

POAC dalam Transformasi Manajemen Sekolah: dari Teori ke Praktik

Galuh Ajeng Fildzah Amalia ^{1*}, Fira Aprilia Nur Rahma ², Tri Cahyo Kuswarian ³,
Hesti Kusumaningrum ⁴

¹⁻⁴ UIN Syarif Hidayatullah, Indonesia

Corresponding author: fildzahamalia.ajeng@gmail.com *

Abstract, The implementation of the education system is a major challenge for education to be able to maintain the quality of education and support the sustainability of the institution. Terry's POAC theory (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) is used as a conceptual framework to evaluate and improve the strategies that have been implemented. This study aims to analyze the strategies of Schools in Indonesia in improving the quality of education by using the POAC theory in each School. This study uses a qualitative approach with document analysis and library research techniques to collect data. Data are analyzed through background, discussion and drawing conclusions. The results of the study indicate that the POAC strategy implemented by several schools in Indonesia in improving the quality of education includes immature planning, ineffective organizing, inconsistent actuating, and inconsistent controlling. It was found that immature planning, ineffective selection of organizing, inconsistent implementation and continuous supervision are key factors in the lack of success of this strategy. The conclusion is that the POAC strategy in improving the quality of education in Schools in Indonesia has not been implemented properly. Well-organized steps, as well as the use of POAC theory, provide a strong foundation for achieving the desired educational quality goals.

Keywords: POAC, management, education

Abstrak, Pelaksanaan sistem pendidikan merupakan tantangan besar bagi dunia pendidikan untuk dapat menjaga mutu pendidikan dan mendukung keberlanjutan lembaga. Teori POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dari Terry digunakan sebagai kerangka konseptual untuk mengevaluasi dan memperbaiki strategi yang telah dilaksanakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Sekolah di Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan teori POAC pada masing-masing Sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis dokumen dan studi pustaka untuk mengumpulkan data. Data dianalisis melalui latar belakang, pembahasan dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi POAC yang dilaksanakan beberapa sekolah di Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi perencanaan yang belum matang, pengorganisasian yang belum efektif, actuating yang belum konsisten, dan pengawasan yang belum konsisten. Ditemukan bahwa perencanaan yang belum matang, pemilihan pengorganisasian yang belum efektif, pelaksanaan yang belum konsisten dan pengawasan yang berkesinambungan menjadi faktor kunci kurang berhasilnya strategi ini. Kesimpulannya adalah strategi POAC dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah di Indonesia belum dilaksanakan dengan baik. Langkah-langkah yang terorganisasi dengan baik, serta penggunaan teori POAC, memberikan landasan yang kuat untuk mencapai tujuan mutu pendidikan yang diinginkan.

Kata kunci: POAC, manajemen, pendidikan

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu aspek penting yang tidak pernah luput dari kehidupan manusia. Secara harfiah, arti pendidikan ialah kegiatan mendidik yang dilaksanakan oleh seorang pengajar kepada peserta didik. Sebagai seorang pendidik, guru diharapkan dapat memberikan pembelajaran, pengarahan, peningkatan etika-akhlak, menjadi contoh teladan yang baik, serta menggali pengetahuan diri dari setiap individu.

Peserta didik merupakan bagian utama yang harus ada dalam proses kegiatan belajar mengajar. Menurut Sudarwan Danim (2010:1), “Peserta didik merupakan sumber utama dan terpenting dalam proses pendidikan formal”. Oleh karena itu, sekolah wajib memenuhi pembelajaran agar mereka dapat belajar dengan baik. Sementara sekolah sebagai penyelenggara utama pendidikan dituntut untuk mampu menciptakan pendidikan yang bermutu dalam berbagai kondisinya. terutama penerapan POAC dalam manajemen kurikulum sekolah merupakan hal yang sangat penting agar tujuan yang telah direncanakan bisa tercapai dengan efektif.

POAC memiliki prinsip dalam manajemen kurikulum sekolah yang meliputi: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengendalian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (pengendalian). Fungsi POAC sendiri adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu kurikulum pembelajaran.

