anggukan kepala) atau pernyataan verbal yang menyatakan kesetujuan guru atas perlakuan anak. Demikian pula penerapan penguatan negatif. Anak, yang menunjukkan perubahan perilaku dari perilaku negatif ke arah perilaku positif, dapat diberi penegasan. Bentuk penegasannya adalah guru mengurangi tindakan yang selama ini dianggap anak tidak menyenangkan baginya karena melakukan penyimpangan. Misalnya, apabila biasanya guru marah, dengan adanya perubahan ke arah positif yang ditunjukkan anak, guru tidak lagi marah padanya. Pada perubahan berikutnya guru mulai tersenyum terhadap anak tersebut, hingga akhirnya guru memberi ucapan selamat setelah perbuatan anak betul-betul tidak menyimpang. Hukuman dan penghilangan diterapkan untuk meniadakan tingkah laku menyimpang. Hukuman adalah bentuk rangsangan yang tidak menyenangkan anak. Dengan rangsangan yang tidak menyenangkan, diharapkan anak dapat menghilangkan perilaku yang menyimpang.

2. *Pendekatan sosio-emosional*

Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal. Kunci sukses iklim pembelajaran adalah komunikasi antar pribadi. Timbulnya masalah iklim pembelajaran karena komunikasi antar pribadi tidak berjalan lancar. Masalah iklim pembelajaran timbul akibat ketidakmampuan anak memahami akibat tingkah laku yang menyimpang (Jacobsen,

guru perlu meneliti masalah ini artinya, menurut pendapat sosiopsikologi, jika ada masalah dalam pembelajaran, maka adalah siswa sendiri yang harus memecahkannya, sementara guru hanya membantu. Hal penting dalam memecahkan masalah iklim pembelajaran adalah (1) sikap guru yang terbuka dan menghindari keputus-putusan, (2) menerima dan menaruh kepercayaan terhadap anak, dan (3) memiliki sikap yang terbuka anak.

Pendekatan proses kelompok. Pendekatan ini menekankan interaksi sosial kelas merupakan sistem sosial penyimpangan tingkah laku akibat adanya gangguan interaksi sosial. Untuk memecahkan masalah iklim pembelajaran dapat dilakukan dengan memperbaiki interaksi sosial kelas. Kemudian sosial adalah kunci sukses iklim pembelajaran. Hubungan baik, kerja sama, dan partisipasi semua anggota kelas adalah dasar pemecahan masalah-masalah kelas.

L. Teknik Identifikasi Masalah Kelas

Mercer & Mercer menyebutkan lima kategori teknik untuk menyelesaikan gangguan-gangguan iklim pembelajaran (1) observasi langsung, (2) instrumen kuantitatif (3) teknik quest (4) wawancara, dan (5) teknik laporan diri sendiri (Mercer & Mercer, 1989).

Untuk mengatasi masalah iklim pembelajaran Ornstein mengajukan strategi umum yang didasarkan atas pengalaman guru, yang disebutnya sebagai maring problem students. Strategi umum tersebut adalah: (1) menerima siswa sebagaimana adanya dengan menekankan kualitas perilaku positif mereka, (2) percaya, (3) mendekati masalah.

kesuksesnya bisa terjadi kondisi yang tidak diinginkan, (9) mengantisipasi ungkahan anak, dan (10) mengharapkan tetapi tidak menerima penyimpangan tingkah laku anak (Ornstein, 1990).

Menurut Good & Brophy, prosedur untuk pemecahan masalah iklim pembelajaran dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: (1) menentukan masalah (jenis dan sifatnya); (2) menentukan alternatif (kemungkinan) pemecahan masalah; (3) menguji alternatif pemecahan; (4) menetapkan alternatif pemecahan yang terbaik; (5) mengaplikasikan teknik pemecahan yang terbaik; dan (6) mengevaluasi efektivitas pemecahan masalah (Thomas & Brophy, 1991).

PENUTUP

Untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan adanya manajemen kelas yang baik dan terukur keberhasilannya sebab manajemen kelas yang merupakan substansi daripada manajemen kurikulum. Sedangkan manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen pendidikan. Manajemen kelas merupakan kegiatan guru untuk menciptakan, mengembangkan, mempertahankan, mengendalikan, dan juga menyumbuhkan iklim kelas agar kondusif untuk kegiatan pembelajaran sehingga dibutuhkan seorang guru yang tahu dan mampu mengendalikan ruang lingkup dan tujuan manajemen kelas.

Fungsi manajemen kelas meliputi fungsi pengembangan, fungsi pengendalian, dan fungsi penyembuhannya. Seorang guru seharusnya mampu memecahkan masalah dengan memilih beberapa pendekatan yang lebih bermanfaat, pendekatan yang

mengidentifikasi masalah kelasnya maka akan mudah guru mencapai tujuan pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper 1982 *Manajemen Kelas*. Program Akta Mengajar V-B Jakarta. Depdikbud-DIKTI
- Egen & Kauchak 1994 *Education Psychology, Classroom Connections*. Second Edition New York: Macmillan College Publishing Company Massachusetts Allyn and Bacon A Division of Simon and Sheuster, Inc.
- Good Thomas L & Brophy. 1991. *Looking in Classrooms*. Fifth Edition. USA: Harper, Collins Publishers.
- Hasibuan, dkk 1991. *Proses Belajar Mengajar, Keterampilan Dasar Pengajaran Mikro*. Bandung: P.T. Remaja Rosdakarya.
- Jacobsen, et al. 1989. *Methods for Teaching, A Skid Approach*. Third Edition. Columbus Ohio: Merril Publishing Company.
- Mercer & Mercer. 1989. *Teaching Students with Learning Problem*. Columbus, Ohio: Merril Publishing Company a Bee& Howel Information Company.
- Ornteins. 1990. *Strategies for Effective Teaching*. USA: Harper Collings Publishers, Inc.
- Rakhmat. 1986. *Psikologi Komunikasi*. Bandung:P.T. Remaja Rosda Karya.
- Robinson. 1986. *Beberapa Perspektif Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: P.T. Rajawali.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer, Eksistensi dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusdiklat Depdikbud.