Pada era yang serba modern ini pendidikan turut mengalami perkembangan yang sangat signifikan. Berbagai metode dan rancangan pembelajaran sudah disusun sedemikian rupa untuk memenuhi kebutuhan peserta didik. Kurikulum juga memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan, dimana ia merupakan aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan nasional. Dalam hal ini dibutuhkan prinsip manajemen pendidikan sebagai *controlling* sekaligus tolak ukur pencapaian dan bahan evaluasi guru dalam menyempurnakan strategi pembelajarannya. Di samping itu, transformasi manajemen sekolah juga perlu diperhatikan agar selaras dengan perkembangan teknologi dan inovasi pendidikan.

Pendidik dituntut untuk mampu menciptakan pendidikan yang bermutu dalam berbagai kondisi. Bimbingan dan konseling merupakan salah satu komponen pendukung dalam sistem pendidikan yang dilaksanakan di sekolah (Myrick, 1987; Thompson & Borsari, 1977). Guru Bimbingan dan konseling atau konselor sekolah merupakan unsur penunjang penyelenggara pendidikan yang mempunyai tanggung jawab sebagai operator pendidikan di sekolah. Konselor harus memiliki wawasan yang memadai dan profesional dalam memahami dan mengaplikasikan konsep dasar bimbingan dan konseling di sekolah serta bagaimana penerapan Manajemen Layanan konseling di sekolah. Manajemen bimbingan dan konseling ini dapat dipahami sebagai suatu proses dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang optimal guna mencapai tujuan konseling dan konseling yang efektif dan efisien (Hifsy, 2022)

Pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling di sekolah masih banyak membahas permasalahan pada lingkup praktis. Konselor di sekolah masih mengalami berbagai kendala dan permasalahan dalam melaksanakan dan mengaplikasikan berbagai jenis layanan bimbingan dan Konseling (Fauzi et al., 2023) agar pelayanan Bimbingan dan Konseling ini dapat berjalan maksimal, maka guru BK dituntut memiliki manajerial yang baik sebagai salah satu kompetensi wajib yang harus dimiliki oleh guru BK atau konselor sekolah (Rachmawati, 2013).

Salah satu permasalahan dalam perencanaan di sekolah di Indonesia adalah kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah, yang seringkali menyebabkan implementasi kebijakan tidak efektif. Misalnya, sering terjadi perbedaan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal yang diterapkan di sekolah. Sumber berita terkait permasalahan ini bisa ditemukan dalam artikel "Kurang Koordinasi, Kebijakan Pendidikan di Daerah Tak Optimal" (Kompas, 2020).

Permasalahan perencanaan dalam sekolah di Indonesia juga meliputi kurangnya anggaran yang memadai untuk mendukung program-program pendidikan, sehingga membatasi kemampuan sekolah dalam menyediakan fasilitas dan sarana belajar yang memadai. Selain itu, adanya ketimpangan antara sekolah di perkotaan dan di pedesaan juga menjadi masalah yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pendidikan. Sumber berita terkait dapat ditemukan dalam artikel "Tantangan Sekolah di Desa Selesaikan Masalah Pendidikan di Indonesia" (CNN Indonesia, 2019).

Lalu permasalahan dalam organisasi sekolah di Indonesia dapat berkisar pada berbagai aspek. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain adalah kurangnya pendanaan, ketidakseimbangan antara jumlah siswa dan guru, kurangnya fasilitas pendukung pembelajaran seperti perpustakaan yang memadai, laboratorium, dan fasilitas olahraga. Selain itu, masalah administrasi seperti kurangnya koordinasi antara pihak-pihak terkait, tata kelola yang kurang efisien, serta tingkat disiplin yang rendah juga bisa mempengaruhi kualitas pengelolaan sekolah di Indonesia.

Selain itu, permasalahan lain yang mungkin terjadi adalah ketidakmampuan sekolah untuk menyediakan pendidikan berkualitas karena keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas, kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi guru, serta kurangnya ketersediaan peralatan pendukung yang mutakhir. Semua permasalahan ini dapat memengaruhi kualitas pendidikan di Indonesia secara keseluruhan.

Permasalahan *actuating* di Indonesia dalam konteks pendidikan juga adalah rendahnya transparansi informasi tentang kondisi sebenarnya di sekolah, seperti kinerja siswa, penggunaan dana, dan kebijakan sekolah. Berita terkait dapat ditemukan dalam laporan dari "Tirto.id" yang menyoroti ketidakjelasan data sekolah dan ketidaktepatan informasi yang membuat sulit bagi pihak terkait untuk memahami secara akurat kondisi nyata di lapangan serta mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk perbaikan. Perbaikan dalam hal ini penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Selain itu di Indonesia, salah satu permasalahan dalam sistem *controlling* di sekolah adalah adanya kendala dalam pengelolaan keuangan, transparansi, dan akuntabilitas. Sumber berita terpercaya yang bisa Anda cek adalah laman resmi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, situs berita nasional seperti detik.com, kompas.com, atau tribunnews.com, serta penelitian akademis yang dapat diakses melalui repositori perguruan tinggi atau jurnal pendidikan. Perubahan kebijakan, tata kelola staf, dan standar pendidikan juga dapat menjadi fokus permasalahan *controlling* di sekolah di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana teori manajemen POAC dapat memengaruhi kinerja sekolah, sekaligus transformasinya dalam praktik lapangan. Manfaatnya agar masyarakat dapat memahami dan menerapkan prinsip POAC dalam berbagai instansi khususnya pendidikan, serta untuk menemukan solusi terbaik atas permasalahan yang terjadi dalam ranah pendidikan di Indonesia.

2. METODE

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian studi kepustakaan (*Library Research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dengan menggunakan metode analisis isi dan review data. Penelitian ini mengaplikasikan data-data sekunder, dimana data-data ini didapatkan dari berbagai sumber buku dan literatur ilmiah yang masih berhubungan dengan materi yang dibahas.

3. KAJIAN TEORITIS

Menurut Parker, pengertian manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Adapun pengertian manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan

hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran seperti firman Allah Swt.:

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As Sajdah/32: 5).

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (Al Mudabbir/manager). 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.

Manajemen merupakan serangkaian aktivitas atau upaya pengelolaan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama dan merupakan inti dari pelaksanaan segala kegiatan operasional dalam suatu organisasi. Dengan adanya manajemen yang baik tentunya akan tercapai tujuan yang maksimal. Pada mulanya prinsip manajemen hanya dijalankan oleh instansi perusahaan untuk mencapai target-target pemasaran. Namun seiring berjalannya waktu prinsip ini mulai dianut dalam berbagai instansi baik lembaga formal maupun nonformal.

Menurut KBBI, manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Clayton Reeser (1973) dalam Dasar-Dasar Manajemen oleh Dr. Candra Wijaya, M.Pd. dan Muhammad Rifa'i, M.Pd. tahun 2016, berpendapat bahwa manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan. Manajemen sendiri memiliki arti suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi melalui kerjasama anggota untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Sementara Winardi (1990) menyebutkan, prinsip manajemen adalah (1) Pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin, (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum, (7) penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10) keteraturan, (11) keadilan, (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif, dan (14) jiwa korps.

Sedangkan definisi manajemen pendidikan sendiri menurut Andang (2014) dalam Manajemen Pendidikan oleh Sherly dkk. tahun 2020, merupakan proses kerja yang sistematis,

sistemik, dan komprehensif untuk mengembangkan pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan melalui pelaksanaan fungsi manajemen. Pendapat lain mengatakan bahwa manajemen pendidikan yaitu proses kegiatan usaha yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mengelola semua kegiatan pendidikan antara pendidik dan peserta didik serta dengan lingkungannya (hapidin, dkk, 2013). Jadi manajemen pendidikan ialah kegiatan pengembangan pendidikan secara sistematis untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pelaksanaan fungsi manajemen.

Manajemen pendidikan berfungsi sebagai acuan dalam memantau perkembangan kinerja dari seluruh elemen lembaga pendidikan untuk menciptakan lulusan peserta didik yang berkualitas, bermoral dan berkarakter baik. Kepala sekolah selaku manager di sekolah harus mengerti bagaimana cara penerapan manajemen pendidikan terutama dalam hal kepemimpinan untuk memengaruhi seluruh elemen pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dalam lingkungan sekolah agar dapat bekerja sesuai dengan kompetensinya. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengenal kompetensi dan karakteristik dari masing-masing komponen yang ada di sekolah agar mampu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya pada waktu yang tepat. Manajemen berlangsung dalam suatu proses yang meliputi fungsi, antara lain:

1. Planning

Kesuksesan suatu organisasi adalah mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh manajer pada periode awal membentuk organisasi. Planning adalah sebuah proses di mana seorang manajer memutuskan tujuan, menetapkan aksi, memberikan tanggung jawab untuk menjalankan strategi kepada orang yang dipercaya, dan mengukur keberhasilan dengan membandingkan tujuan.

Terdapat 4 unit perencanaan yang tertanam dalam suatu organisasi, yang mana di dalamnya mengatur landasan dari suatu proses yang dijalankan. Keempat hal itu yakni visi, misi, nilai dasar, dan tujuan. Misi menggambarkan tujuan dari suatu organisasi, sedangkan visi menggambarkan keinginan untuk masa depan yang seringkali digambarkan dengan jelas dan menggugah namun singkat oleh seorang manajer. Nilai dasar menyatakan secara filosofis komitmen yang diprioritaskan oleh manajer, sedangkan tujuan adalah keinginan masa depan dari suatu organisasi yang diusahakan untuk diwujudkan. Terdapat 4 (empat) karakteristik dari tujuan, antara lain:

- a. Tepat dan terukur. Dengan tujuan yang terukur dapat memberikan seorang manajer standar pembandingan terhadap hasil yang telah dilaksanakan.
- b. Menyebutkan issue yang penting. Dalam membangun organisasi manajer harus memilih beberapa tujuan major untuk menaksir kinerja keseluruhan.
- c. Menantang tetapi realis. Memberikan sebuah tantangan tersendiri bagi semua karyawan, anggota organisasi untuk mengimprovisasi kinerja dalam organisasi. Jika tujuan tidak realis atau terlalu mudah akan membuat putus asa dan bosan pada diri karyawan atau anggota organisasi.
- d. Menetapkan dalam periode waktu tertentu yang seharusnya dapat dicapai. Tenggat waktu dapat menyuntikkan rasa urgensi dalam pencapaian tujuan dan bertindak sebagai motivator. Namun, tidak semua tujuan memerlukan kendala waktu.

Planning atau perencanaan merupakan tahap pertama dari suatu proses manajemen, yaitu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai serta menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin. Tahapan ini merupakan pondasi penting yang menentukan berjalannya tahap-tahap berikutnya. Rencana dibutuhkan sebagai pedoman guna memastikan jalannya sistem tetap fokus terhadap tujuan. Dalam konteks pendidikan, planning dijabarkan sebagai upaya perencanaan kegiatan berupa program kerja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

2. *Organizing*

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa: “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”. Organizing mencakup menentukan tugas, mengelompokkan tugas, mendelegasikan otoritas, dan mengalokasikan sumber daya di seluruh organisasi.

Ernest Dale seperti dikutip oleh Nanang Fattah mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang dan pengadaan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Unsur-unsur pengorganisasian yakni sekelompok orang yang diarahkan untuk bekerjasama, melakukan kegiatan yang sudah ditetapkan, dan kegiatan yang diarahkan untuk

mencapai tujuan. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang didalamnya terdiri dari:

1. Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan organisasi
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan membawa hal-hal tersebut untuk mencapai tujuan.
3. Penugasan tanggungjawab tertentu
4. Pendelegasian wewenang kepada suatu individu tertentu untuk melaksanakan tugas

Manfaat Pengorganisasian yaitu membagi tugas-tugas sesuai dengan kondisi perusahaan, menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas dan personil dalam perusahaan mengetahui tugas apa yang akan dilakukan.

3. *Actuating*

George R.Terry berpendapat bahwa *actuating* merupakan usaha mengerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota perusahaan tersebut. Maka dari itu, *Actuating* merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan melalui berbagai pengarahan dan motivasi agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara maksimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Pelaksanaan ini terdiri dari *staffing* dan *motivating*. Pada tahap *staffing* bertujuan untuk menentukan keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja. Sedangkan pada tahap motivasi mengarahkan tenaga kerja untuk menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan.

Hal penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) adalah seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

1. Merasa yakin mampu mengerjakan,
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
3. Tidak sedang dibebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak,
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan,
5. Hubungan antarteman dalam organisasi tersebut harmonis.

4. Controlling

Fungsi *controlling* adalah sebagai pengawasan yang mampu menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan yang ditetapkan. Pengawasan dapat terjadi dalam dua sisi, yakni pengawasan positif dan negatif. Dimana pengawasan positif ini mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Sedangkan pengawasan negatif adalah pengawasan yang mencoba menjamin bahwa kegiatan yang tidak dibutuhkan tidak terjadi kembali. Pada fungsi pengawasan (*controlling*), terdapat 4 (empat) tahapan proses yang harus dilakukan, antara lain:

a. Penetapan Standar Pelaksanaan

Pada tahap ini, manajer memutuskan standar kerja dan target untuk masa mendatang yang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Standar kinerja yang dibuat akan mengukur efisiensi, kualitas, responsiveness terhadap pelanggaran dan inovasi. Dengan adanya standar penilaian, maka dapat diperkirakan hasilnya sebelum selesai, dengan demikian dapat diantisipasi sebelumnya. Aspek-aspek yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian diantaranya:

- 1) Besaran-besaran input, misalnya bahan baku, biaya yang telah digunakan
- 2) Hasil yang telah dicapai sementara, sehingga dapat memprediksi hasil akhirnya
- 3) Symptom, yaitu gejala yang timbul selama proses berjalan, misalnya gejala-gejala proses yang tidak produktif
- 4) Perubahan pada kondisi yang diasumsikan, misalnya terjadi perubahan biaya, kebijakan pemerintah, perusahaan dll.

Standar ini juga harus memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu:

- a) Memberikan motivasi kepada orang atau kelompok dengan demikian harus realistis dan menantang.
- b) Tolak ukur untuk membandingkan.

b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan

Langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja yang sebenarnya yaitu keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota yang disebut pengendalian keluaran (*output control*), Perilaku juga akan dinilai.

1. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan

Manajer harus mengevaluasi kerja yang sebenarnya untuk melihat seberapa menyimpang dari standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja lebih tinggi dari standar yang

ditetapkan, maka manajer mungkin memutuskan bahwa standar terlalu rendah dan akan menaikkan dalam periode berikutnya sehingga memberikan tantangan bagi para bawahannya. Akan tetapi, jika kinerja lebih rendah dari standar yang ditetapkan, maka manajer harus memutuskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan perbaikan mudah dilakukan apabila penurunan kinerja diketahui penyebabnya dan bisa dikenali.

2. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar

Jika manajer memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Mungkin saja masalah kinerja muncul karena adanya standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Misalnya, target penjualan yang sangat tinggi sehingga sulit untuk mencapainya. Dalam hal lain, menetapkan standar harus lebih realistis sehingga akan mengurangi *gap* antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

4 PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilaksanakan penelitian maka didapatkan hasil pelaksanaan POAC dalam Transformasi Manajemen Sekolah sebagai berikut.

1. *Planning* (Perencanaan)

Planning merupakan persiapan awal menuju pencapaian suatu tujuan. *Planning* adalah proses mempersiapkan sistem, taktik, teknik, metode, personel, dan fasilitas yang akan digunakan dalam melaksanakan kegiatan. *Planning* dalam bimbingan dan konseling akan sangat menentukan proses dan hasil dari layanan bimbingan dan konseling itu sendiri. Pelayanan konseling sebagai suatu proses kegiatan, memerlukan perencanaan yang matang dan sistematis sejak awal penyusunan program hingga pelaksanaannya (Amalianita et al., 2021; Gysbers, 2001; Hifsy, 2022; Mimhamimdala et al., 2023).

Hal ini sejalan dengan penelitian Fitri dkk., (2019) menyebutkan ketidaksesuaian. rasio guru bimbingan dan konseling dengan siswa serta keterampilan dan kompetensi yang kurang mumpuni dalam pembuatan program bimbingan konseling menjadi 4/9 alasan mengapa guru bimbingan konseling di SMPN 277 Jakarta dan SMPN 283 Jakarta mengalami kesulitan dalam membuat program bimbingan konseling.

KATEGORI	%
Sangat Tinggi	13,3
Tinggi	20,7
Cukup Tinggi	32,0
Rendah	27,3
Sangat rendah	13,3

Berdasarkan tabel tersebut, Aspek Planning berada pada kategori sangat tinggi dengan persentase 13,3%, kategori tinggi dengan persentase 20,7%. Berikutnya kategori cukup tinggi dengan persentase 32%, kategori rendah dengan persentase 27,3%, dan kategori sangat rendah dengan persentase 6,7%. Dalam penelitian (Moyer, 2011) menyebutkan bahwa banyak guru BK yang tidak memahami dengan jelas tugas pokoknya, terbebani dengan tugas lain yang diberikan sekolah selain memberikan layanan BK, dan terlibat dalam kegiatan pengembangan kejuruan yang tidak tepat.

Seringkali planning/perencanaan dalam pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling terkesan apa adanya dan kurang matang, kurangnya keterampilan dan kompetensi guru BK dalam penyusunan program seperti misalnya tidak jarang menggunakan program turunan dari tahun hingga tahun sehingga kurang relevan dengan kebutuhan dan kondisi saat ini (Ginting et al., 2017; Hanafi, 2017; Sallis, 2014).

2. Organizing (Pengorganisasian)

Organizing merupakan suatu langkah maju 4/8 setelah perencanaan dilakukan. Langkah ini merupakan pengaturan lebih lanjut mengenai jenis pekerjaan, pembagian tugas, personel yang melaksanakan pekerjaan, biaya, dan penyediaan fasilitas yang diperlukan (Anas et al., 2022; Christa & Kristinae, 2021; Gaol, 2021).

Dalam penelitian Moyer (2011) Wilkerson & Bellini (2006) menyebutkan bahwa banyak guru BK tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas utama mereka, dibebani oleh tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekolah selain memberikan layanan BK, dan terlibat dalam kegiatan pengembangan profesi yang tidak tepat.

Berdasarkan tabel dibawah ini dapat digambarkan penerapan fungsi manajemen POAC pada Master BK adalah sebagai berikut:

KATEGORI	%
Sangat Tinggi	42,7
Tinggi	8,0
Cukup Tinggi	24,0
Rendah	21,3
Sangat rendah	4,0

Berdasarkan tabel di atas penerapan fungsi organizing oleh Guru BK dengan kategori sangat tinggi dengan persentase 42,7%, kategori tinggi dengan persentase 8%. Berikutnya

kategori cukup tinggi dengan persentase 24%, kategori rendah dengan persentase 21,3%, dan kategori sangat rendah dengan persentase 4%. Hasil penelitian menunjukkan adanya tingkat pelaksanaan organisasi dalam kinerja pelayanan BK di sekolah. Semakin tinggi fungsi manajemen organisasi yang dilakukan guru maka semakin baik pula pencapaian pelaksanaan layanannya. Hal ini juga dapat ditunjukkan dengan hasil pelatihan guru yang telah menyelenggarakan Program Layanan BK yang disesuaikan dengan kapasitas staf dan Program Layanan BK di sekolah yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan siswa.

Oleh karena itu, pengaruh pengorganisasian program BK terhadap kualitas pelayanan dapat menjadi signifikan dengan melihat beberapa indikator satu variabel dengan variabel yang bersangkutan. Pengorganisasian agar pelayanan BK tetap berjalan sesuai rencana dengan membagi tugas ke dalam masing-masing bagian sesuai dengan keahliannya seperti mensosialisasikan cara kerja yang dilakukan petugas pendampingan dan konseling, pembagian tugas antar konselor, dan menjalin hubungan dan koordinasi dengan pemangku kepentingan, serta menciptakan hubungan kerjasama dengan pemangku kepentingan (Syam, 2018).

3. Actuating (pengaplikasian/penggerakan)

Actuating merupakan sebuah upaya seorang pemimpin melalui pengarahan dan pemberian motivasi agar bisa melaksanakan kegiatan secara maksimal sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Tujuan actuating dalam organisasi sendiri dapat dilihat dari usaha atau tindakan yang dilakukan pemimpin dalam rangka memunculkan rasa kemauan dan membuat bawahan tau dan paham akan pekerjaannya, sehingga dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Munir & Ilaihi, 2009,p.140).

Hal ini sejalan dengan yang dipaparkan oleh Nugroho dkk., (2021) Pelaksanaan program ini terhambat dikarenakan beberapa hal yaitu guru BK yang tidak mendapatkan jam mengajar yang memadai, tidak adanya kerjasama dengan pihak sekolah, kurangnya sosialisasi bimbingan dan konseling oleh guru BK kepada siswa, masih adanya persepsi negatif terhadap guru BK di kalangan siswa, dan fasilitas layanan bimbingan dan konseling di sekolah yang belum dioptimalkan secara maksimal.

Berdasarkan hasil perencanaan dan tindak lanjut organisasi dengan menggerakkan seluruh sumber daya dalam kegiatan menuju tujuan berdasarkan aturan dan kebijakan yang telah disusun (Fauzi et al., 2023; Gaol, 2021; Petrides & Nodine, 2003). Tindakan yang meminimalkan semua tugas yang dilakukan dengan menggunakan sumber daya disebut proses pergerakan. Dalam pengelolaan unit kelembagaan, pelaksanaan mencakup keseluruhan

kegiatan yang berkaitan dengan bimbingan dan konseling yang telah terstruktur dalam program.

KATEGORI	%
Sangat Tinggi	40,7
Tinggi	22,0
Cukup Tinggi	30,0
Rendah	7,3
Sangat rendah	0,0

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut, kategori sangat tinggi dengan persentase 40,7%, kategori tinggi dengan persentase 22%. Selanjutnya kategori cukup tinggi dengan persentase 30%, kategori rendah persentase 7,3%. Pada bagian ini yang sering menjadi kendala adalah bagaimana pelaksanaan perencanaan pada tahap sebelumnya benar- benar terlaksana, kurang sesuainya penggunaan metode dan teknik dalam pelaksanaan program dengan perencanaan, kurang terjalinnya kerjasama yang kolaboratif dengan pihak-pihak yang telah merencanakan. pihak-pihak terkait yang mendukung pelaksanaan program BK. Hal ini sejalan dengan yang ditunjukkan oleh (Mimhamimdala et al., 2023; Narindro et al., 2020) Implementasi program ini terhambat karena beberapa hal seperti guru BK tidak mendapatkan jam mengajar yang memadai, tidak adanya kerjasama dengan pihak sekolah, kurangnya sosialisasi bimbingan dan konseling yang dilakukan guru BK kepada siswa, masih adanya persepsi negatif terhadap guru BK dikalangan siswa, serta pelayanan dan fasilitas konseling yang ada di sekolah belum maksimal.

4. Controlling (pengawasan/pengontrolan)

Penilaian terhadap pelaksanaan proses pelayanan juga merupakan hasil dari pelayanan yang dilakukan. Pada tahap penilaian, pengertian penilaian hanya merujuk pada evaluasi hasil, sedangkan secara garis besar penilaian mengandung unsur pengembangan dan konstruksi (Holman & Grubbs, 2018; Worzbyt & Zook, 1992). Prinsip dalam penyuluhan ini berkaitan dengan cara melakukan supervisi dan evaluasi kegiatan penyuluhan mulai dari penyusunan rencana program hingga pelaksanaannya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Farozin dkk., (2017) diketahui bahwa beberapa aspek yang menjadi permasalahan ialah kurang terampilnya guru BK dalam membuat rancangan evaluasi program BK, kurang terampil dalam membuat laporan perancangan program BK, kurang terampil dalam menggunakan *software* analisis instrumen evaluasi program BK, bahkan dari segi kepemilikan ,tidak sedikit guru BK tidak memiliki *software* analisis instrumen evaluasi program, Selain itu instrumen evaluasi program BK dalam keadaan kurang baik.

KATEGORI	%
Sangat Tinggi	11,3
Tinggi	5,3
Cukup Tinggi	26,0
Rendah	34,0
Sangat rendah	23,3

Berdasarkan tabel tersebut, hasil temuan yang berada pada kategori paling tinggi dengan persentase 11,3 persen, tinggi sebanyak 5,3 persen, kategori cukup tinggi 26 persen kategori rendah 34 persen dan kategori sangat rendah 23,3 persen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada aspek kontrol ini berada pada kategori rendah dan sangat rendah perlu mendapatkan perlakuan khusus. Kurangnya pemantauan berkala untuk memantau pelaksanaan atau tidak pelaksanaan program BK, bagaimana kualitas pelaksanaan program, kendala apa yang dihadapi, dan standarisasi kualitas pelayanan yang belum pasti menjadi penyebab kurang efektifnya program BK. dan perencanaan yang efisien di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asni, A., Dasalinda, D., & Chairunnisa, D. (2023). Penerapan Fungsi Manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling) dalam Layanan Bimbingan dan Konseling di Sekolah, *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9 (1), 357-364.
- Farozin, M., Suwarjo, Bintani, K., Syarifah, A., & Arfalah, S. (2017). Identifikasi Permasalahan Perancangan Program Bimbingan dan Konseling Pada Guru SMK Di Kota Yogyakarta. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 10(1), 40–52.
- Fauzi, G. R., Maryani, N., Kholik, A., Haris, R., & Priyanto, A. (2023). Implementasi Manajemen Kesiswaan Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Jam'iyatul Aulad. *AL-KAFF: Jurnal Sosial Humaniora*, 1(2), 81–93
- Hidayat, R dan Wijaya, C. *Ayat-Ayat Alquran: Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Penerbit Buku Umum dan Perguruan Tinggi.
- Myrick, R. D. (1987). *Developmental guidance and counseling: A practical approach*. ERIC.
- Nugroho, D. A., Khasanah, D. N., Pangestuti, I. A. I., & Kholili, I. (2021). Problematika pelaksanaan bimbingan dan konseling di SMA: A systematic literature review (SLR). *Teraputik: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 5(1), 87–96.
- Pratama, R, Y. (2020). Fungsi-Fungsi Manajemen “POAC”. Universitas Jenderal Ahmad Yani.
- Pratiwi, AY, & Mulyono, R. (2023). Implementasi Pola POAC dalam Manajemen Laboratorium di SMA Kesatuan Bangsa. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 9 (1), 707-716.
- Rachmawati, U. (2013). Manajemen Bimbingan Dan Konseling Tanpa Alokasi Jam Pembelajaran Di Sman 3 Semarang. *Indonesian Journal of Guidance and Counseling: Theory and Application*, 2(1).

- Setiawan, I., Zohriah, A., Firdaos, R., & Syaripudin, E. (2024). Strategi Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dengan Teori POAC Terry (Studi Di MAN 4 Pandeglang). *Jurnal Wahana Pendidikan* , 11 (1), 117-130.
- Sherly. Nurmiyanti, L., The, Hery Y., Firmadani, F., Safrul, Nuramila, Sonia, N. R., Lasmono, S., Fiman, M., Hartono, R., Na'im, Z., Lestari, A. S., Kristina, M. & Sari, R. N., dan Hardianto. (2020). *Manajemen Pendidikan: Tinjauan dan Praktis*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Thompson, D. L., & Borsari, L. R. (1977). An overview of management by objectives for guidance and counseling services. *The School Counselor*, 25(3), 172–177.
- Usman, Husaini. (2019). *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan: Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wijaya, C., dan Rifa'i, M. *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing.