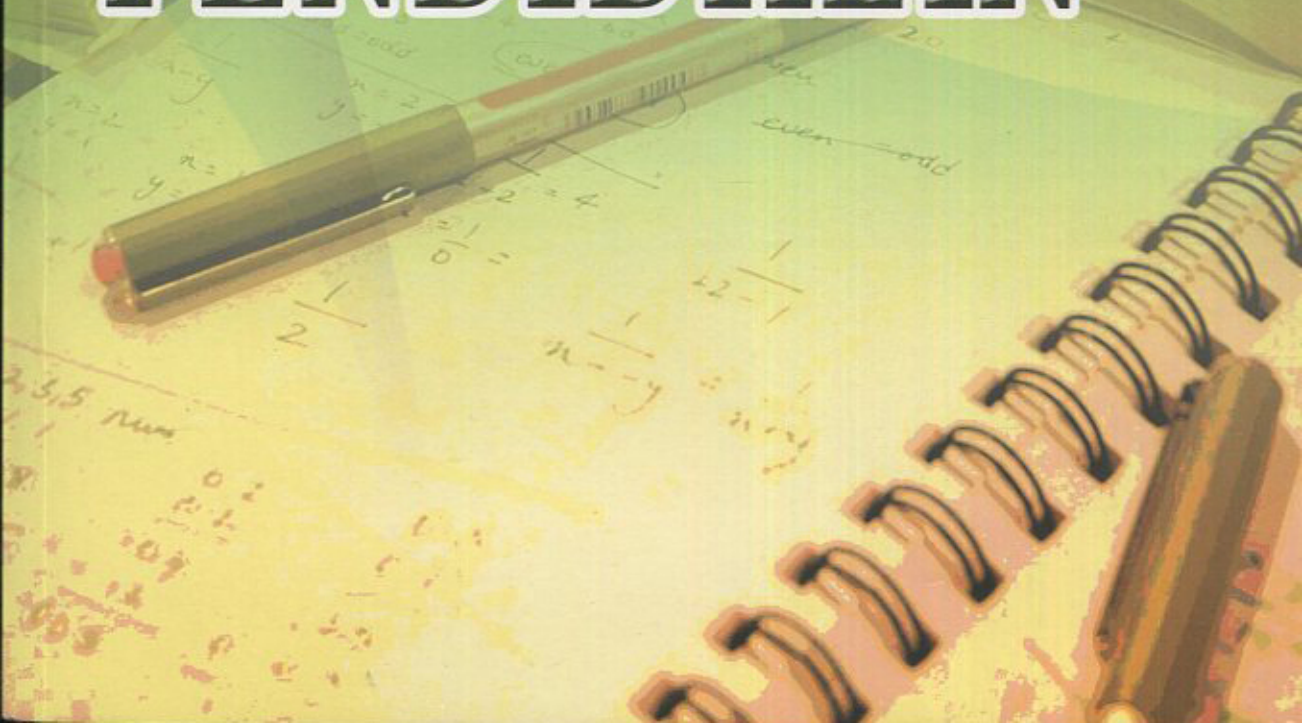


Dr. Aan Hasanah, M. Ed
Dra. Hj. Amiroh, M. Ag

INOVASI PENGELOLAAN PENDIDIKAN



INOVASI PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Penulis:

Dr. Aan Hasanah, M. Ed

Dra. Hj. Amiroh, M.Ag

Cetakan pertama, Februari 2014

Diterbitkan oleh: STIT Pemalang Press

Jl. Pemuda Komplek Asrama Haji (IPHI) Masjid Al Hidayah Pemalang

Telp. 0284-323741

Kode buku: STP, 13-01-08

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun,
termasuk fotokopi, tanpa izin dari Penerbit

ISBN: 978-979-076-241-1

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, buku Inovasi Pengelolaan Pendidikan bisa diselesaikan dengan baik sebagai bahan referensi mahasiswa maupun masyarakat pada umumnya.

Buku ini memberikan gambaran tentang bagaimana inovasi pendidikan terutama dalam pengelolaan pendidikan penting terus dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Karena dengan inovasi pengelolaan pendidikan maka sumber-sumber tenaga, uang, dan sarana termasuk struktur dan prosedur organisasi dapat di optimalkan secara efektif. Pada dasarnya inovasi dalam pengelolaan pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan efesiensi, relevansi, kualitas dan efektivitas sarana serta jumlah peserta didik sebanyak-banyaknya dengan hasil pendidikan sebesar-besarnya.

Dengan melaksanakan prinsip pengelolaan pendidikan secara cermat maka diharapkan lembaga pendidikan dapat menyelenggarakan pelayanan pendidikan secara optimal, efesiensi dan efektivitas penggunaan sumber-sumber pendidikan, berorientasi pada kepuasan pengguna layanan pendidikan, serta pada akhirnya tercapainya pemerataan mutu pendidikan Indonesia.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penyusunan buku ini, oleh karena itu segala saran dan kritikan untuk perbaikan buku ini sangat diharapkan.

Terima kasih atas segala bantuan dan supportnya dari semua pihak. Semoga Allah SWT memberikan balasan pahala yang berlipat ganda, Amiin.

Bandung, Februari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
 BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Menuju Tata Kelola Pendidikan yang Baik.....	1
B. Pembaharuan Manajemen Pendidikan.....	3
C. Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu.....	5
D. Tripusat Pendidikan.....	7
E. Manajerial Pendidikan dan Otonomi Sekolah.....	8
F. Reformasi Sistem Pendidikan Nasional.....	18
 BAB II	
PENGANTAR INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN	
A. Mempelajari Organisasi dan Manajemen.....	23
B. Paradigma Pendidikan Masa Depan.....	25
C. Penjelasan Tentang Inovasi.....	31
D. Pengertian Manajemen.....	38
E. Hakekat Manajemen Pendidikan.....	45
F. Inovasi Dalam Manajemen Pendidikan.....	49
 BAB III	
KEPEMIMPINAN YANG INOVATIF	
A. Kepemimpinan dalam Pendidikan.....	52
B. Keterampilan Manajerial Pemimpin.....	56
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	59
D. Kepemimpinan Inovatif dan Relevansinya dengan MBS.....	81
E. Implementasi Manajemen Berbas Sekolah.....	83
 BAB IV	
PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN	
A. Konsep Kualitas Manajemen Pendidikan.....	86
B. Sekilas Tentang Perencanaan Pendidikan.....	93
C. Pelaksanaan dan Pendekatan Perencanaan Pendidikan.....	95
D. Mendesain Sistem Kualitas Dalam Pendidikan.....	110
E. Peningkatan Kualitas SDM Melalui Pendidikan Islam.....	130
F. Konsep Dasar dan Prinsip MBS.....	140

G. Pelaksanaan MBS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.....	143
H. Kopetensi Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan.....	153

BAB V

SUPERVISI, PENGAWASAN DAN EVALUASI

A. Supervisi Pendidikan	167
B. Pengawasan dalam Pendidikan.....	181
C. Evaluasi dalam Pendidikan	187

BAB VI

PENUTUP	209
----------------------	-----

DAFTAR PUSTAKA	213
TENTANG PENULIS	221

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan buku.

Penulisan buku ini dilatarbelakangi oleh suatu pemikiran, bahwa inovasi di dalam proses pendidikan dapat di tempuh melalui dua cara: upaya memberikan pencerahan teoritik agar pendidikan dapat berlangsung secara alamiah. Kedua, proses pengembangan sekolah tidak bias dilepaskan dari masyarakat yang terikat pada norma-norma agama.

Buku ini dimaksudkan untuk memberikan pencerahan kepada peserta didik khususnya yang berkenaan dengan usaha pengembangan madrasah dan inovasi di dalam pendidikan.

Atas terbitnya buku ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penerbitan perdana buku ini dapat terlaksana. Semoga bermanfa'at. Amin.

Penulis

Bab I

PENDAHULUAN

A. Menuju Tata Kelola Pendidikan yang Baik

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah bagaimana meningkatkan mutu pendidikan di setiap jenjang, khususnya jenjang sekolah dasar agar mampu bersaing di era global. Sekolah dasar sebagai bagian dari pendidikan dasar dalam penyelenggaraannya, menggunakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Standar pelayanan minimal disusun bersifat kebutuhan makro sehingga perlu diinterpretasikan dalam bentuk berbagai standar. Salah satu standar yang perlu diperhatikan adalah administrasi sekolah yang berkaitan langsung dengan manajemen pendidikan. Karena perkembangan pendidikan di Indonesia dari tahun ke tahun terus tumbuh berkembang, tentunya berdampak pada manajemen pendidikan yang semakin kompleks. Berkenaan dengan itu, pemerintah mengeluarkan undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional. Salah satu isu penting dalam undang-undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 8 bahwa, *“masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan.”* Pasal ini merupakan kelanjutan dari pernyataan pada pasal 4 ayat 1 yang menyatakan bahwa *“pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai cultural, dan kemajemukan bangsa.”*

Untuk itu, tantangan paling mendesak bagi pendidikan kita adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih rendah, ditandai dengan lulusan (*output*) pendidikan dari berbagai tingkatan pendidikan baik di tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pada pendidikan tinggi yang tidak siap pakai, serta belum menunjukkan adanya pengembangan kompetensi pada diri peserta didik.

Sebagaimana diungkapkan Mulyasa bahwa hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan semata-mata pada aspek keuangan, tetapi bertumpu juga pada aspek manajemen.¹ Oleh karena itu dalam memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan. Sebab manajemen adalah kekuatan utama dalam organisasi untuk mengatur atau mengkoordinasikan kegiatan sub-sub *system* dan menghubungkannya dengan lingkungan. Manajemen merupakan suatu proses dimana sumber-sumber yang

¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 20

semula tidak berhubungan satu dengan yang lainnya lalu menjadi suatu *system* menyeluruh untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pada Pasal 51 ayat 1 menyatakan bahwa “*Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah*”. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pengelolaan sekolah yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi pendidikan. Hal ini dipertegas lagi dengan keluarnya PP Nomer 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 ayat 1 menyatakan bahwa” *Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.* ” Selain itu adalah PP Nomor. 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan, Pasal 1, menyatakan bahwa “*Setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional*”. Ini berarti bahwa Manajemen Berbasis Sekolah memberikan banyak kewewenangan kepada sekolah untuk membuat keputusan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Sistem manajemen berbasis sekolah merupakan konsep yang mempunyai nilai-nilai yang baik untuk perkembangan organisasi di semua sektor kehidupan. Sekolah telah banyak dikembangkan kedalam berbagai bidang, terutama pada dunia bisnis dan ekonomi sebagai upaya peningkatan kesejahteraan dan nilai-nilai luhur insani. Tetapi manajemen berbasis sekolah bukan saja terpaku hanya untuk aspek bisnis dan ekonomi saja, nilai-nilai yang ada dalam manajemen mutu berbasis sekolah dapat diimplementasikan ke dalam dunia pendidikan yaitu di sekolah.

Dengan demikian, pendidikan bukan sekedar pengayakan intelektual, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai luhur insani bagi kemajuan peradaban bangsa, termasuk penguatan akhlak mulia, karakter unggul, dan wawasan kebangsaan. Akan tetapi, sistem pendidikan kita kurang mampu menghadirkan pendidikan dalam nuansa tersebut. Oleh karenanya, penerapan tata kelola yang baik dalam pengelolaan pendidikan diharapkan mampu menawarkan paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan. Pengalaman membuktikan bahwa upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan tidaklah sesederhana dan semudah yang dibayangkan. Banyak aspek dari pendidikan yang perlu ditata ulang sehingga mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Selama ini banyak orang berpendapat bahwa satu-satunya jawaban atas permasalahan mutu pendidikan tersebut adalah tersedianya dana yang memadai untuk pengembangan pendidikan, sehingga tidak jarang mahalanya biaya pendidikan atau sekolah menjadi tolok ukur bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu. Padahal persoalan pendidikan tidak hanya masalah

finansial, lebih dari itu adalah persoalan penerapan tata kelola yang baik (*good governance*) juga menjadi kendala.

Oleh karena itu, tata kelola yang baik (*good governance*) menawarkan solusi baru bagi upaya peningkatan mutu pendidikan. Tata kelola yang baik yang diartikan sebagai pengelolaan yang baik merupakan serangkaian tindakan nyata untuk menghasilkan kondisi yang lebih kondusif dalam peningkatan mutu pendidikan. Menurut *United Nation Development Programme* (UNDP), tata kelola yang baik memiliki delapan prinsip sebagai berikut: partisipasi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi, kepastian hukum, ketanggapan, konsensus, serta setara dan inklusif.

Dalam konteks pengelolaan pendidikan, beberapa karakteristik yang melekat dalam praktik *good governance* menurut Effendi (2005) adalah sebagai berikut: *pertama*, praktik *good governance* harus memberi ruang kepada pihak di luar pemerintah, yaitu masyarakat untuk berperan secara optimal sehingga memungkinkan adanya sinergi di antara mereka, dalam hal ini pelanggan atau *stake holder* lembaga pendidikan; *kedua*, dalam praktik *good governance* terkandung nilai-nilai yang membuat pemerintah maupun lembaga pendidikan dapat lebih efektif bekerja. Nilai-nilai seperti efisiensi, keadilan, dan daya tanggap menjadi nilai yang penting, efektivitas dan efisiensi yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan pendidikan; *ketiga*, praktik *good governance* adalah praktik pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi serta berorientasi pada kepentingan publik, dalam hal ini kepentingan pelanggan pendidikan.

Secara lebih praktis tata kelola yang baik harus menjabarkan tujuan pendidikan nasional dan menterjemahkan dalam rumusan visi dan misi dari lembaga pendidikan serta mengembangkan kompetensi-kompetensi serta mekanisme kerja dalam lembaga pendidikan agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien mewujudkan visi dan misinya. Dengan demikian, tata Kelola yang baik (*good governance*) dengan karakteristik yang melekat padanya tidak hanya menciptakan pengelolaan dan pengurusan pendidikan yang lebih baik, akan tetapi pada tingkat yang lebih tinggi mampu mendorong sekolah untuk melakukan terobosan-terobosan baru menciptakan inovasi dalam pengembangan pendidikannya.

B. Pembaharuan Manajemen Pendidikan

Sesungguhnya strategi inovasi dalam manajemen pendidikan tidak dilakukan dengan menggunakan taktik tertentu. Konsepsi strategi secara menyeluruh mengandung makna keragaman kekuatan taktis dan arahan-arahan untuk suatu operasi tertentu, dalam hal ini praktik inovasi manajemen pendidikan, terutama di sekolah-sekolah. Inovasi manajemen pendidikan dapat dilakukan dengan mengaplikasikan beberapa pendekatan yang berbeda, seperti:

1. Proyek percontohan (*pilot project*).

Proyek percontohan ini merupakan salah satu pendekatan yang dipakai dalam inovasi di bidang manajemen pendidikan dengan cara eksperimen. Karena sifatnya eksperimen, system pengelolaannya (ujian, tes, dan evaluasi perubahan) dalam keseluruhan menuju inovasi manajemen pendidikan dapat dilakukan dengan relative mudah dan efisien.

2. Pendekatan kader (*cadre approach*).

Guru-guru atau para pembantu kepala sekolah yang dianggap potensial dilatih sebagai kader yang akan menduduki posisi kepala sekolah. Nantinya mereka akan menjadi orang yang diprioritaskan menduduki posisi kepala sekolah, menggantikan kepala sekolah yang pension, atau menjadi kepala sekolah baru. Mereka juga disiapkan sebagai manusia yang tangguh, terutama dalam segi kepemimpinan pada level yang lebih tinggi.

3. Pendekatan pendelegasian.

Cara ini dipandang sangat baik, karena kepala sekolah langsung memberi peluang kepada stafnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang lebih inovatif.

4. Pendekatan menata ulang

Pendekatan ini dilakukan dengan cara menata ulang terutama strategi kerja dari menggunakan procedural yang panjang menuju perampangan birokrasi. Dengan cara ini, proses kerja manajemen pendidikan menjadi lebih lancar, dan pada gilirannya akan memperlancar tugas-tugas sekolah secara keseluruhan.

Adapun yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dan stafnya adalah sekolah harus siap merespon berbagai perubahan yang berlangsung di masyarakat. Bahkan, jika memungkinkan, sekolah juga harus melahirkan keputusan yang mampu mempengaruhi masyarakat. Untuk mempengaruhi masyarakat, lembaga sekolah harus menjadi suatu system yang terbuka.

Sehingga pendekatan-pendekatan dalam perubahan pendidikan dapat dilakukan sebagai alternative strategi inovasi manajemen pendidikan, dengan focus utama pada substansi, proses, dan pemahaman yang komprehensif terhadap makna perubahan yang berkaitan dengan mekanisme kerja manajemen pendidikan. Tujuannya adalah bagaimana perubahan itu membawa efek luas terhadap usaha memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya, khususnya peningkatan mutu pendidikan atau lulusan.

Oleh karena itu, produk inovasi dalam manajemen pendidikan harus dapat diterjemahkan di sekolah dan dirasakan manfaatnya bagi seluruh staf sekolah, siswa, dan masyarakat. Inti persoalannya adalah bagaimana aktivitas sekolah dan manajemen pendidikan sekolah mampu memberikan kontribusi terhadap perkembangan anak. Hal lain yang penting untuk diperhatikan dalam implementasi inovasi dalam manajemen pendidikan adalah, jangan sampai inovasi itu justru menimbulkan kekacauan pada keseluruhan mekanisme kerja kelembagaan sekolah.

C. Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu

Harus diakui bahwa tuntutan akan lulusan lembaga pendidikan yang bermutu semakin mendesak, karena semakin ketatnya persaingan dalam lapangan kerja. Salah satu implikasi globalisasi dalam pendidikan yaitu adanya deregulasi yang membuka peluang lembaga pendidikan (termasuk perguruan tinggi asing) membuka sekolahnya di Indonesia. Sehingga persaingan di pasar kerja akan semakin berat. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tidak jalan lain bagi pemerintah dalam fungsinya sebagai penyelenggara pembangunan di bidang pendidikan dan lembaga-lembaga pendidikan untuk mengupayakan segala cara guna meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang dapat dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Usaha peningkatan mutu layanan pendidikan tersebut salah satu di antaranya adalah dengan menerapkan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*).

Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih populer dengan sebutan *Total Quality Education* (TQE). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM), yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis, kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu konsep TQM sampai saat ini telah memperoleh dukungan resmi dari 16 institusi pendidikan.² Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.³ Sebenarnya mutu tidaklah sama dengan *high quality* maupun *top quality*. Mutu merupakan sebuah cara yang dapat menentukan apakah produk terahir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan yang memiliki mutu, tidak harus mahal dan eksklusif tetapi memenuhi standar yang telah ditentukan atau tidak.

Oleh sebab itu, istilah mutu merupakan suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara, dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Dugaan dan penafsiran yang sering muncul di masyarakat bahwa "mutu" diartikan sebagai sesuatu yang: 1. Unggul dan bermutu tinggi, 2. Mahal harganya, 3. Kelas, tingkat atau bernilai tinggi. Dugaan dan penafsiran tersebut di atas kurang tepat untuk dijadikan dasar dalam menganalisa dan menilai mutu suatu produk atau pelayanan. Tidak jauh berbeda dengan kebiasaan mendefinisikan "mutu" dengan cara membandingkan satu produk dengan produk lainnya.

Secara singkat mutu dapat diartikan: kesesuaian penggunaan atau kesesuaian tujuan atau kepuasan pelanggan atau pemenuhan terhadap persyaratan. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah mutu sesuai persepsi pelanggan (*quality in perception*), disamping mutu juga dapat muncul dari

² Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ircisod, 2010), hlm. 46

³ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 29

produsen/internal organisasi/institusi (*quality in fact*). Jadi, Prinsip mutu yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).⁴

Dengan demikian, secara luas mutu dapat diartikan sebagai karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen maupun pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kepuasan. Pelanggan (disini adalah internal dan eksternal) bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut, atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut. Dalam era kompetitif, adanya standar mutu mutlak diperlukan.

Karena iklim persaingan yang semakin kuat menuntut keharusan agar semua organisasi dalam hal ini adalah institusi pendidikan harus mampu menciptakan produk yang bermutu. Organisasi atau institusi dituntut untuk memenuhi kebutuhan tersebut, untuk itulah dibutuhkan kapasitas manajemen dengan karakteristik yang :

- bergerak secara lebih efektif atas dasar visi dan misinya,
- selalu berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan,
- kegiatannya bersifat proaktif,
- mengejar daya saing,
- anggotanya lebih tekun bekerja (*industrious*),
- anggotanya harus lebih giat berusaha (*entreprising*),
- pimpinannya mau mengerahkan seluruh karyawan dengan pemberdayaan (*empowerment*), pimpinannya mendorong karyawan atau bawahan untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kecakapan supaya mutakhir dan relevan dengan tugas,
- perencanaannya terpadu, pelaksanaan dan pengendalian terdesentralisasi.⁵

Dengan demikian, TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu yang terbaik sejak awal” (*right first time every time*). Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. Kata manajemen dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi dan peranannya, adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing.⁶

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah filosofi dan sistem untuk pengembangan secara terus menerus (*continuous improvement*) terhadap jasa atau produk untuk memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Sistem pengembangan secara terus menerus dan untuk kepuasan pelanggan merupakan kalimat yang selalu ada dalam setiap definisi yang dikemukakan pakar terhadap

⁴ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 56

⁵ <http://ravik.staff.uns.ac.id/2013/1/22/penerapan-manajemen-mutu-terpadu-dalam-pendidikan-dapat-mendukung-terwujudnya-good-governance>

⁶ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 74

MMT. Sistem pengembangan secara terus menerus menggambarkan bahwa MMT memiliki titik tekan pada proses dan bekerja dengan mendasarkan pada sistem. Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian MMT, disini dikemukakan beberapa definisi saja sebagai kerangka kajian selanjutnya. Sallis Edward dalam Gasperz mengemukakan bahwa *“Total Quality Management is a philosophy and methodology which assists institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with plethora of new external pressures”*. Nyata sekali, bahwa pendapat tersebut menunjukkan bahwa MMT bukan sekedar prosedur atau tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu masalah, tetapi sebuah filsafat dan metodologi untuk membantu lembaga dalam menghadapi perubahan agar selalu sesuai dengan kebutuhan dan harapan pihak-pihak luar atau stakeholder.⁷

Untuk itu, TQM atau MMT dalam dunia pendidikan sangatlah penting dan menunjang sekali untuk mengukur kuantitas maupun kualitas sistem dan proses pendidikan beserta output dari produk/peserta didik dalam lulusannya di masa yang akan datang.

D. Tripusat Pendidikan: “Keluarga, Sekolah dan Masyarakat”

Membahas masalah pendidikan, tidak hanya berbicara seputar sekolah saja, lebih dari itu, membicarakan tentang pendidikan membicarakan juga masalah lingkungan keluarga dan masyarakat. Dari kedua lembaga inilah input dari proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah akan berjalan dengan baik. Tentunya proses pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh *input* pendidikan itu sendiri. Sehingga, pendidikan harus dimaknai ataupun harus dimulai dari lingkungan keluarga dan masyarakat. Dari lingkungan keluarga, proses pendidikan berupa penanaman nilai-nilai dasar terhadap anak seperti kasih-sayang, cinta, menghargai. Dari lingkungan keluargalah terbentuk sikap awal anak sehingga peranan orangtua atau keluarga sangatlah penting dalam membangun pondasi *afektif* (sikap) seseorang.

Demikian halnya lingkungan masyarakat, pendidikan pun berlangsung karena di ruang inilah seseorang akan menyerap ataupun mengaktualisasikan nilai-nilai masyarakat yang terjadi, sehingga antara masyarakat dan watak anak pun akan saling mempengaruhi. Apabila lingkungan sosial dimana anak bergaul baik, maka kemungkinan besar anak tersebut akan berperilaku baik, namun demikian pula sebaliknya, untuk itu, peranan lingkungan masyarakat tidak bisa diabaikan. Namun demikian, menurut Ari H. Gunawan, bahwa sekolah tetap memegang peranan penting dalam proses pendidikan, sebab sekolah merupakan lembaga sosial yang telah terpola secara sistematis, memiliki tujuan yang jelas, kegiatan-kegiatan yang

⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 146

terjadwal, tenaga-tenaga pengelola yang khusus dan didukung oleh fasilitas pendidikan.⁸

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sudarman (2006) bahwa, sekolah mengembang fungsi reproduksi, penyadaran dan mediasi secara simultan. Adapun yang dimaksud dengan fungsi penyadaran adalah, bahwa sekolah bertanggungjawab untuk mempertahankan nilai-nilai budaya masyarakat dan membentuk kesejatian diri manusia. Pendidikan berfungsi sebagai instrumen penyadaran bermakna bahwa, sekolah berfungsi membangun kesadaran untuk tetap berada pada tataran sopan santun, beradab, bermoral, dimana hal tersebut menjadi tugas semua orang. Fungsi reproduksi atau fungsi progresif merujuk pada eksistensi sekolah sebagai pembaharu atau pengubah kondisi masyarakat kekinian menjadi masyarakat yang lebih maju, selain itu, fungsi ini juga berperan sebagai wahana pengembangan, reproduksi dan deseminasi ilmu pengetahuan maupun teknologi.⁹

Sedangkan fungsi mediasi adalah untuk menjembatani fungsi konservatif/fungsi penyadaran dan fungsi progresif. Adapun yang termasuk dalam kerangka fungsi mediasi adalah kehadiran institusi pendidikan sebagai wahana sosialisasi, pembawa bendera moralitas, wahana proses pemanusiaan dan kemanusiaan secara umum, serta pembinaan idealisme sebagai manusia terpelajar.

E. Manajerial Pendidikan dan Otonomi Sekolah

Dalam proses pengelolaan pendidikan, kita tidak bisa melepaskan diri dari proses manajerial dari pendidikan. Gaffar dalam Mulyasa mendefenisikan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan konprehensif dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang. Mulyasa (2004) menegaskan bahwa manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan. Alasannya bahwa, tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah.¹⁰

Manajemen berbasis sekolah memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru serta masyarakat dalam mengatur pendidikan dan pengajaran.

⁸ Ari H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan; tentang Pelbagai Problem Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 89

⁹ Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 201

¹⁰ Mulyasa, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), hlm. 54

Dengan konsep ini diberikan keluasaan kepada sekolah untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, mempertanggung-jawabkan, mengatur serta menggu-nakan sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Dengan demikian perlu dipahami dengan jelas fungsi-fungsi pokok majemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengarahan.

Manajemen berbasis sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengindentifikasikan sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan. Manajemen sekolah yang selama ini terstruktur dari pusat telah menghambat kran komunikasi atau setidaknya terjadinya distorsi informasi antara pusat dan daerah, sehingga menimbulkan mis-implementation pada tataran riil di sekolah. Hal inilah yang menjadi bahan dilahirkannya sebuah sistem manajemen yang mampu menanggulangi permasalahan tersebut, yaitu suatu manajemen yang diberi kewenangan penuh kepada sekolah untuk mengatur dirinya sendiri dalam batas-batas yang rasional.

Menurut Arismunandar bahwa tujuan desentralisasi pendidikan adalah memberi kewenangan yang seluas-luasnya kepada sekolah dalam hal pengelolaan pendidikan. Adapun prinsip MBS adalah pemberian kewenangan seluas-luasnya kepada sekolah, dengan pemberian kewenangan itu, sekolah didorong lebih mandiri dalam pengelolaannya yang di dukung oleh partisipasi warga sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu cara untuk "memaksa" sekolah mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi menurut justifikasi sekolah. Konsep ini menerangkan bahwa ketika sekolah diberi tanggung jawab penuh dalam mengembangkan program-program kependidikannya yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan para "stakeholder" maka pihak sekolah akan "dipaksa" untuk memenuhi kebutuhan-kebetuhan tersebut.

Secara khusus hal-hal yang didesentralisasikan adalah yang secara langsung berhubungan dengan para peserta didik, seperti keputusan tentang program pendidikan, alokasi waktu, dan kurikulum. Sedangkan menurut Caldel dan Spinks, membagi beberapa hal yang menjadi otoritas sekolah dalam MBS yang didesentralisasikan. Pembagian tersebut berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*), yaitu desentralisasi keputusan berkaitan dengan kurikulum, tujuan dan sasaran pendidikan. Teknologi (*Technology*), yaitu desentralisasi keputusan berkaitan sarana belajar mengajar. Kekuasaan (*Power*); yaitu desentralisasi kewenangan dalam membuat keputusan. Material (*Material*); kewenangan mengenai penggunaan fasilitas, pengadaan dan peralatan alat-alat sekolah. Manusia (*People*) kewenangan atas keputusan mengenai sumber daya manusia, pengembangan profesionalisme dan dukungan terhadap proses pembelajaran.

Waktu (*Time*); yaitu desentralisasi keputusan mengenai alokasi waktu Keuangan (*Financial*); yaitu desentralisasi kebijakan mengenai mengalokasikan dana pendidikan.

Karena manajemen sekolah yang baik adalah yang bertumpu pada dukungan masyarakat. Masyarakat memiliki potensi ide, pembiayaan, sumber belajar dan pengawasan dalam mendorong sekolah menjadi lebih baik, sekolah lebih efektif jika di dukung sepenuhnya oleh partisipasi masyarakat. Abu Duhou menegaskan seperti yang dikutip oleh Arismunandar, bahwa inti manajemen Berbasis Sekolah adalah penguatan keputusan yang partisipatoris di lingkungan sekolah berkaitan dengan pengaturan sumber daya. Dalam proses desentralisasi, hal yang harus menjadi perhatian utama, adalah proses manajerial pendidikan dan komponen tenaga kependidikan harus senantiasa ditingkatkan mutunya dengan melakukan meningkatkan kompetensinya, melakukan dan inovasi-inovasi pembelajaran sehingga pendidikan dapat mencapai tujuannya. Adapun tujuan dari pendidikan adalah proses humanisasi dengan terciptanya manusia Indonesia yang seutuhnya, yang mempunyai daya saing yang tinggi, namun tetap memiliki integritas dan moralitas yang tinggi.

a. Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan

Berkaitan dengan otonomi pendidikan dan de-sentralisasi pendidikan, Armida S. Alisjahbana, dalam sebuah makalahnya menulis bahwa akibat dari diberlakukannya Undang-Undang RI No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah RI No.25 tentang Kewenangan Pemerintah (Pusat) dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom, dan bukti-bukti empirik yang menunjukkan bahwa manajemen berbasis pusat merupakan salah satu faktor yang menyebabkan kurang optimal-nya kinerja sekolah adalah perlu diterapkannya manajemen berbasis sekolah (MBS).

Esensi MBS adalah otonomi sekolah plus pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Pengambilan keputusan partisipatif adalah cara mengambil keputusan yang melibatkan kelompok-kelompok kepentingan sekolah, terutama yang akan melaksanakan keputusan dan yang akan terkena dampak keputusan. Tujuan MBS adalah untuk memandirikan/memberdayakan sekolah. Tahap-tahap pelaksanaan MBS dapat diurutkan seperti berikut: mensosialisasikan konsep MBS, melakukan analisis sasaran, merumuskan sasaran, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana sekolah, mengimplementasikan rencana sekolah, melakukan evaluasi, dan merumuskan sasaran baru.

Tentu perlu dikaji secara serius implikasi implementasi UU Pemerintahan Daerah dan UU Perimbangan Keuangan Pusat-Daerah terhadap Desentralisasi

Pendidikan dengan membahas: pertama, prinsip-prinsip desentralisasi pendidikan serta bagaimana proses desentralisasi dapat mempengaruhi faktor-faktor yang akan menentukan efektifitas sekolah, dan kedua, implikasi otonomi daerah dan desentralisasi fiskal terhadap desentralisasi pendidikan di Indonesia.

b. Prinsip-prinsip Desentralisasi Pendidikan

Secara konseptual, terdapat dua jenis desentralisasi pendidikan, yaitu: pertama, desentralisasi kewenangan di sektor pendidikan dalam hal kebijakan pendidikan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (propinsi dan distrik), dan kedua, desentralisasi pendidikan dengan fokus pada pemberian kewenangan yang lebih besar di tingkat sekolah. Konsep desentralisasi pendidikan yang pertama terutama berkaitan dengan otonomi daerah dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah, sedangkan konsep desentralisasi pendidikan yang memfokuskan pada pemberian kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah dilakukan dengan motivasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Tujuan dan orientasi dari desentralisasi pendidikan sangat bervariasi berdasarkan pengalaman desentralisasi pendidikan yang dilakukan di beberapa negara Amerika Latin, di Amerika Serikat dan Eropa. Jika yang menjadi tujuan adalah pemberian kewenangan di sektor pendidikan yang lebih besar kepada pemerintah daerah, maka fokus desentralisasi pendidikan yang dilakukan adalah pada pelimpahan kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah lokal atau kepada Dewan Sekolah. Implisit ke dalam strategi desentralisasi pendidikan yang seperti ini adalah target untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya (school resources; dana pendidikan yang berasal dari pemerintah dan masyarakat).

Dilain pihak, jika yang menjadi tujuan desentralisasi pendidikan adalah peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan kualitas dari hasil proses belajar mengajar tersebut, maka desentralisasi pendidikan lebih difokuskan pada reformasi proses belajarmengajar. Partisipasi orang tua dalam proses belajar mengajar dianggap merupakan salah satu faktor yang paling menentukan. Dalam kenyataannya, desentralisasi pendidikan yang dilakukan di banyak negara merupakan bagian dari proses reformasi pendidikan secara keseluruhan dan tidak sekedar merupakan bagian dari proses otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Desentralisasi pendidikan akan meliputi suatu proses pemberian kewenangan yang lebih luas di bidang kebijakan pendidikan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah lokal dan pada saat yang bersamaan kewenangan yang lebih besar juga diberikan pada tingkat sekolah.

Dari pengalaman negara-negara maju (OECD) dan beberapa negara Amerika Latin yang telah melakukan desentralisasi pendidikan dapat ditarik suatu benang merah yang memberikan kesimpulan sebagai berikut. Di negara-negara yang tergabung dalam OECD, kewenangan-kewenangan dalam hal: penentuan buku

pelajaran, metode pembelajaran, tanggung jawab dalam pelaksanaan rencana pengembangan sekolah cenderung berlaku di tingkat sekolah dan tidak tergantung pada tingkat desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sedangkan pengamatan di negara-negara Amerika Latin menyimpulkan bahwa kewenangan dalam menentukan kurikulum inti tetap berada pada pemerintah pusat, demikian pula dengan kewenangan dalam melaksanakan ujian-ujian yang diberlakukan secara nasional. Kesimpulan ini berlaku secara umum di negara-negara Amerika Latin, dan tidak tergantung pada tingkat desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dari masing-masing negara.

Desentralisasi pendidikan yang terjadi di negara-negara Amerika Latin tersebut merupakan bagian dari desentralisasi politik dan fiskal penyelenggaraan pemerintahan, dari sistem pendidikan yang sentralistik ke sistem yang memberikan kewenangan lebih besar pada pemerintah daerah dan sistem yang melibatkan partisipasi masyarakat. Desentralisasi pendidikan diharapkan akan mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas pendidikan, meskipun studi empiris tentang hal ini di negara-negara Amerika Latin belum dapat dilakukan karena keterbatasan data. Salah satu cara dalam mem-persiapkan desentralisasi pendidikan adalah dengan meng-identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses dan hasil belajar-mengajar, khususnya dari sekolah-sekolah unggulan.

Burki (1999) menyimpulkan bahwa sekolah unggulan memiliki karakteristik-karakteristik: kepemimpinan yang kuat, staf pengajar dengan kualifikasi dan komitmen tinggi, fokus pada proses pembelajaran, dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Proses desentralisasi sektor pendidikan yang meliputi pemberian kewenangan yang lebih besar ke pemerintah daerah dalam alokasi anggaran dan perencanaan pendidikan di daerah, serta pemberian kewenangan yang lebih besar pada sekolah dalam manajemen guru, pendanaan, pemilihan kepala sekolah manajemen proses belajar-mengajar diharapkan akan meningkatkan kualitas pendidikan.

c. Dari Sentralisasi Menuju ke Desentralisasi

Sistem pendidikan yang berlaku sampai saat ini bersifat sangat sentralistik, yang dimulai dari pemberlakuan satu kurikulum secara nasional, sampai dengan peranan pusat yang sangat dominan dalam pengelolaan guru (sekolah negeri). Misalnya, Pusat sangat dominan dan menentukan dalam setiap keputusan tentang proses rekrutmen, pengangkatan, penempatan, pembinaan dan mutasi guru. Demikian pula dari aspek keuangan. Gaji guru sekolah negeri ditetapkan dan dibayarkan pemerintah, meskipun gaji guru SD pengelolaannya dilaksanakan oleh Propinsi, sedangkan gaji guru SLTP dan SLTA langsung oleh Pusat melalui KPKN.

Dari segi dana di luar gaji yang dialokasikan pemerintah ke masing-masing sekolah, diberikan dengan cara alokasi dana dari pusat ke daerah (kabupaten/kota) berdasarkan jumlah sekolah yang ada di daerah tersebut. Mekanisme alokasi dana

dilakukan dengan perhitungan sejumlah dana yang sama untuk setiap sekolah berdasarkan jenjang pendidikan, tanpa memperhitungkan jumlah murid, lokasi ataupun tingkat kemakmuran ekonomi daerah tersebut. Cara seperti ini jelas mengandung banyak kelemahan, karena tidak memperhatikan sisi pemerataan (*equity*) dalam pengalokasian dana ke masing-masing sekolah.

Implikasi otonomi daerah bagi desentralisasi pendidikan sangat tergantung pada pembagian kewenangan di bidang pendidikan yang akan ditangani pemerintah pusat, pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten/kota. Jika mengacu pada UU nomor 22 tahun 1999, maka kewenangan di sektor pendidikan yang terkait dengan (i) perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan sektoral dan nasional secara makro; (ii) kebijakan pembinaan dan pemberdayaan sumberdaya manusia; (iii) kebijakan standarisasi nasional akan ditangani pusat, lainnya akan ditangani daerah, khususnya daerah kabupaten/kota.

Pertanyaan terpenting tentang arah desentralisasi pendidikan adalah sampai seberapa jauh sekolah-sekolah akan diberi kewenangan yang lebih besar menentukan kebijakan-kebijakan organisasi dan proses belajar-mengajar, manajemen guru, struktur dan perencanaan di tingkat sekolah, dan sumber-sumber pendanaan sekolah. Desentralisasi pendidikan yang efektif tidak hanya melibatkan proses pemberian kewenangan dan pendanaan yang lebih besar dari pusat ke daerah, tetapi juga meliputi pemberian kewenangan yang lebih besar ke sekolah-sekolah, sehingga mereka dapat merencanakan proses belajar-mengajar dan pengembangan sekolah sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing sekolah.

Pelaksanaan otonomi daerah dan perimbangan keuangan pusat-daerah merupakan momentum yang sangat tepat untuk mereformasi penyelenggaraan pendidikan dari aspek birokrasi, pendanaan, dan manajemen pendidikan. Desentralisasi pendidikan yang efektif tidak hanya me-libatkan proses pemberian kewenangan dan pendanaan yang lebih besar dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, tetapi desentralisasi juga harus menyentuh pemberian kewenangan yang lebih besar ke sekolah-sekolah dalam menentukan kebijakan-kebijakan organisasi dan proses belajar-mengajar, manajemen guru, struktur dan perencanaan di tingkat sekolah, dan sumber-sumber pendanaan sekolah.

d. Otonomi Pengelolaan Pendidikan

Indra Djati Sidi¹¹ dalam tulisannya yang dimuat di Jurnal Studi Pembangunan menulis bahwa, pelaksanaan otonomi pendidikan, walaupun secara konsepsional disepakati sebagai arah yang benar dalam penyelenggaraan pendidikan masa depan, bukanlah tanpa tantangan dan masalah. Tantangan dan

¹¹ Indra Djati Sidi, mantan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas. Artikel ini diterbitkan atas ijin dari Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Indonesia. Untuk selengkapnya dapat dilihat di, *Jurnal Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan*, Vol. 3, No. 1/2001

masalah utama otonomi pendidikan adalah *capacity building* daerah yang bersangkutan dan merupakan hal yang harus diperhatikan setiap daerah, baik pada level birokrasi maupun sekolah. Bila hal ini tidak diperhatikan maka bukan tidak mungkin apa yang menjadi tujuan utama otonomi pendidikan ini tidak akan tercapai. Oleh karena itu, profesionalisme dan merit sistem harus menjadi alat utama dalam mengelola, menyelenggarakan, dan mengontrol layanan pendidikan di daerah.

Tantangan kedua, adalah ketersediaan sumberdaya pendidikan yang memadai dalam penyelenggaraan pendidikan di daerah masing-masing. Daerah dan sekolah harus pandai-pandai mencari dan mengembangkan resources di daerah masing-masing kalau ingin kompetitif dengan daerah lain. Karena itu, upaya-upaya *networking* harus di-galakkan dengan masyarakat, lembaga-lembaga profit dan non-profit, di daerah dan antar daerah untuk mengatasi kekurangan resources ini.

Tantangan ketiga adalah masalah *leadership* dan *transparency*. Sukses tidaknya layanan pendidikan di suatu daerah amat bergantung pada kepemimpinan pendidikan di daerah/sekolah itu dan bagaimana daerah/sekolah mengembangkan dan menciptakan iklim keterbukaan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Otonomi pendidikan walaupun memberikan kewenangan yang besar bagi daerah dan sekolah untuk secara kreatif mengelola dan menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan sumberdaya yang tersedia di masing-masing daerah, namun tetap dilaksanakan dalam koridor kebijaksanaan pendidikan nasional. Kebijakan pendidikan nasional di masa yang akan datang tetap bertumpu pada tiga hal (1) peningkatan akses pendidikan, terutama bagi mereka yang tidak mampu, (2) peningkatan mutu pendidikan, baik akademik maupun non-akademik, dan (3) perbaikan manajemen pendidikan, sehingga lebih produktif dan efisien.

Sebab otonomi daerah dilakukan bukan untuk memindahkan masalah dari pusat ke kabupaten dan kota. Sebagaimana tujuan otonomi daerah, reformasi pengelolaan pendidikan pun ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, bukan memindahkan atau mengembangiakkan masalah pendidikan yang menjadi beban pemerintah pusat ke kabupaten dan kota. Strategi pembangunan pendidikan yang dianggap cukup efektif ialah strategi pembangunan yang memberdayakan, memberikan kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah. Sedangkan peran pemerintah yang saat ini sangat dominan dalam otonomi pendidikan peran pemerintah ditekankan pada pelayanan agar proses pendidikan di sekolah berjalan secara efektif dan efisien.

Undang Undang Otonomi Daerah meletakkan kewenangan seluruh urusan pemerintah bidang pendidikan dan kebudayaan yang selama ini berada pada pemerintah pusat kepada pemerintah daerah (kabupaten/kota). Kewenangan yang tersisa pada pemerintah pusat dan propinsi lebih lanjut telah dirinci dalam Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000. Pergeseran struktur kewenangan sistem administrasi pendidikan ini merupakan momentum yang tepat untuk melakukan

reformasi sistem pengelolaan pendidikan di sekolah. Pembangunan pendidikan yang selama ini lebih banyak didominasi oleh pemerintah pusat sudah seharusnya dirombak karena terbukti kurang efektif. Berbagai program investasi perluasan akses pendidikan dan peningkatan mutu yang telah dilakukan belum dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Otonomi daerah dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, pemerataan, keadilan, demokratisasi, dan penghormatan terhadap nilai-nilai budaya lokal serta menggali potensi dan keanekaragaman daerah, bukan untuk memindahkan masalah dari pusat ke kabupaten dan kota. Sebagaimana tujuan otonomi daerah, reformasi pengelolaan pendidikanpun ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, bukan memindahkan atau mengembangiakkan masalah pendidikan yang menjadi beban pemerintah pusat ke kabupaten dan kota. Dengan demikian, kabupaten dan kota perlu memilah dan memilih secara hati-hati berbagai strategi pembangunan pendidikan yang selama ini telah dilakukan agar kekeliruan kolektif pada masa lalu tidak diulangi oleh kabupaten dan kota pada masa yang akan datang. Sehingga hanya strategi pembangunan pendidikan yang menunjukkan pengaruh positif yang perlu dilanjutkan, sedangkan yang tidak banyak memberi manfaat bagi siswa dan sekolah serta melahirkan berbagai masalah baru harus segera ditinggalkan.

Strategi pembangunan pendidikan yang selama ini cukup efektif ialah strategi pembangunan yang memberdayakan, memberikan kepercayaan yang lebih luas, dan mengembalikan urusan pengelolaan pendidikan kepada sekolah. Peran pemerintah lebih banyak ditekankan pada pelayanan agar proses pendidikan di sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Peran ini dapat dilakukan oleh semua jenjang pemerintahan, baik pusat, propinsi, maupun kabupaten/kota. Kewenangan pemerintah dalam bidang pendidikan dapat bergeser dari pusat ke kabupaten dan kota, ke propinsi, atau kembali ke pusat tergantung dari perubahan konstelasi politik, akan tetapi fokus pembangunan pendidikan harus tetap pada apa yang terjadi terhadap siswa di sekolah. Strategi pembangunan pendidikan yang tidak berfokus pada pemberdayaan sekolah umumnya tidak memberi hasil yang memuaskan.

Sebagian besar strategi pembangunan pendidikan dasar dan menengah di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, saat ini tengah mengalami pergeseran yang mendasar dari sistem pengelolaan terpusat ke sistem pengelolaan pendidikan berbasis sekolah. Pergeseran ini dilakukan karena sistem terpusat terbukti tidak terlalu kondusif bagi upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Upaya peningkatan mutu pendidikan sampai saat ini belum dapat memberikan hasil yang memuaskan karena rendahnya akuntabilitas sekolah kepada masyarakat, tidak optimalnya penggunaan sumberdaya di sekolah, rendahnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan, dan lambatnya sekolah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

e. Akuntabilitas Sekolah

Sampai saat ini akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan kepada masyarakat masih rendah. Terlalu kuatnya dominasi pemerintah pusat dalam manajemen mikro penyelenggaraan pendidikan di sekolah secara sistematis telah memadamkan akuntabilitas sekolah kepada masyarakat sekitarnya. Kedudukan masyarakat dan orang tua sebagai konsumen pendidikan dengan segala kepen-tingannya telah lama diabaikan. Kepala sekolah selama ini telah dibina oleh pemerintah menjadi birokrat-birokrat kecil yang lebih takut kehilangan jabatannya daripada kegagalannya mencapai harapan dan memenuhi aspirasi masyarakat. Hal ini diperburuk oleh iklim birokrasi pemerintahan yang tidak kondusif untuk berprestasi. Birokrasi pemerintah mempunyai toleransi yang tinggi terhadap kegagalan, karena kegagalan dianggap biasa, sedangkan keberhasilan merupakan kekecualian.

Tidak ada sanksi ataupun penghargaan jika sekolah gagal atau berhasil mencapai target yang diharapkan. Kepala sekolah akan tetap memegang jabatannya atau bahkan promosi menjadi pengawas atau administrator di kandeput atau kanwil. Oleh karena itu, situasi ini harus segera diubah dengan mengembalikan masing-masing pihak pada posisi yang sebenarnya. Sekolah dan guru sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat dan orang tua untuk mendidik putra-putrinya, maka sudah seyogyanya sekolah dan guru menunjukkan akuntabilitasnya kepada mereka, bukan kepada pemerintah. Terlalu kuatnya dominasi pemerintah pusat dalam manajemen mikro penyelenggaraan pendidikan di sekolah selama ini sudah saatnya ditinggalkan, sehingga inisiatif dan kreativitas guru dan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan tumbuh dan berkembang.

f. Peranan Lembaga Pemerintah

Karena otonomi pengelolaan pendidikan berada di tingkat sekolah, maka peran lembaga pemerintah adalah memberikan pelayanan dan dukungan kepada sekolah agar proses pendidikan berjalan secara efektif dan efisien. Peran pemerintah bergeser dari “regulator” menjadi “fasilitator.” Alasan utama keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan ini hanya mencakup dua aspek, yaitu mutu dan pemerataan. Pemerintah menetapkan standar mutu pendidikan, dan akan berupaya agar keragaman prestasi dalam suatu prestasi siswa dapat berprestasi setinggi mungkin, dan akan berupaya keragaman prestasi dalam suatu populasi siswa di suatu sekolah sekecil mungkin, serta semua sekolah dapat mencapai standar minimum mutu pendidikan, dengan keragaman prestasi antar sekolah dalam suatu lokasi sekecil mungkin. Pemerintah juga menjamin pemerataan kesempatan bagi seluruh siswa dari semua lapisan masyarakat untuk mendapat pendidikan.

Peran ini dilakukan melalui perumusan kebijaksanaan umum, pelayanan teknis, dan monitoring program secara reguler. Praktek diskriminasi terhadap siswa perempuan dan sekolah swasta baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yang terjadi baik pada level kebijaksanaan maupun implementasi harus dihapuskan. Alokasi dan distribusi anggaran pendidikan harus menjunjung

tinggi azas keadilan dan transparansi. Perubahan peran pemerintah ini mengubah hirarki pengambilan keputusan yang selama ini selalu berawal dari pemerintah pusat dan bermuara di sekolah. Dalam skema otonomi pengelolaan masa yang akan datang, hirarki pengambilan keputusan berubah menjadi piramida terbalik; kedudukan lembaga sekolah berada diatas sedang-kan lembaga pemerintah berada di bawah.

F. Reformasi Sistem Pendidikan Nasional

a. Reformasi: Upaya Meningkatkan Kesejahteraan

Kualitas sumber daya manusia bangsa Indonesia saat ini, masih sangat rendah jika dibandingkan dengan negara lain bahkan dengan sesama anggota ASEAN. Pendidikan adalah kata kunci untuk meningkatkan kesejahteraan dan martabat bangsa. Tak salah jika kita sebut pendidikan sebagai pilar pokok dalam pembangunan bangsa. Tinggi-rendah derajat suatu bangsa bisa dilihat dari mutu pendidikan yang diterapkannya. Pendidikan yang tepat dan efektif akan melahirkan anak-anak bangsa yang cerdas, bermoral, memiliki etos kerja dan inovasi yang tinggi. Negara-negara yang telah berhasil mencapai kemajuan dan menguasai teknologi-peradaban mengawali kesuksesannya dengan memberi perhatian yang besar terhadap sektor pendidikan nasionalnya. Sektor pendidikan mendapat dukungan penuh dan secara terus menerus sistemnya diperbaiki agar sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan daya akses seluruh lapis masyarakat mereka.

Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sebagaimana diketahui, Undang-Undang adalah wujud dari harapan rakyat yang dimanifestasikan oleh DPR. Dalam hal ini harapan dan tantangan di masa depan, pendidikan merupakan sesuatu yang sangat berharga dan dibutuhkan. Pendidikan di masa depan diharapkan memainkan peranan yang sangat fundamental di mana cita-cita suatu bangsa dan negara dapat diraih. Bagi masyarakat suatu bangsa, pendidikan merupakan suatu kebutuhan yang akan menentukan masa depannya. Menghadapi masa depan yang sudah pasti diisi dengan arus globalisasi dan keterbukaan serta kemajuan dunia informasi dan komunikasi, pendidikan akan semakin dihadapkan terhadap berbagai tantangan dan permasalahan yang lebih rumit dari pada masa sekarang atau sebelumnya. Untuk itu, pembangunan di sektor pendidikan di masa depan perlu dirancang sedini mungkin agar berbagai tantangan dan permasalahan tersebut dapat diatasi. Dunia pendidikan nasional perlu dirancang agar mampu melahirkan generasi atau sumber daya manusia yang memiliki keunggulan pada era globalisasi dan keterbukaan arus informasi dan kemajuan alat komunikasi yang luar biasa.

Harus kita akui bahwa pelaksanaan pendidikan di Indonesia masih jauh dari yang diharapkan. Begitu juga dengan mutu yang dihasilkannya. Padahal,

amanat Undang-Undang Dasar 1945 mematok tujuan pendidikan nasional begitu tinggi: bisa mencerdaskan bangsa Indonesia. Cerdas dalam artian mayoritas rakyat Indonesia memiliki budaya belajar dan mengajar dalam aktivitas kesehariannya. Program pendidikan nasional yang dirancang diyakini belum berhasil menjawab harapan dan tantangan masa kini maupun di masa depan. Globalisasi seharusnya menghadirkan peluang ‘positif’ untuk hidup nyaman, murah, indah dan maju, bukan menghadirkan peluang ‘negatif’ yang menimbulkan keresahan, penderitaan dan penyesatan. Dalam situasi ini, tugas sivitas akademika mengembangkan dan menciptakan sistem pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang ‘mampu memilih’ tanpa kehilangan peluang serta jati diri.

Dalam membangun pendidikan di masa depan, perlu dirancang sistem pendidikan yang dapat menjawab harapan dan tantangan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Sistem pendidikan yang dibangun tersebut perlu berkesinambungan dari pendidikan prasekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Prof. Dr. Mastuhu, M. Ed., dalam bukunya *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional Abad 21* mengatakan bahwa pendidikan nasional yang dibutuhkan dalam abad mendatang adalah sistem pendidikan yang tidak hanya mampu mengembangkan kecerdasan akal semata, tetapi juga mampu mengembangkan kecerdasan emosi, spiritual, dan agama sekaligus sebagai satu kesatuan utuh.

Latarbelakang Reformasi Sistem Pendidikan Nasional

Dalam proses perjalanan UU No.2/1989 tentang Sis-diknas sekitar 13 tahun Sisdiknas dirasakan menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Sisdiknas telah menjadi alat politik pemerintah untuk memperkuat kekuasaannya.
- b. Pendidikan terlalu diatur secara sentralistik oleh pemerintah, dan masyarakat kurang diberi peran dalam penyelenggaraan pendidikan; inisiatif, kreativitas dan inovasi masyarakat kurang mendapat kesempatan berkembang.
- c. Pendidikan tidak dapat menjadi pranata sosial untuk pembudayaan dan transformasi masyarakat
- d. Pendidikan tidak mampu menjawab tantangan lingkungan strategis, yaitu perkembangan politik-ekonomi-sosial-budaya, baik di daerah, nasional, maupun internasional yang berubah secara cepat.
- e. Sisdiknas belum menerapkan prinsip-prinsip pendidikan: Pendidikan Untuk Semua, Pendidikan Seumur Hidup, dan Pendidikan Terbuka.

Upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia, guna mengejar ketertinggalan di segala aspek kehidupan dan menyesuaikan dengan perubahan global serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, bangsa Indonesia melalui DPR dan Presiden pada tanggal 11 Juni 2003 telah mensahkan Undang-

undang Sistem Pendidikan Nasional yang baru, yaitu Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, sebagai pengganti Undang-undang Sisdiknas Nomor 2 Tahun 1989.

Adapun perbedaan dan Persamaan dari Sisdiknas Nomor 2 Tahun 1989 dengan Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, antara lain:

a. Persamaan

Keduanya masih menempatkan Pendidikan sebagai kerja “non akademik”, dan pendidikan diselenggarakan di-bawah otorita kekuasaan administratif-birokratis, dan belum menempatkan pendidikan sebagai kerja “akademik”, dan penyelenggaraannya dibawah otorita keilmuan Kerja Non Akademik: Loyalitas, “*Yudical Hierarchy*”, *Esselonisasi*, dan Senioritas didasarkan masa kerja dan kepatuhan. Kerja Akademik: Reputasi Akademik, bersaing dalam Kreativitas & Inovasi, tidak mengenal “*Yudical Hierarchy*”, hanya mengenal perbedaan bobot Mutu Akademik, dan tidak mengenal *esselonisasi*.

b. Perbedaan

- a) Sentralisasi – Desentralisasi
- b) Pemerintah Pusat/Daerah: Bertanggungjawab pada pe-layanan, Dana, Rambu-rambu Nasional dan Standar Mutu Nasional.
- c) Masyarakat: Bertanggungjawab pada Unit Pendidikan (Sekolah-Madrasah) dan Mutu Pendidikan.
- d) Sisdiknas (No.20/2003) lebih demokratis, terbuka, memberikan otonomi dan tanggungjawab pada masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan bermutu.

c. Paradigma Keberagaman

Pendidikan memiliki banyak wajah, sifat, jenis dan jenjang, namun hakikatnya satu, yaitu memanusiakan manusia. Hakikatnya pendidikan mengembangkan :

- a) *Human Dignity* = harkat dan martabat manusia
- b) *Manizing Human* = memanusiakan manusia benar-benar mampu menjadi khalifah.

Manusia mampu memilih, menetapkan dan mem-bangun model kehidupannya dalam hidup bersama; ber-masyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dalam hal ini ada 3 jenis manusia:

- a) Sepenuhnya pasrah apa kata Hukum Alam dan Sosial.
- b) Sepenuhnya berontak mematahkan belenggu Hukum Alam dan Sosial.
- c) Kombinasi keduanya, memiliki kecerdasan, kata hati dan keahlian serta kesadaran bahwa tidak akan mampu melampaui Hukum Alam.

d. Hubungan ilmu dan agama

Ilmu merupakan bagian essensial isi ajaran agama (Islam). Ilmu terus mengalir dan bergulir, tanpa dapat di-cegah. Tidak ada monopoli dalam mengasuh dan mengklaim kebenaran ilmu. Tidak ada lagi pohon ilmu, semuanya telah berubah menjadi jaringan ilmu. Hubungan antara agama dan ilmu adalah sebagai berikut:

- a) Agama adalah Puncak Pencapaian, sedangkan Ilmu adalah Alat Pencapaian.
- b) Agama adalah Kebenarannya Mutlak, sedangkan Ilmu Kebenarannya Relatif.
- c) Ketika agama bertemu ilmu terjadi empat model: Konflik, Inter Independensi, Dialog, Integrasi.

b. Agenda Reformasi Sistem Pendidikan Nasional

- a. Melakukan pembangunan Sistem Pendidikan Nasional yang konprehensif, integratif, dan aplikatif. Makna konprehensif adalah menjamin perbaikan yang berkelanjutan, integratif tak memisahkan aspek moral dan nilai-nilai luhur dari pembelajaran dan pengajaran, dan aplikatif menunjuk pada mutu dan meningkatnya daya saing bangsa.
- b. Meningkatkan wajib belajar dari Sembilan tahun menjadi dua belas tahun.
- c. Meningkatkan kompetensi, kesejahteraan, penghargaan, dan perlindungan terhadap profesi guru tanpa membedakan status kepegawaian, PNS atau swasta.
- d. Mengawal realisasi anggaran pendidikan yang besarnya 20% dari total APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) sebagaimana amanah Pasal 31 ayat 4 Aman-demen IV UUD 1945.
- e. Melakukan monitoring dan evaluasi sistematis terhadap berbagai aspek konsep dan operasional Sistem Pendidikan Nasional di semua jenis, jenjang, dan jalur pendidikan.
- f. Memastikan terlaksananya proses pendidikan yang menanamkan jiwa kebebasan, kemandirian, kewira-usahaan, dan meningkatkan keterampilan hidup dan daya juang kepada anak-anak bangsa yang menjadi peserta didik.
- g. Menerapkan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan dan meningkatkan partisipasi masyarakat baik dalam penyelenggaraan pendidikan formal, nonformal, dan informal.
- h. Meningkatkan kualitas pengelolaan manajemen sekolah dan metode pembelajaran serta menjadikan sekolah tidak lagi sebagai menara gading yang steril dari analisis kebutuhan lingkungan sekitarnya. Sekolah bukan hanya tempat penyelenggaraan pendidikan, tapi juga bisa menjadi pusat latihan, seminar, workshop, dan studi banding. Sekolah adalah pusat belajar masyarakat di wilayahnya berada.
- i. Terselenggaranya pendidikan yang murah, bermutu, dan berwawasan global yang memiliki daya saing nasional di percaturan global.
- j. Memberi perhatian serius pada pendidikan khusus bagi anak bangsa yang disebabkan oleh cacat atau kecerdasan luar biasa peserta didik.

- k. Menjadikan sekolah sebagai tempat kaderisasi kepemimpinan nasional dan memasukkan program wajib militer untuk menumbuhkan rasa nasionalisme.
- l. Menumbuhkan kepedulian masyarakat terhadap pendidikan. Kesadaran masyarakat untuk ambil bagian dalam pendidikan adalah bentuk dari ketahanan sosial atas perubahan tantangan lingkungan yang terjadi. Pendidikan tidak lagi menjadi tanggung jawab orang tua secara individu per individu, tetapi itu tanggung jawab komunitas secara bersama.
- m. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Ketiga belas agenda reformasi Pendidikan tersebut dilaksanakan untuk mewujudkan kesejahteraan dan ketinggian martabat bangsa yang kita harapkan. Pelaksanaan proses pendidikan harus efektif untuk menanamkan jiwa kebebasan, kemandirian, dan kewirausahaan. Dengan begitu anak-anak bangsa yang menjadi peserta didik bisa eksis dalam persaingan di masa datang berbekal keterampilan hidup (life skill) dan daya juang (adversity quotient) yang mumpuni. Kurikulum diarahkan untuk memberi pengalaman belajar yang seimbang yang meliputi aspek intelektual (IQ), emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Dan titik tekannya adalah membentuk karakter pembelajar agar anak bangsa yang menjadi peserta didik memiliki keinginan untuk belajar di sepanjang hayatnya. Tipe bangsa pembelajarlah yang bisa survive menghadapi persaingan global yang rivalitasnya bukan lagi di tataran negara vs negara atau kota vs kota. Tetapi, sudah di level individu vs individu.

Pada akhirnya, upaya memperbaiki Pendidikan Nasional tidak hanya menyangkut masalah fisik dan dana saja. Tapi, harus lebih mendasar dan strategis. Sistem Pendidikan Nasional perlu direformasi dengan memadukan wahyu Tuhan dan ilmu pengetahuan sebagai arena utama aktivitas pendidikan. Sekolah bukan hanya menjadi tempat pembekalan pengetahuan kepada anak bangsa, tapi juga lembaga penanaman nilai dan pembentuk sikap dan karakter. Anak-anak bangsa dikembangkan bakatnya, dilatih kemampuan dan keterampilannya. Sekolah tempat menumbuhkan potensi akal, jasmani, dan rohani secara maksimal, seimbang, dan sesuai tuntutan zaman. Output keseluruhan proses pendidikan adalah menyiapkan peserta didik untuk bisa merealisasikan fungsi penciptaannya sebagai hamba Tuhan dan kemampuan mengemban amanah mengelola bumi untuk dihuni secara aman, nyaman, damai, dan sejahtera. []

Bab II

PENGANTAR INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Mempelajari Organisasi dan Manajemen

Ada tiga alasan mengapa manusia perlu mempelajari organisasi dan manajemen, yaitu alasan menyangkut masa lalu, masa kini dan masa depan. Semua alasan tersebut menunjukkan adanya pengaruh bagi manusia yang bekerja atau beraktifitas dalam organisasi di bawah bimbingan manajer. Organisasi memberikan kontribusi pada standar kehidupan umat manusia pada masa kini di seluruh dunia. Selain itu, organisasi juga membangun masa depan yang lebih baik dan membantu individu lain untuk melakukan hal yang sama. Sedangkan untuk masa lalu, organisasi membantu menghubungkan manusia dengan masa lalunya, karena setiap pekerjaan yang telah dilakukan meninggalkan jejak sejarah bagi kehidupan manusia. Intinya adalah, manajemen bagi manusia dapat membantu untuk menangani masalah waktu dan hubungan dengan manusia lain ketika hal tersebut muncul dalam organisasi, guna menciptakan masa depan yang lebih baik, dengan mengingat masa lalu dan masa kini.¹²

Meskipun dalam manajemen modern ada slogan yang menyebutkan '*Waktu Adalah Uang*', tidak banyak manusia yang sadar untuk memanfaatkan waktu yang dimiliki dengan sebaik-baiknya. Sesungguhnya, apabila ingin mengatur kehidupan agar tampak menyenangkan, maka sedapat mungkin manusia mengatur waktu secara proporsional dan efektif.¹³

Karena pengaturan waktu yang efektif adalah hal mendasar dalam kehidupan manusia, tidak mengherankan apabila seluruh industri maju menempatkan pengaturan waktu sebagai sebuah kebutuhan. Namun, apabila ditinjau lebih dalam, pengaturan waktu yang dilakukan dalam sebuah industri, tidak jauh berbeda dengan manajemen diri. Kebanyakan ahli bersepakat bahwa kesuksesan merupakan hasil dari kebiasaan. Oleh sebab itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memperlancar penggunaan waktu semaksimal mungkin, yang dimulai dari kebiasaan untuk mengontrol diri.

Dengan kebiasaan ini dapat dijadikan sebagai tahap awal dalam pembuatan keputusan secara sadar. Sekali saja seseorang dapat membuat keputusan secara sadar, untuk seterusnya kebiasaan tersebut akan menjadi tindakan yang alami. Dalam banyak kasus, sukses bukan dihasilkan dari sesuatu yang tidak biasa, namun dari kemampuan seseorang dalam '*menguasai keduniawian*', dengan

¹²⁾ James A.F Stoner dkk. *Manajemen Jilid I*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), hlm. 8.

¹³⁾ QS. Al-'Asr: 1-3

konsisten menampilkan seluruh tugas penting yang belum sempurna. Sebab sejalan dengan waktu dan aktivitas yang dilakukan akan berubah menjadi capaian yang besar.

Berikut beberapa aturan sederhana yang dapat diikuti untuk melakukan pengaturan waktu yang lebih baik¹⁴:

1. Jangan Menunda Pekerjaan

Lakukan pekerjaan itu secepatnya jangan ditunda, jika seseorang menunda sesuatu, itu berarti membunuh daya gerak pencapaian pada tujuan. Cara untuk mencegah penundaan adalah dengan merancang deadline dan harus dicapai secepat mungkin. Menghindari deadline sama artinya dengan membunuh masa depan dan mengabaikan masa kini.

2. Melacak aktivitas sehari-hari

Merenungi masa lalu adalah aktivitas yang menjerumuskan, jika hal itu digunakan hanya untuk melewati waktu belaka. Cara terbaik untuk merekam aktivitas sepanjang hari adalah dengan mendata apa yang hendak dilakukan. Kebanyakan orang akan menemukan bahwa mereka memiliki tiga jam setiap hari yang dapat digunakan untuk hal yang lebih membangun atau tindakan yang efisien. Tidak menyia-nyiakan waktu luang hanya untuk kegiatan-kegiatan yang tak penting.

3. Fokus dan Berkonsentrasi Pada Hasil

Banyak orang melewati waktu mereka sepanjang hari dengan aktivitas yang hiruk-pikuk, tapi hanya sedikit membuahkan hasil. Itu terjadi karena mereka tak ber-konsentrasi pada hal yang benar. Jangan terkecoh antara bekerja secara efisien dan bekerja secara efektif. Dengan lebih berkonsentrasi dan fokus pada pekerjaan, maka akan dicapai hasil yang baik dalam waktu singkat.

4. Konsentrasi/Fokus

Ingat Prinsip 80/20. Artinya, 20% kunci aktivitas Anda akan memberi hasil 80%. Tujuan Anda adalah mengubah ini untuk memastikan kalau Anda berkonsentrasi sebanyak usaha untuk memperoleh hasil tertinggi.

5. Menggunakan Waktu Perjalanan Dengan Bijaksana

Sangat mudah untuk mengabaikan waktu yang dilakukan untuk menempuh perjalanan dalam penafsiran manajemen waktu. Pertimbangkan dengan hati-hati apakah ini merupakan waktu yang sesuai dan dapat lebih produktif. Sebagai contoh, jika memilih naik bus atau kereta untuk menuju tempat kerja, apakah ini menyediakan kesempatan untuk membuat penggunaan waktu jadi lebih baik? Atau jika nyetir mobil sendiri, apa bisa mendengarkan rekaman pendidikan atau motivasional yang dapat membuat memperbaiki keterampilan lebih produktif?

¹⁴Muslich, dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
<http://peyank.wordpress.com/2007/06/26/managemen-waktu>

6. Bangun Rancangan Aksi

Sebuah rencana tindakan merupakan daftar pendek dari tugas yang harus dilengkapi untuk mencapai sebuah tujuan. Ini berbeda dengan *To Do list* yang fokus utamanya adalah pencapaian tujuan, (dan langkah untuk mencapainya secara spesifik) dari pada hanya membuat tujuan untuk dicapai dalam periode waktu. Setiap orang ingin mencapai sesuatu, buat gambaran gambalng dari rencana tindakan, ini akan memberi kesempatan untuk lebih berkonsentrasi pada tahap pencapaian, dan memonitor kemajuannya dalam perwujudan.

7. Merespon Dengan Cepat

Jangan biarkan tagihan dan surat-surat membebani diri sendiri. Jika tidak bisa membalas sebuah surat saat itu juga, buat file di tempat khusus yang mudah dilihat, dan tulis di amplop tindakan yang dibutuhkan serta tanggal kita menyelesaikannya. Apabila memungkinkan, lakukan tindakan pada hari yang sama saat menerimanya. Jangan biarkan komputer, meja dan pikiran dibebani oleh sesuatu yang tak berguna.

8. Bersikap Tegas

Belajar berkata tidak pada orang lain, karena waktu kita sangat berharga. Jadi jangan biarkan orang lain menentukan atau memanfaatkan jadwal yang telah disusun untuk kepentingan rencana mereka. Batasi gangguan sebisa mungkin. Tutup pintu dan matikan nada dering telepon atau minta dengan terus terang kepada orang lain agar mengganggu kita.

9. Jadwalkan Waktu Untuk Bersantai

Saat mengatur waktu dan bisnis, pastikan untuk menyisihkan saat luang untuk bersantai.

B. Paradigma Pendidikan Masa Depan

Telah kita ketahui dalam abad milinium ini ciri utamanya adalah terjadinya globalisasi pada setiap aspek kehidupan. Globalisasi mengandung arti terjadinya keterbukaan, kesejagatan, dimana batas-batas negara tidak lagi menjadi penting. Salah satu yang menjadi trend dan merupakan ciri globalisasi adalah adanya persamaan hak. Dalam konteks pendidikan, persamaan hak itu tentunya berarti bahwa setiap individu berhak mendapat pendidikan yang setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya tanpa memandang bangsa, ras, latar belakang ekonomi, maupun jenis kelamin. Dengan adanya kesamaan hak ini, terjadi kehidupan yang penuh dengan persaingan karena dunia telah menjadi sangat kompetitif. Karena itu, mau tidak mau setiap orang mesti berusaha untuk menguasai ilmu dan teknologi agar dapat ikut dalam persaingan, dan jika tidak, maka kita akan ditinggalkan.

Terkait dengan itu, pendidikan mesti dapat menjawab tantangan tersebut. Dengan kata lain, pendidikan harus menyediakan kesempatan bagi setiap peserta didik untuk memperoleh bekal pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai sebagai

bekal mereka memasuki persaingan dunia yang kian hari semakin ketat itu. Di samping kesempatan yang seluas-luasnya disediakan, namun yang penting juga adalah memberikan pendidikan yang bermakna (*meaningful learning*). Karena, hanya dengan pendidikan yang bermakna adalah peserta didik dapat dibekali keterampilan hidup, sedangkan pendidikan yang tidak bermakna (*meaningless learning*) hanya akan menjadi beban hidup.

Adapun pendidikan berwawasan masa depan diartikan sebagai pendidikan yang dapat menjawab tantangan masa depan, yaitu suatu proses yang dapat melahirkan individu-individu yang berbekal pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk hidup dan berkiprah dalam era globalisasi.

Komisi Internasional bagi Pendidikan Abad ke 21 yang dibentuk oleh UNESCO melaporkan bahwa di era global ini pendidikan dilaksanakan dengan bersandar pada empat pilar pendidikan, yaitu *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together* (Delors, 1996). Dalam *learning to know* peserta didik belajar pengetahuan yang penting sesuai dengan jenjang pendidikan yang diikuti. Dalam *learning to do* peserta didik mengembangkan keterampilan dengan memadukan pengetahuan yang dikuasai dengan latihan (*law of practice*), sehingga terbentuk suatu keterampilan yang memungkinkan peserta didik memecahkan masalah dan tantangan kehidupan. Dalam *learning to be*, peserta didik belajar menjadi individu yang utuh, memahami arti hidup dan tahu apa yang terbaik dan sebaiknya dilakukan, agar dapat hidup dengan baik. Dalam *learning to live together*, peserta didik dapat memahami arti hidup dengan orang lain, dengan jalan saling menghormati, saling menghargai, serta memahami tentang adanya saling ketergantungan (*interdependency*). Dengan demikian, melalui keempat pilar pendidikan ini diharapkan peserta didik tumbuh menjadi individu yang utuh, yang menyadari segala hak dan kewajiban, serta menguasai ilmu dan teknologi untuk bekal hidupnya.

Dalam Jalal dan Supriadi (2001) disebutkan tiga acuan dasar pengembangan pendidikan di Indonesia dalam era reformasi untuk menjawab tantangan global, yaitu acuan filosofis, acuan nilai kultural, dan acuan lingkungan strategis. Acuan filosofis, didasarkan pada abstraksi acuan hukum dan kajian empiris tentang kondisi sekarang serta idealisasi masa depan. Secara filosofis pendidikan perlu memiliki karakteristik: (a) mampu mengembangkan kreativitas, kebudayaan, dan peradaban; (b) mendukung diseminasi dan nilai keunggulan, (c) mengembangkan nilai-nilai demokrasi, kemanusiaan, keadilan dan keagamaan; dan (d) mengembangkan secara berkelanjutan kinerja kreatif dan produktif yang koheren dengan nilai-nilai moral. Kesemua ini tidak terlepas dari cita-cita pembentukan masyarakat Indonesia Baru, yakni apa yang disebut dengan masyarakat madani.

Pendidikan harus pula memiliki acuan nilai kultural dalam penataan aspek legal. Tata nilai itu sendiri bersifat kompleks dan berjenjang mulai dari jenjang nilai ideal, nilai instrumental, sampai pada nilai operasional. Pada tingkat ideal, acuan pendidikan adalah pemberdayaan untuk kemandirian dan keunggulan. Pada

tingkat instrumental, nilai-nilai yang penting perlu dikembangkan melalui pendidikan adalah otonomi, kecakapan, kesadaran berdemokrasi, kreativitas, daya saing, estetika, kearifan, moral, harkat, martabat dan kebanggaan. Pada tingkat operasional, pendidikan harus menanamkan pentingnya kerja keras, sportifitas, kesiapan bersaing, dan sekaligus bekerjasama dan disiplin diri.

Acuan lingkungan strategis mencakup lingkungan nasional dan lingkungan global. Lingkungan nasional di-tandai dengan dua hal yang substansial yaitu: masih berlanjutnya krisis dimensional yang menerpa bangsa ini, dan tuntutan reformasi secara total yang belum berjalan secara baik dan optimal. Lingkungan nasional yang saat ini masih dalam situasi reformasi, bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Secara nasional acuan strategis ini mengandung arti bahwa pendidikan kita harus dapat menjawab tantangan reformasi dan membawa negeri ini keluar dari berbagai krisis.

Lingkungan global ditandai antara lain dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi sehingga kita tidak bisa menjadi warga lokal dan nasional saja, tetapi juga warga dunia. Lingkungan strategis sangat berpengaruh bagaimana pendidikan masa depan tersebut hendaknya dirancang. Implikasi dari globalisasi dan reformasi tersebut, terjadi perubahan pada paradigma pendidikan. Perubahan tersebut menyangkut, pertama: paradigma proses pendidikan yang berorientasi pada pengajaran dimana guru lebih menjadi pusat informasi, bergeser pada proses pendidikan yang berorientasi pada pembelajaran dimana peserta didik menjadi sumber (*student center*).

Dengan banyaknya sumber belajar alternatif yang bisa menggantikan fungsi dan peran guru, maka peran guru berubah menjadi fasilitator. Kedua, paradigma proses pendidikan tradisional yang berorientasi pada pendekatan klasikal dan format di dalam kelas, bergeser ke model pembelajaran yang lebih fleksibel, seperti pendidikan dengan sistem jarak jauh. Ketiga, mutu pendidikan menjadi prioritas (berarti kualitas menjadi internasional). Keempat, semakin populernya pendidikan seumur hidup dan makin mencairnya batas antara pendidikan di sekolah dan di luar sekolah.

Kondisi ini mengharuskan pendidikan menerapkan berbagai prinsip yang sangat mendasar seperti penerapan standar mutu sehingga kita bisa bersaing dengan dunia global, dan penggunaan berbagai cara belajar dengan mendayagunakan sumber belajar. Bila kita cermati ketiga acuan di atas merupakan dasar hukum dan operasional pengembangan pendidikan masa depan. Dalam pembangunan pendidikan ke depan ini, ketiga acuan itu merupakan dasar dalam mengembangkan cetak biru (*blueprint*) pendidikan nasional.

Kajian Konsepsional mengenai Penjaminan Mutu

Dalam rangka pembaharuan sistem pendidikan nasional telah ditetapkan visi, misi dan strategi pembangunan pendidikan nasional. Visi pendidikan tersebut adalah terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan

berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Terkait dengan visi tersebut telah ditetapkan serangkaian prinsip untuk dijadikan landasan dalam pelaksanaan reformasi pendidikan.

Salah satu prinsip tersebut adalah bahwa pendidikan diselenggarakan sebagai proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, di mana dalam proses tersebut harus ada pendidik yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan, serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik. Implikasi dari prinsip ini adalah pergeseran paradigma proses pendidikan, yaitu dari paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran.

Paradigma pengajaran yang telah berlangsung sejak lama lebih menitikberatkan peran pendidik dalam men-transfer pengetahuan kepada peserta didik. Seperti telah disebutkan pada pendahuluan, dewasa ini paradigma tersebut telah bergeser menuju paradigma pembelajaran yang memberikan peran lebih banyak kepada peserta didik untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Untuk menyelenggarakan proses pendidikan yang didasarkan paradigma baru tersebut, diperlukan acuan dasar bagi setiap satuan pendidikan yang meliputi serangkaian kriteria dan kriteria minimal sebagai pedoman, yang saat ini dikenal dengan delapan standar mutu nasional pendidikan.

Tujuan standar mutu pendidikan ditetapkan adalah untuk menjamin mutu proses transpormasi, mutu instru-mental dan mutu kelulusan, yang meliputi : (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan. (Bab IX UUSPN).

Dalam kaitan dengan itu, Bapak pendidikan Indonesia, Ki Hajar Dewantara, sejak tahun 1920an telah mengu-mandangkan pemikiran bahwa pendidikan pada dasarnya adalah memanusiakan manusia. Untuk itu suasana yang dibutuhkan dalam dunia pendidikan adalah suasana yang berprinsip pada kekeluargaan, kebaikan hati, empati, cinta-kasih dan penghargaan terhadap masing-masing anggotanya, tidak ada pendidikan tanpa dasar cinta kasih. Dengan demikian pendidikan hendaknya membantu peserta didik untuk berkepribadian merdeka, sehat fisik, sehat mental, cerdas, serta menjadi anggota masyarakat yang berguna. Manusia merdeka adalah seseorang yang mampu berkembang secara utuh dan selaras dari segala aspek kemanusiannya dan mampu menghargai dan menghormati kemanusiaan setiap orang. Metode pendidikan yang paling tepat adalah sistem among yaitu metode pembelajaran yang berdasarkan pada asih, asah dan asuh. Sementara itu prinsip penyelenggaraan pendidikan perlu didasarkan pada “Ing ngarso sung tulodho, Ing madyo mangun karso, Tut wuri handayani”.

Mengingat bahwa pendidikan itu merupakan suatu sistem dengan komponen-komponen yang saling berkaitan, maka keseluruhan sistem harus sesuai dengan ketentuan yang diharapkan atau standar. Untuk itu masing-masing komponen dalam sistem harus pula sesuai dengan standar yang ditentukan bersama. Hal ini mesti dilakukan dalam kaitan terjadinya penjaminan mutu pendidikan itu sendiri, karena; penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Bila dikaitkan dengan pengelolaan pendidikan, penjaminan mutu yang dimaksud adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Untuk itu, dalam PP 19/2005 delapan standar tersebut di atas merupakan aspek-aspek yang harus memenuhi standar mutu dalam kaitan dengan penjaminan mutu suatu lembaga.

Lingkungan

Sehubungan dengan kerangka konsep di atas, pada awal perkembangan pendidikan, masyarakatlah yang lebih berperan dalam menentukan standar mutu tersebut. Dalam perkembangan selanjutnya dengan meluasnya penyelenggaraan pendidikan formal pemerintah lebih berperan dalam menentukan standar mutu tersebut. Dengan demikian, konsep penjaminan mutu dapat ditinjau dari dua aspek yaitu: (1) aspek deduktif; dimana lembaga pendidikan/sekolah mampu menetapkan dan mewujudkan visi-nya melalui pelaksanaan misinya, dan (2) aspek induktif; dimana lembaga pendidikan/sekolah, mampu memenuhi kebutuhan stakeholders (kebutuhan masyarakat, kebutuhan dunia kerja, kebutuhan profesional). Konsep di atas dapat divisualisasi dalam gambar berikut.

Perencanaan Proses Pembelajaran

Dalam kaitan dengan penjaminan mutu seperti diagram di atas, kualifikasi pendidik merupakan salah satu Standard yang harus dipenuhi sesuai dengan PP 19/2005. Dengan terpenuhinya kualifikasi pendidik diharapkan pengelolaan proses pembelajaran dapat berlangsung secara interaktif, inspiratif, menantang, memotivasi dan menyenangkan (I2M3).

Implementasi Kebijakan Pendidikan Berwawasan Masa Depan

Terjadinya pergeseran pendidikan nasional seperti telah dikupas di depan, mengakibatkan adanya berbagai kebijakan pendidikan yang relevan dengan itu. Beberapa kebijakan yang menonjol, antara lain dalam bidang manajemen pendidikan yaitu desentralisasi pendidikan (melalui program manajemen pendidikan berbasis sekolah), dalam bidang kurikulum yaitu kurikulum tingkat satuan pendidikan yang berbasis kompetensi (KTSP), dalam proses pembelajaran ada program percepatan belajar (learning acceleration). Kebijakan-kebijakan baru ini perlu mendapat perhatian yang serius sampai pada tataran guru sebagai ujung tombak.

Telah dibahas tantangan pendidikan kita untuk masa depan. Semua tantangan globalisasi dan krisis multi-dimensional yang berkepanjangan memang telah terjadi di negara kita. Mau tidak mau dunia pendidikan harus bahu membahu meningkatkan diri agar bisa menjawab tantangan tersebut. Dalam kaitan dengan itu, sesungguhnya pendidikan kita menghadapi kendala yang tak kurang seriusnya dibandingkan dengan tantangan tersebut.

Dalam kaitan dengan itu, minimal dapat diidentifikasi dua kendala pokok yaitu: pertama, kesiapan teknis komponen-komponen yang terkait dengan upaya perbaikan pendidikan. Dengan adanya berbagai upaya perbaikan seperti otonomi pendidikan memang memberikan angin segar bagi kebermaknaan pendidikan. Pengalaman beberapa tahun ini adalah pengalaman yang sangat berharga bagi daerah otonom untuk memperbaiki kinerjanya yang masih kelihatan secara nyata kedodoran diberbagai aspek yang terkait dengan inovasi penyelenggaraan tersebut. Kedua, faktor budaya meminta petunjuk yang masih kental kelihatan bagi penyelenggara pendidikan. Malah diberbagai kesempatan wawancara dengan guru menggambarkan kondisi yang mengkhawatirkan, seperti ketidak berdayaan guru untuk merumuskan kurikulum yang sesuai dengan tingkat satuan pendidikannya, bingungnya menghadapi uji sertifikasi guru dan lain sebagainya. Hal tersebut tidak boleh terjadi, lebih-lebih dikalangan guru sebagai ujung tombak. Idealisme keguruan, kreativitas, komitmen guru harus tumbuh dalam rangka peningkatan profesinya. Guru kita harus profesional, profesionalisme guru menyangkut minimal tiga hal, yaitu : (i) keahlian (expertise), (ii) komitmen dan tanggungjawab (responsibility), dan (iii) keterlibatan dalam organisasi profesi (involvement in professional organizations).

C. Penjelasan Tentang Inovasi

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Seseorang atau sekelompok orang yang selalu berinovasi, maka ia sapat dikatakan sebagai seseorang yang inovatif. Seseorang yang inovatif akan selalu berupaya melakukan perbaikan, menyajikan sesuatu yang baru atau yang unik dan berbeda dengan yang sudah ada.

Inovatif merupakan sikap penting bagi seorang pemim-pin atau seorang wirausahawan, agar selalu melaku-kan inovasi dalam kepemimpinannya, sehingga ia akan mendapatkan keuntungan dan kesuksesan dalam usahanya. Inovatif merupakan implikasi dari karakteristik seseorang yang mampu membawa perubahan pada lingkungan sekitarnya. Untuk itu, sikap kreatif dan inovatif adalah suatu kemampuan memindahkan sumber daya yang kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif, sehingga memberikan nilai lebih dari usahanya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Di sisi lain, ia juga orang yang sanggup menerima perubahan yang terjadi dan menyikapi perubahan tersebut dengan positif. Ia mampu dan berani mengambil resiko, apakah keputusan yang diambil itu ber-hasil ataupun gagal di setiap jalan yang ia ambil. Sese-orang yang inovatif, ia mampu bertahan pada kondisi yang sulit dan serba kalut. Karena disaat semua resah, ia memiliki kreasi dan inovasi untuk memindahkan sumber daya yang

kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif, sehingga memberikan nilai yang lebih.

Pengertian Inovasi

Secara etimologi inovasi berasal dari kata latin “*innovatio*” yang berarti pembaharuan dan perubahan. Kata kerjanya “*innovo*” yang berarti memperbarui dan mengubah.¹⁵ Inovasi ialah suatu perubahan yang baru menuju ke arah perbaikan lain atau berbeda dari yang ada sebelumnya, dan dilakukan dengan sengaja maupun berencana (tidak secara kebetulan).¹⁶ Demikian pula yang ditulis oleh Ansyar Nurtain mengemukakan bahwa inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah suatu perubahan yang baru dan berbeda dari hal yang sebelumnya, serta sengaja dilakukan dan hal itu baru dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Untuk itu, setiap inovasi adalah perubahan, tetapi perubahan belum tentu inovasi. Inovasi terjadi sebagai hasil konsep-konsep atau teori-teori baru, sebagai hasil temuan baru dari penerapan prinsip-prinsip yang telah diketahui sebelumnya. Menurut Robbins pembaruan berarti berbeda dari yang sudah ada atau yang telah dikenal sebelumnya.¹⁷ Menurut Robbins (1997) dan Bartol (2001) inovasi adalah ide baru yang diaplikasikan untuk menghasilkan atau memperbaiki sebuah produk, proses atau layanan.¹⁸ Inovasi tidak selalu identik dengan teknologi. Inovasi adalah penggunaan gagasan-gagasan baru bagi organisasi yang mau menerimanya.

Inovasi merupakan sebuah perubahan yang inovatif, membuka peluang baru bagi organisasi untuk efektivitas dan efisiensi. Menurut Brian Quinn (1992) dalam Janszen, karakteristik inovasi secara umum adalah: (1) berorientasi pada kebutuhan, (2) menghadapi kemungkinan, (3) rumit, (4) menghabiskan waktu, (5) mudah untuk mendorong, pe-nundaan, perlawanan, kemunduran, (6) percaya pada intuisi dan (7) mendirikan dengan fanatik.¹⁹

Sedangkan Robbins lebih memfokuskan pada tiga hal utama dalam inovasi, yaitu:

1. Gagasan baru yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, Ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal.
2. Produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan

¹⁵ Udin Saefudin Sa’ud, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2

¹⁶ Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan 2*, (Jakarta: PT. gramedia widiasarana, 1992), hlm. 72

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Managing Today* (New Jersey: Prentice Hall, 1997), hlm. 532

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Managing Today...*, hlm. 43

¹⁹ Felix Janszen, *The Age of Innovation: Making Business Creativity A Competence Not A Coincidence* (London: Prentice Hall, 2000), hlm. 17

sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan dimple-mentasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan.

3. Upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (improvement) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

Apabila diterapkan dalam manajemen, inovasi dimaksudkan untuk efektivitas dan efisiensi pemberdayaan sumber daya yang ada, melalui perbaikan berkesinambungan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengawasan. Inovasi manajemen merupakan implementasi dari perubahan-perubahan pada struktur organisasi, atau proses manajerial, misalnya perubahan jadwal kerja yang fleksibel atau desain organisasi.²⁰

Inovasi dapat diperoleh atas inisiatif orang-orang dalam satu organisasi, mengadopsi temuan dari organisasi lain atau kekuatan yang muncul dari luar organisasi.

Aspek-Aspek Kegiatan Inovasi

Inovasi dalam organisasi menurut King dan Anderson memiliki 4 kelompok penting yang menjadi perhatian, yaitu: (1) manusia; (2) struktur; (3) iklim dan budaya; dan (4) lingkungan. Pemimpin dan pengambilkeputusan merupakan *change agent* keberhasilan dalam melakukan perubahan untuk perbaikan organisasi. Gagasan dapat muncul dari setiap level pada organisasi, tetapi tanpa dukungan pemimpin tidak mungkin diwujudkan. Struktur organisasi mekanistik (*mechanistic organizations*) di mana kekuasaan dan otoritas berada pada hirarki atas, akan sulit menerima masukan-masukan dari level bawah, sementara dalam organisasi organik (*organic organizations*) menghargai setiap ke-terampilan dan kemampuan individu akan lebih mudah me-nerima dan melaksanakan perubahan.

Iklim dan budaya yang tertutup terhadap perubahan, misalnya tidak proaktif terhadap kemajuan teknologi, akan lebih sulit berubah dibandingkan dengan organisasi yang memanfaatkan teknologi. Lingkungan juga merupakan faktor pendukung untuk menerima dan melaksanakan perubahan.²¹ Untuk itu menurut West, aspek-aspek yang mendukung inovasi adalah: teknologi, rancangan kerja, penekanan kualitas, strategi manajerial, lingkungan organisasi, struktur organisasi, kultur organisasi, iklim organisasi, penelitian dan pengembangan, manajemen, pemerataan kesempatan, dan hubungan industrial.²²

²⁰ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi* terjemahan Jusuf Udaya (Jakarta: Arcan, 1994), hlm. 436-437

²¹ Nigel King dan Neil Anderson, *Innovation and Change in Organizations* (London: Routledge, 1995, hlm. 95-108

²² Michael A. West, *Developing Creativity in Organizations*, terjemahan Bern Hidayat (Yogyakarta: Kanisius, 2000), hlm. 122

Inovasi teknologi dapat berupa penggunaan alat, teknik, perlengkapan, sistem baru untuk memproduksi produk, dan termasuk penyajian produk tersebut. Inovasi dapat juga dipahami sebagai dasar kontribusi pribadi dan bukan sekedar untuk pemenuhan (*compliance*) dari suatu keadaan yang mandeg (*status quo*) atau sekedar adat kebiasaan. Basis untuk berinovasi lebih pada tingkat elementer dari kegiatan atau perbaikan seseorang. Selain itu, inovasi dapat menjamin pengembangan produk dan respon perilaku terhadap perbedaan-perbedaan.²³ Inovasi bukan ditujukan kepada para pelanggan saja, tetapi juga untuk non-pelanggan, sehingga menjadi daya tarik bagi mereka untuk memperluas pasar produk barang atau jasa dari suatu organisasi.

Menurut Joseph Schumpeter dalam Janszen, inovasi merupakan komersial dari kombinasi baru, yang diaplikasikan dari: (1) materi dan komponen baru; (2) memperkenalkan proses baru; (3) pembukaan pasar baru; dan (4) memperkenalkan bentuk organisasi baru. Dengan demikian inovasi atau sering disebut dengan TAMO, merupakan gabungan dari teknologi (T), aplikasi (A) dalam bentuk produk dan pelayanan baru, pengembangan pasar (M) baru, dan pengenalan bentuk organisasi (O) baru.²⁴ Gagasan baru tersebut merupakan tindakan yang mampu memberikan kekuatan dan kemampuan baru, atau peralatan fisik yang dapat dipelajari dan dipraktikkan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan hidup individu, kelompok, atau masyarakat.

Oleh karenanya gagasan atau ide baru ini juga dapat berupa konsep yang dapat dipergunakan sebagai upaya untuk mengadakan perubahan sosial melalui keinovatifan kelompok masyarakat. Inovasi adalah memasang atau mencocokkan proses di mana interaksi merupakan elemen yang penting.²⁵ Inovasi merupakan keberhasilan dari suatu keberanian yang luar biasa untuk menampilkan ide-ide baru, mengandung sumber berkah dengan kapasitas baru untuk mengkreasikan kekayaan, keberanian memperoleh kesempatan baru untuk suatu kepuasan keinginan dan kebutuhan manusia, transformasi ide kepada sesuatu produk yang mengandung nilai jual ke dalam layanan baru.²⁶

Selanjutnya Allen memperjelas konsep inovasi, yaitu memperkenalkan sesuatu yang baru yang mencakup metode, kostum, peralatan atau perubahan-perubahan cara untuk dapat melakukan sesuatu. Untuk mencapai hal tersebut terdapat tiga hal yang harus dikerjakan, yaitu: *pertama*, adanya dorongan untuk menjadi inovator; *kedua*, adanya pengakuan sebagai inovator, dan *ketiga*, adanya

²³ Stephen Carter, *Renaissance Management: The Rebirth of Energy and Innovation in People and Organization* (London: Kogan Page Limited, 1999), hlm. 44

²⁴ Felix Janszen, *The Age of Innovation: ...*, hlm. 7-8

²⁵ Joe Tidd, John Bessant, dan Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change* (England: John Wiley & Sons, Inc., 2001), h. 43

²⁶ Bill Hollind and Gillian Hollins, *Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow* (England: John Wiley & Sons Ltd. 1999), h. 120

pendapat sebagai inovator. Proses untuk menjadi inovator tersebut tidak boleh berhenti dan setiap aktivitas harus merefleksikan bahwa dia adalah sebagai inovator.²⁷

Adapun konsep inovasi ini dapat berupa proses pro-duksi baru, program baru, sistem administrasi baru, teknologi baru, dan sebagainya. Inovasi merupakan proses penggunaan informasi atau pengetahuan yang sesuai untuk menciptakan dan mengenalkan sesuatu yang baru dan bermanfaat. Sebagai gagasan yang baru, inovasi dan kreativitas dapat dikatakan berada dalam satu proses. Kreativitas merupakan pemikiran yang menghasilkan gagasan baru. Kreativitas adalah kemam-puan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada.²⁸ Kreativitas dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan ke-lancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengembangkan suatu gagasan baru.²⁹ Kreativitas merupakan kelahiran ide baru yang imajinatif dan inovasi merupakan transformasi ide baru kedalam produk.

Untuk itu, Rogers mendefinisikan inovasi adalah suatu ide baru, praktik atau objek yang dinyatakan baru oleh seseorang atau unit lain yang mengadopsi. Inovasi tersebut ditunjukkan oleh seseorang atau organisasi dengan satu alternatif atau beberapa alternatif, dengan maksud untuk memecahkan permasalahan. Tetapi kemungkinan dari alter-natif-alternatif tersebut lebih baik dari kenyataan sebelumnya yang secara pasti tidak diketahui oleh individu yang memecahkan masalah. Dengan demikian individu tersebut termotivasi untuk mencari informasi selanjutnya tentang inovasi untuk mengatasi hasil yang belum pasti.³⁰

Definisi Rogers tersebut sejalan dengan ide Scarbrough yang mengartikan inovasi sebagai suatu ide atau gagasan, praktik atau objek yang dirasakan sebagai sesuatu yang baru oleh seseorang atau unit lain yang mengadopsi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pendekatan yang membedakan antara inovasi dan penemuan atau ciptaan (*invention*) adalah mengacu pada keaslian kreasi atau penemuan ide baru tersebut, sepanjang ide tersebut dirasakan sebagai sesuatu yang baru oleh orang-orang yang terlibat kemudian disebut inovasi walaupun hal itu mungkin telah ada di tempat sebelumnya.³¹ Penekanan dalam inovasi tersebut adalah bagaimana ide-ide baru itu dapat dikomunikasikan kepada masyarakat atau perusahaan sehingga mereka dapat menentukan untuk mengadopsi ideide baru tersebut.³²

²⁷ M. George Allen, *Innovation...*, hlm. 1

²⁸ S. C. Utami Munandar, *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah* (Jakarta: PT Grasindo, 1999), hlm. 47

²⁹ S. C. Utami Munandar, *Mengembangkan Bakat...* hlm. 50

³⁰ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* 4th edition (New York: Everett M. Rogers, 1995), hlm. xvii

³¹ Harry Scarbrough, *The Management of Expertise* (New York, St. Martin's Press, Inc., 1996), hlm. 126

³² Harry Scarbrough, *The Management...*, hlm. 126

Pandangan lain menekankan, bahwa inovasi adalah membuat suatu pekerjaan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dalam penelitian dan pengembangan sumber daya (*research and development*) selanjutnya, antara hasil ciptaan dan hasil inovasi, keduanya cenderung menjadi teman sejawat yang menghasilkan produk yang inovatif, yaitu baru dan lebih baik. Kata inovasi cenderung digunakan dalam konteks pengetahuan penelitian dan pengembangan yang merujuk pada pengembangan hasil teknologi tinggi.³³

Inovasi dapat juga dipahami sebagai upaya peningkatan pemikiran. Dalam konteks ini perlu adanya perluasan perangkat lunak (*software*) seperti pengetahuan, yang diperlukan pada awal kegiatan dan dapat dipergunakan untuk memperkuat diri sendiri dalam mengambil suatu keputusan.³⁴ Pandangan yang lebih luas tentang inovasi melihat adanya suatu dorongan langsung kepada program yang didasari ide-ide yang bersifat universal. Sedangkan tujuan inovasi adalah untuk mengembangkan tambahan peningkatan koordinasi dan melakukan terobosan (*breakthroughs*) yang inovatif dapat dilakukan dalam bentuk produk, jasa teknologi dan proses lain dalam rangka mempercepat kepuasan pelanggan, agar dapat lebih baik dari yang dipersiapkan oleh para pesaing. Titik perhatian yang perlu dikedepankan dalam konteks tersebut adalah bagaimana agar keinovasian ini diarahkan kepada suatu pengembangan terhadap produk baru atau layanan baru.

Tahapan Psikologis Dalam Melakukan Inovasi

Adapun tahapan bagi seseorang dalam mengadopsi suatu gagasan baru dimulai dengan: (a) tahap kesadaran (*awareness*), dalam tahap ini seseorang telah menyadari adanya gagasan baru, tetapi informasi yang diketahui masih sangat sedikit, masih dalam taraf *pengenalan*, sehingga mulai mencari informasi dan mempelajari mekanisme untuk mengetahui gagasan baru tersebut; (b) tahap ketertarikan (*interest*), pada tahap ini seseorang lebih banyak mencari informasi tentang gagasan baru, karena ia mulai tertarik dengan gagasan baru tersebut; sehingga mulai mendalami gagasan baru tersebut untuk dilaksanakan; (c) tahap evaluasi, pada tahap ini seseorang mulai mempertimbangkan untuk mencoba gagasan baru tersebut; (d) tahap mencoba, pada tahap ini seseorang mulai mencoba meskipun dalam skala kecil untuk meningkatkan estimasi tentang gagasan baru tersebut; (e) tahap adopsi, pada tahap ini seseorang mengambil *keputusan* untuk menerima gagasan baru, memodifikasi, dan mengaplikasikan gagasan baru yang ditawarkan.³⁵

Menurut Peter M. Drucker dalam Tilaar, ada 5 (lima) prinsip inovasi, yaitu: (1) inovasi memerlukan analisa berbagai kesempatan dan kemungkinan yang

³³ Su Maddock, *Challenging Women: Gender, Culture and Organization* (SAGE Publications Ltd, 1999), hlm. 11-12

³⁴ Bruce Judson and Kate Kelly, *Hyperwars: Eleven Strategies for Survival and Profit in the Era of Online Business* (USA, Harper Collins Publishers, 1999), hlm. 214

³⁵ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation...*, hlm. 315-316

terbuka; (2) inovasi sifatnya konseptual dan perseptual; (3) inovasi harus berbentuk simpel atau sederhana dan terfokus; (4) inovasi harus dimulai dari hal-hal yang kecil (sederhana); dan (5) inovasi diarahkan kepada kepemimpinan atau kepeloporan.³⁶

Inovasi hanya dapat dilakukan organisasi yang mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kemampuan analisa, dapat diterima anggota organisasi, dan konsumen. Sedangkan kondisi organisasi yang memungkinkan untuk inovasi adalah: (1) inovasi merupakan suatu hasil kerja dari suatu pemikiran konseptual, yang sanggup menghadapi resiko yang mungkin terjadi; (2) inovasi berdiri atas kekuatan sendiri, tidak mudah putus asa; dan (3) inovasi berdampak pada pasar atau konsumen.³⁷

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan keinovatifan pengelola sekolah adalah pengembangan produk layanan untuk memperkenalkan proses baru dan cara baru secara bertahap, dengan indikator: (1) mengetahui informasi pembaruan, (2) mencari informasi pembaruan, (3) mempelajari mekanisme pembaruan, (4) tertarik dengan pembaruan, (5) mendalami pembaruan, (6) melaksanakan pembaruan, (7) menerima pembaruan, (8) memodifikasi pembaruan, dan (9) mengaplikasikan pembaruan.

Dengan demikian, secara umum, inovasi didefinisikan sebagai suatu ide, praktek atau obyek yang dianggap sebagai sesuatu yang baru oleh seorang individu atau satu unit adopsi lain. Berbicara mengenai inovasi (pembaharuan) mengingatkan kita pada istilah invention dan discovery. Invention adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru artinya hasil karya manusia. Discovery adalah penemuan sesuatu benda yang sebenarnya telah ada sebelumnya. Dengan demikian, inovasi dapat diartikan usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) invention dan discovery.

Keberhasilan suatu inovasi pendidikan, sangat bergantung pada seberapa jauh manajemen yang dilakukan oleh pencetus dan pelaksana inovasi itu sendiri. Manajemen yang dilakukan harus memenuhi empat prinsip manajemen, yaitu P (Planning), O (Organizing), A (Actuating), dan C (Controlling). Tanpa manajemen yang baik, sabagus apapun inovasi yang digulirkan tidak akan membawa dampak perubahan ke arah yang lebih baik. Sebaliknya akan membuat sistem yang telah dibangun menjadi berantakan.

Keberhasilan suatu inovasi pendidikan, sangat bergantung pada seberapa jauh manajemen yang dilakukan oleh pencetus dan pelaksana inovasi itu sendiri. Manajemen yang dilakukan harus memenuhi empat prinsip manajemen, yaitu P (Planning), O (Organizing), A (Actuating), dan C (Controlling). Tanpa manajemen yang baik, sabagus apapun inovasi yang digulirkan tidak akan membawa dampak perubahan ke arah yang lebih baik. Sebaliknya akan membuat sistem yang telah dibangun menjadi berantakan. Dengan begitu, setiap kebijakan inovasi yang digulirkan oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab dalam dunia pendidikan,

³⁶ H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera, 1999), hlm. 356

³⁷ H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi...*, hlm. 357

harus diimbangi dengan implementasi manajemen yang benar-benar terarah, supaya tujuan yang ditetapkan dapat tercapai tanpa menghadapi kendala yang berarti.

D. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti yang universal yang dapat diterima seumum orang, namun demikian dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi Manajemen kebanyakan menyatakan bahwa Manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikutialur keilmuan secara ilmiah dapat pula menonjol-kan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang. Dengan demikian terdapat tiga focus untuk mengartikan Manajemen yaitu:

- a. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal Manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebbagai suatu ilmu menekankan perhatian kepada keterampilan dan kemampun manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/ketrampilan teknikal,manusiawi dan konsepsual.
- b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang yang sitematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (Style) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Berikut merupakan definisi manajemen dari beberapa ahli:

James AF.Stoner adalah proses perencanaan, peng-organisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³⁸

Jauch, Lawrence R., dan William F. Glueck, menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses bagaimana pencapaian sasaran organisasi melalui kepemimpinan.³⁹

Hasibuan⁴⁰ menerangkan tentang pengertian mana-jemen secara lebih jelas sebagai berikut :

³⁸ Stoner, James A.F., dan Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*, Jilid I, Jakarta : Rineka Cipta, 1993, hlm. 8

³⁹ Jauch, Lawrence R., dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga, Edisi Ketiga, 1996, hlm. 9

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Karena manajemen diartikan mengatur maka timbul beberapa pertanyaan tentang apa yang diatur, kenapa harus diatur, siapa yang mengatur, bagaimana mengaturnya dan di mana harus diatur. Perlu dihayati bahwa manajemen dan organisasi bukan tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai adalah pelayanan dan atau laba (*profit*).

Adapun G.R. Terry menyatakan manajemen, sebagai-mana yang dikutip oleh Hasibuan, adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁴¹

Richard L. Daft (2002) menjelaskan bahwa manajemen merupakan pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, peng-organisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumberdaya manusia.⁴²

Heresy dan Blancard yang dikutip oleh Kuswara memberikan pengertian bahwa manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan bersama melalui seseorang dan kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.⁴³

Luther Gulick yang dikutip oleh Nanang Fattah⁴⁴ menyebutkan manajemen sebagai berikut:

Manajemen dipandang sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Follet menyatakan bahwa manajemen dipandang sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Manajemen dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.

Menurut M. Ngali Purwanto, manajemen adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi suatu tujuan tertentu. Manajemen dapat pula diartikan sebagai fungsi dewan manajer (biasanya dinamakan tim manajemen), untuk menetapkan kebijakan (*policy*) mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana pembiayaannya, memberikan *service* dan memilih serta melatih

⁴⁰Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 1.

⁴¹*Ibid.*

⁴²Richard L. Daft. *Management* (Terj. Emil Salim, dkk) (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2002), hlm.8.

⁴³Kuswara. *Manajemen Lembaga*, hlm. 1.

⁴⁴Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Rosdakarya, 2004), hlm. 1.

pegawai dan lain-lain faktor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha. Lebih-lebih lagi manajemen bertanggung jawab dalam membuat suatu susunan organisasi untuk melakukan kebijakan itu.⁴⁵

Dengan demikian manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Banyak pendapat mengenai fungsi manajemen, di antaranya sebagai berikut :

Henry Fayol, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.

George R. Terry, fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Luther Gullich, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan controlling*.

Ernest Dale, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, directing, innovating, representing, dan controlling*.

Koonts & O'donnol, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, directing, controlling*.

Oey Liang Lee, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, directing, coordinating, Controlling*

James Staner, fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*.

Dalam pembahasan ini akan diperinci empat fungsi yang paling penting yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

- a. Perencanaan (*Planning*) Pemilihan dan penentuan tujuan organisasi, dan penyusunan strategi, kebijaksanaan, program, dan lain-lain.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggungjawab serta koordinasi.
- c. Pengarahan (*Actuating*) Motivasi, komunikasi kepeimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan padanya.
- d. Pengawasan (*Controlling*) Penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan tindakan korektif

Sedangkan Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien

⁴⁵M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Rosdakarya, 2001), hlm. 6.

berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Itali (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Kata ini lalu terpengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia.

Di awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: *merancang*, *mengorganisasi*, *memerintah*, *mengoordinasi*, dan *mengendalikan*. Gagasan Fayol itu kemudian digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.⁴⁶

Adapun menurut James, dikatakan bahwa manajemen adalah kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam membentuk organisasi. Semua organisasi memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai sasarannya. Orang ini disebut manajer. Para manajer lebih menonjol dalam beberapa organisasi dari pada yang lain, tetapi tanpa manajemen yang efektif, kemungkinan besar organisasi akan gagal.⁴⁷

Manajemen Ilmiah

Perekembangan berikutnya, bersamaan dengan kompleksitas kehidupan manusia modern lahirlah manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*. Istilah ini pertama kali dipopulerkan oleh Frederick Wnslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* ilmiah tahun 1911. Ia mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

⁴⁶Stephen Robbins dan Mary Coulter, 2007, *Management*, 8th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

⁴⁷James A.F Stoner dkk., *Manajemen Jilid I*, PT. Prenhalindo, Jakarta 1996, hlm.7

Ide tentang penggunaan metode ilmiah muncul ketika Taylor merasa kurang puas dengan ketidakefisienan pekerja di perusahaannya. Ketidakefisienan itu muncul karena mereka menggunakan berbagai teknik yang berbeda untuk pekerjaan yang sama dan hampir tak ada standar kerja. Berdasarkan pengalamannya itu, Taylor membuat sebuah pedoman yang jelas tentang cara meningkatkan efisiensi produksi. Pedoman tersebut adalah:

- a. Kembangkanlah suatu ilmu bagi tiap-tiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode lama yang bersifat untung-untungan.
- b. secara ilmiah, pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah, atau kembangkanlah pekerja tersebut.
- c. bekerja samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan tadi.
- d. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.

Pedoman ini mengubah drastis pola pikir manajemen ketika itu. Jika sebelumnya, pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri semampu mereka, Taylor mengusulkan manajemenlah yang harus memilihkan pekerjaan dan melatihnya. Manajemen juga disarankan untuk mengambil alih pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerja, terutama bagian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan. Hal ini berbeda dengan pemikiran sebelumnya, yaitu pekerjalah yang melakukan tugas tersebut.

Oleh Dermawan Wibisono, perubahan itu disebut dengan menyelaraskan pengembangan sistem manajemen kinerja dengan strategi perubahan yang lain dan memantapkan kesepakatan dalam proses pengembangan serta pemanfaatan sistem manajemen kinerja⁴⁸. Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keduanya tertarik dengan ide Taylor setelah mendengarkan ceramahnya pada sebuah pertemuan profesional. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan mikronometer yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut Therbligs (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf *th* tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

⁴⁸) Dermawan Wibisono, P.hd., *Manajemen Kinerja; Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002), hlm.60-61

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif—seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer—untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economic order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki "Whiz Kids". Para perwira yang bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an ini menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan (planning)

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

Oleh karena itu, perubahan yang hendak dilakukan agar sampai pada tujuan dengan efektif dan efisien, harus direncanakan terlebih dahulu. Setidaknya-tidaknya, ada upaya untuk membangun cita-cita ke depan dengan kapasitas yang dimiliki. Dengan demikian langkah-langkah yang hendak ditempuh tersusun rapih beserta langkah alternatif yang disediakan. Kebiasaan untuk menyusun rencana adalah sikap positif untuk menuju perubahan.

2. Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Artinya, kepemimpinan seseorang akan dinilai sukses apabila ia dapat menjaga dengan baik norma-norma agama dan masyarakat secara sungguh-sungguh. Pemimpin yang baik apabila ia dapat mengarahkan anak buahnya pada kebaikan dan kebenaran.

Pengevaluasian (*evaluating*)

Pengevaluasian (*evaluating*) adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar. Bagi orang yang beriman segala masalah selalu ada jalan keluarnya, oleh karenanya seorang muslim dilarang untuk tenggelam dalam masalah, kemudian frustrasi dan patah arang.

Prinsip dalam Manajemen

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

- Pembagian kerja (*Division of work*)
- Wewenang dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*)
- Disiplin (*Discipline*)
- Kesatuan perintah (*Unity of command*)
- Kesatuan pengarahan (*Unity of direction*)
- Mengutamakan kepentingan organisasi
- Penggajian pegawai

- Pemusatan (*Centralization*)
- Hirarki (*tingkatan*)
- Ketertiban (*Order*)
- Keadilan dan kejujuran
- Stabilitas kondisi karyawan
- Prakarsa (*Inisiative*)
- Semangat kesatuan, semangat korps

E. Hakekat Manajemen Pendidikan

Sebagaimana di atas telah dijelaskan bahwa pengertian manajemen dalam pandangan umum menyatakan bahwa manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk mencapai tujuan. Sumber disini mencakup orang-orang, alat, media, bahan, uang, sarana yang akan diarahkan dan dikordinasikan agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.⁴⁹

Manajemen dalam pendidikan dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.⁵⁰ Suryosubroto (2004 : 15) memberikan makna manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵¹

Menurut Gaffar (1989) yang dikutip oleh E.Mulyasa menyatakan bahwa manajemen pendidikan mengandung pengertian sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan dapat diartikan pula sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.⁵²

Selanjutnya manajemen dalam pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁵³

Manajemen pendidikan adalah sebagai keseluruhan proses kegiatan bersama dan dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personel, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen dalam lingkungan pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya) secara

⁴⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 4

⁵⁰ Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan*, hlm. 4.

⁵¹ Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan Sekolah* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2004), hlm.

15.

⁵² E.Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm 19-20.

⁵³ Gaffar. *Perencanaan Pendidikan : Teori dan Metodologi* (Jakarta: P2LPTK, 1989), hlm.

5.

optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan.⁵⁴

Dari segi proses, manajemen di bidang apapun hampir tidak berbeda karena senantiasa dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan, dan diakhiri dengan pengawasan. Yang membedakan antara manajemen satu dengan yang lainnya adalah terletak pada aspek substansinya atau bidang garapannya atau dapat juga disebut ruang lingkup, bidang garapannya atau cakupannya.

Sementara itu, E. Mulyasa mengatakan bahwa manajemen pendidikan adalah proses pengembangan kegiatan bersama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).⁵⁵

Sedangkan menurut Soebagio, manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber daya pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.⁵⁶ Di pihak lain Suryosubroto mengatakan bahwa manajemen pendidikan dapat dilihat dari berbagai dimensinya, yaitu antara lain : *pertama*, manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan itu merentang dari tujuan sederhana sampai tujuan yang kompleks. *Kedua*, manajemen pendidikan adalah proses untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Proses tersebut antara lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. *Ketiga*, manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran. *Keempat*, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi efektivitas pemanfaatan sumber. *Kelima*, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi kepemimpinan. Kepemimpinan manajemen pendidikan merupakan usaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana kemampuan yang dimiliki administrator pendidikan untuk menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih giat lagi dengan mempengaruhi dan mengawasi serta memberi contoh dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. *Keenam*, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan. *Ketujuh*, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi komunikasi. Komunikasi dapat diartikan secara sederhana sebagai usaha untuk membuat orang lain mengerti apa yang dimaksudkan dan juga mengerti apa yang dimaksudkan orang lain itu. *Kedelapan*, manajemen seringkali diartikan dalam pengertian yang sempit, yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin catat-mencatat, mendokumentasikan setiap kegiatan, menyelenggarakan surat menyurat, serta mempersiapkan laporan.⁵⁷

⁵⁴ Sufyarma. *Kapita Selekta*, hlm. 190.

⁵⁵ E.Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosdakarya, 2003), hlm. 7.

⁵⁶ Soebagio Atmodiwiro. *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadiza Jaya, 2000), hlm. 22.

⁵⁷ Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan*, hlm. 15-21.

Sementara itu, Engkoswara menjelaskan bahwa konsep manajemen pendidikan sejajar dengan administrasi pendidikan (pengelolaan pendidikan). Fungsi dan ruang lingkup manajemen pendidikan diuraikan menjadi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan berkaitan dengan perumusan kebijakan awal sebagai pedoman dalam pelaksanaan. Pelaksanaan memerlukan pengawasan, karena pengawasan atau penilaian untuk mengetahui kekurangan atau kesenjangan termasuk kemajuan yang telah dicapai.⁵⁸

Hal serupa juga dikemukakan oleh Knezevich dalam E. Mulyasa menyamakan arti manajemen pendidikan dengan administrasi pendidikan. Ia mengemukakan bahwa manajemen atau administrasi sebagai berikut.

*A specialized set of organizational functions whose primary purposes are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation or legislative policies through planning, decision making, and leadership behavior that keeps the organization -focused on pre determined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinates professional and other personal to produce a coherent social system and desirable organizations climate, and facilitates determination of essential changes to satisfy and emerging needs or student and society.*⁵⁹

Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen pendidikan memiliki berbagai kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan. Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi daya, stimulus dan koordinasi personel, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan.

Pelaksanaan pendidikan tidak akan terlepas dari tujuan yang dilakukan untuk kepentingan bangsa Indonesia. Tujuan pendidikan Indonesia tertera dalam TAP MPR II tahun 1993 ialah meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kecerdasan dan keterampilan, mempertinggi budi pekerti memperkuat kepribadian, mempertebal semangat kebangsaan serta cinta tanah air, agar dapat mengembangkan dan menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.⁶⁰

Tujuan pendidikan ini mencakup seluruh aspek individu yang perlu dikembangkan dan ditumbuhkan. Aspek ini meliputi spiritual, kepribadian, pikiran, kemauan, perasaan, keterampilan, dan sosial serta jasmani dan kesehatan yang perlu dikembangkan secara total, sehingga terciptalah manusia Indonesia

⁵⁸ Engkoswara. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan* (Jakarta : Dirjen Dikti, 1987), hlm. 43.

⁵⁹ E.Mulyasa. *Manajemen Berbasis*, hlm. 8.

⁶⁰ Bahan Penataran dan Bahan Referensi Penataran, *Undang-undang Dasar 1945*, 1984, hlm.

seutuhnya. Jadi pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia baik di sekolah atau diluar sekolah.

Ahmad D. Marimba mengartikan pendidikan sebagai “ bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh si-pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si-terdidik menuju terbentuknya kepribadian yang utama”.⁶¹ Dengan demikian tujuan umum dari usaha kependidikan tidak lain adalah untuk membantu anak-anak mencapai kedewasaan, membantu perkembangan pribadi dan kemampuan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

Manajemen pendidikan juga diartikan sebagai: “Aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat pada usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya”.⁶²

Dipilihnya manajemen sebagai aktivitas, bukan sebagai individu, agar konsisten dengan istilah administrasi dengan administrator sebagai pelaksanaannya dan supervisi dengan supervisornya sebagai pelaksana, contoh kepala sekolah bisa berperan sebagai administrator dalam mengemban misi atasannya, sebagai menejer dalam memajukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru dalam proses belajar mengajar. Giegold mengatakan bahwa proses manajemen adalah merupakan aktivitas yang melingkar, mulai dari *planing*, *organizing*, *actualing* sampai *controlling* kemudian kembali lagi pada permulaan.

F. Inovasi Dalam Manajemen Pendidikan

Terdapat beberapa alasan mengapa suatu lembaga pendidikan wajib menerapkan inovasi. Alasan tersebut antara lain yaitu: (a) pengelolaan pendidikan yang kurang inovatif berdampak kepada mutu pendidikan yang rendah; (b) hanya orang yang bermutu tinggi dan inovatiflah yang mampu mengelola pendidikan yang bermutu; (c) era globalisasi mengharapakan sumber daya manusia yang bermutu unggul, berdaya saing, adaptif, dan inovatif; (d) demokrasi sebagai sistem pemerintahan berdampak kepada perubahan pola kebijakan, peraturan perundang-undangan, implementasi, kebutuhan masyarakat, konflik kepentingan, dan intrik-intrik pembangunan yang tidak menentu; (e) pertambahan jumlah penduduk dan penduduk yang semakin pintar menuntut mutu pendidikan harus ditingkatkan, menambah daya tampung, menambah fasilitas yang modern sesuai dengan perkembangan ipteks; dan bisa mengatasi masalah ketidakseimbangan antara pemenuhan pasokan dan kebutuhan (*mismatch supply and demand*); (f) meningkatnya mutu kesejahteraan masyarakat, menyebabkan pergeseran kebutuhan akan pendidikan yang lebih baik; (g) menurunnya mutu pendidikan seperti hasil ujian yang rendah, kurang kompeten, pengangguran, dan masalah-

⁶¹ Ahmad D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan*, (Bandung: PT. Al-Ma'arif, Cet. VI, 1986), hlm. 19

⁶² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 4

masalah sosial (pencurian, gelandangan, pengemis, pekerja seks komersial, dan tindakan kriminal); dan (h) mutu pengelola pendidikan di era otonomi daerah kurang berorientasi prestasi dan pemimpin sarat tindak korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Dikaitkan dengan konsep ‘globalisasi’, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Menurut Drucker dalam Sudarwan Danim ada beberapa faktor sehingga terjadi pembaruan yang mendorong pada inovasi dalam manajemen pendidikan, yaitu⁶³ :

1. Kondisi yang diharapkan;
2. Munculnya ketidakwajaran;
3. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses;
4. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar;
5. Faktor demografis;
6. Perubahan persepsi, suasana, dan makna; dan
7. Pengetahuan baru.

Ketujuh kondisi di atas, akan membangun satu perubahan yang lambat laun akan menuntun pada budaya inovasi oleh semua komponen dalam organisasi tersebut. Selanjutnya menurut Rogert dalam Sudarman ada beberapa proses yang bisa ditempuh dalam proses inovasi manajemen pendidikan, yaitu⁶⁴:

⁶³ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), hlm. 36

⁶⁴ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam...*, hlm. 50

1. Adanya masalah atau kebutuhan akan perubahan;
2. Penelitian terkait dengan pola baru;
3. Pengembangan pola-pola yang ditemukan;
4. Komersialisasi, dalam arti mulai menyosialisasikan perubahan;
5. Keputusan untuk mulai mendifusikan inovasi kepada adaptor potensial sehingga proses adaptasi inovasi perlu segera dilaksanakan setelah inovasi dipaketkan;
6. Konsekuensi dari inovasi, dampak inovasi yang diterapkan itu relevan atau tidak, sehingga keenam proses ini menjadi satu siklus dalam perubahan.

Dengan demikian, kemampuan organisasi apapun bentuknya untuk menghasilkan produk baru merupakan kemampuan yang sangat penting saat ini, karena lingkungan saat ini terus berubah secara cepat. Perubahan dalam sistem sosial-ekonomi, perubahan mengenai harapan dan kebutuhan dan keinginan pelanggan, merupakan kesempatan dan tantangan yang harus dijawab oleh organisasi melalui produk dan jasa yang baru juga.

Inovasi merupakan upaya untuk mengeksploitasi perubahan menjadi sebuah kesempatan bagi suatu lembaga maupun organisasi, atau bagaimana mengeksploitasi ide baru secara sukses. Inovasi menjadi semakin penting karena ada hubungan yang signifikan antara tingkat inovasi dengan tingkat kinerja lembaga maupun organisasi. Namun demikian tidak semua inovasi secara langsung meningkatkan kinerja, ada banyak kasus organisasi yang inovatif tidak berkinerja baik.

Inovasi pengelolaan pendidikan memiliki dua desain, yakni proses menerima hasil inovasi dan proses menciptakan inovasi. Inovasi memiliki berbagai model. Apabila dilihat dari asal kata inovasi maka terdapat tiga model, yaitu model dari atas, model dari diri sendiri, model dari kelompok. Model inovasi dapat dilihat dari langkah-langkahnya. Paling tidak terdapat tiga tahapan yaitu perumusan konsep inovasi, penciptaan produk inovasi, dan sosialisasi dan atau komersialisasi inovasi.

Untuk menciptakan inovasi, membutuhkan beberapa prinsip. Prinsip tersebut terdiri atas: menjunjung tinggi sikap inovatif, bersikap ilmiah, penyediaan waktu dan tenaga yang memadai, penyediaan fasilitas yang mencukupi, penyediaan biaya yang mencukupi, mengukur perubahan kondisi dahulu dan sekarang, kemanfaatan, relevan dengan kebutuhan, dapat dipergunakan, kemudahan menggunakan, bisa dilihat hasilnya, memiliki nilai ekonomis, memiliki nilai tambah, memiliki kadar keaslian, dan dukungan produksi. Terdapat dua faktor yang menentukan inovasi, yakni faktor internal yaitu segala sesuatu yang berasal dari dalam diri atau lembaga dan faktor eksternal yang merupakan segala aspek yang berasal dari luar diri atau lembaga lain yang turut mempengaruhi terjadinya inovasi.

Untuk itu, inovasi membutuhkan persyaratan. Per-syaratan tersebut yaitu penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas inovatif, penyediaan daya

dukung yang memadai, penciptaan iklim yang kondusif, terdapat tantangan dan permasalahan yang segera perlu diatasi. []

Bab III

KEPEMIMPINAN YANG INOVATIF

A. Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan memiliki definisi yang sangat luas dan beragam, secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan membuat keputusan.⁶⁵ Pengertian ini memiliki makna bagaimana seorang pemimpin mampu menggunkana kewenangannya untuk menggerakkan laju organisasi melalui suatu keputusan yang dibuat. Kewenangan yang dimiliki seorang pemimpin diimplemen-tasikan dalam bentuk pembimbingan dan pengarahan terhadap bawahan. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas tugas orang-orang dalam organisasi untuk mencapai satu tujuan. Hersey & Blanchard mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan perorangan atau tujuan bersama maupun tujuan organisasi.⁶⁶

Selain definisi di atas, masih banyak pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli lainnya. Sondang P Siagian mengatakan kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu unit kerja untuk mempengaruhi orang lain terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif ia bisa memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.⁶⁷

Sedangkan menurut Burhanudi, kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarah-kan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan tujuan organisasi.⁶⁸

⁶⁵ Miftah Thoha, *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1992), hlm. 5

⁶⁶ Blanchard, Kenneth H, and Harsey Paul. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), hlm. 4

⁶⁷ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 66

⁶⁸ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan...*, hlm. 66

Sutantra dalam (Agus Wijaya dkk, 2009:2), memberikan makna kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah kebersamaan, suatu team work, bukan kesendirian atau keakuan. Didalam kepemimpinan ada peran pemimpin sekaligus peran staf (anak buah), bahkan juga peran lingkungan.
- b. Kepemimpinan adalah perubahan menuju perbaikan kearah pencapaian tujuan atau sasaran bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c. Kepemimpinan adalah melayani bukan dilayani, memahami bukan dipahami. Bila pemimpin maupun staf sama sama memiliki semangat melayani yang tinggi, maka kepemimpinan akan berjalan efektif.
- d. Kepemimpinan adalah tanggung jawab, keteladanan, bukan kekuasaan semata. Didalam kepemimpinan, pemimpin harus santun, jujur dan adil memikul tanggung jawab dan memberi keteladanan kepada bawahannya dalam memajukan organisasi atau perusahaan.

Berbeda dengan Hanafi, ia mengatakan kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (power). Pemimpin mempunyai power yang lebih besar dibandingkan yang dipimpin.⁶⁹ Power tersebut datang dari beberapa sumber: reward sumber *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, dan *expert power*. Sedangkan menurut Nglim Purwanto, kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relation*", dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami tujuan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.⁷⁰

Merujuk pada beberapa pengertian di atas, maka dapat kita simpulkan setidaknya pada setiap kepemimpinan minimal harus mencakup tiga unsur sebagai berikut: *Pertama*, ada seorang yang memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan. *Kedua*, ada bawahan atau anggota yang dikendalikan. *Ketiga*, ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.

Di dalam kinerja pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai keterampilan untuk mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Semakin banyak jenis sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. (Nanang Fatah, 2006: 88)

Dalam hubungannya dengan pendidikan, pemimpin berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan, sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat tercapai

⁶⁹ M. M. Hanfi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), hlm. 367

⁷⁰ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan...*, hlm. 66

melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Hal yang sama dikemukakan oleh Soepardi yang merumuskan pengertian kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan kesiapan untuk menggerakkan dan membina para pendidik atau aparatur pendidikan sehingga mereka sama melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan, sebab efektivitas organisasi bisa dicitrakan dari seberapa kuat fakta kepemimpinan yang dijalankan.

Menurut Abdul Aziz Wahab, Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien⁷¹

Sementara menurut Burhanuddin Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, men-dorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan⁷²

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dari definisi diatas juga dapat disimpulkan ada dua fungsi kepemimpinan, yaitu fungsi kepemimpinan yang ber-hubungan dengan tujuan yang hendak dicapai dan fungsi yang berkaitan dengan penciptaan iklim kinerja yang sehat dan menyenangkan.

Fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pada fungsi pertama ini seorang pemimpin hanya mampu melaksanakan fungsinya antara lain:

- a. Merumuskan dan memikirkan dengan teliti tujuan organisasi serta menjelaskan kepada semua bawahan agar bisa bekerja sama untuk mencapai tujuan itu.
- b. Memberikan dorongan kepada para bawahannya untuk ikut merumuskan rencana kegiatan sesuai tujuan yang ada.
- c. Membantu bawahan untuk mengumpulkan informasi dalam pengambilan keputusan, meneliti dan memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan minat dan kesanggupannya.
- d. Meneliti dan memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan minat dan kesanggupannya.

⁷¹ Abdul Aziz Wahab, 2008 : 133

⁷²Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
: 64-65

- e. Mendorong bawahan untuk ikut serta memecahkan permasalahan yang dihadapi bersama.
- f. Memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya masing-masing⁷³ Kedua, fungsi dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan kondusif.

Fungsi ini dapat dilakukan dengan:

- a. Memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam organisasi.
- b. Mengusahakan sarana dan prasarana kerja yang memadai
- c. Menanamkan *sense of belonging* atau perasaan bahwa semua adalah bagian dari anggota organisasi.
- d. Dengan kelebihan yang dimilikinya, pemimpin harus mau membantu bawahnya untuk mengembangkan profesionalisme bawahnya⁷⁴

Secara rinci Ngilim Purwanto menyebutkan peran seorang pemimpin sebagai berikut:

- a. Sebagai pelaksana (*executive*)
- b. Sebagai perencana (*planner*)
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*)
- d. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group presentative*).
- e. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*).
- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishment*).
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
- h. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)⁷⁵

Peranan-peranan ini semua akan dapat dimainkan oleh seorang pemimpin manakala dia memiliki kemampuan mengenali dan menganalisis factor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau lembaga.

Misalnya dalam organisasi sekolah, kepemimpinan harus difokuskan pada prinsip-prinsip pengelolaan yang bersifat terbuka dengan menetapkan visi, misi dan strategi yang tepat dalam mencapai suatu tujuan (*goals*). Dalam tatanan ini keterlibatan *stakeholder* menjadi sesuatu yang sangat penting. Kepemimpinan harus mampu meng-optimalkan semua potensi yang ada dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin (manajer) tertinggi di sekolah diharuskan memiliki rencana kerja yang baik dan komprehensif serta mampu mengkomunikasikannya kepada semua stake holder. Kepala sekolah harus mampu mengaflikasikan pengertian kepemimpinan dalam tataran pelaksanaan program kerja sekolah.

⁷³ Indrafachrudi, 1994 : 13-15.

⁷⁴ Sondang P. Siagian, 2002 : 66.

⁷⁵ Purwanto, 1995: 65.

Kemampuan kepala dianggap sukses apabila mampu dan mengaplikasikan konsep kepemimpinan sebagai berikut:

- kemampuan mempengaruhi,
- kemampuan membagikan kewenangan,
- kemampuan menyusun dan mengkomunikasikan program kerja,
- kemampuan memberikan motivasi,
- kemampuan melakukan supervisi dan evaluasi,
- kemampuan menyelesaikan masalah.

Karena peran kepemimpinan kepala sekolah sangat sentral, baik secara kelembagaan maupun kompetensi individunya. Sehingga organisasi akan dapat diwujudkan ketika kepala sekolah mampu mengimplementasikan peran dan kompetensinya secara efektif.

B. Keterampilan Manajerial Pemimpin

Efektivitas sebuah lembaga atau organisasi tergantung kepada sejauhmana pemimpin dapat melakukan tugas kepemimpinannya di lembaga atau organisasi dengan baik. Seorang pemimpin suatu lembaga atau organisasi harus mempunyai berbagai keahlian untuk mengelola lembaga atau organisasi dengan baik.

Dari perspektif yang dikemukakan di atas, maka sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang dsyaratkan. Kompetensi dasar ini merupakan fondasi teoritis yang berasal dari Robert L. Kantz⁷⁶, yaitu berupa keterampilan dan kemampuan dasar manajerial sebagai berikut (1) keterampilan konseptual (*conseptual skills*); (2) keterampilan teknis (*technical skill*), dan (3) keterampilan hubungan manusiawi (*human-relation skills*).

1. Keterampilan Konseptual (Conseptual Skills)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian terhadap bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Keterampilan konseptual berkenaan dengan kemam-puan dalam membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan, rincian dari keterampilan kepemimpinan dalam manajerial, meliputi:

- a. mengidentifikasi karakteristik anggota

⁷⁶ Blanchard, Kenneth H, and Harsey Paul, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), hlm. 24

- b. mengukur kemampuan SDM
- c. menetapkan prioritas
- d. menganalisis lingkungan pendidikan
- e. mendesain alternatif contingency
- f. memonitor atau mengontrol aktivitas

2. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, yaitu berupa penggunaan metode, tehnik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman pendidikan dan pelatihan. Keterampilan ini juga berkaitan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk memformasikan fungsi-fungsi pokok atau tugas-tugas yang berkenaan dengan posisi sebagai supervisor.

Pemimpin mempunyai peranan yang sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan. Pemimpin tersebut dapat melaksanakan perannya dengan baik apabila memiliki kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan perannya. Begitu pula dalam mewujudkan hasil yang maksimal sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang bersangkutan.

3. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human-Relation Skills*)

Keterampilan hubungan manusiawi adalah kemampuan mengembangkan hubungan yang harmonis di antara semua anggota lembaga atau organisasi. Pengembangan hubungan humanistik atau hubungan antar manusia didalam sebuah lembaga atau organisasi sangat penting untuk dilakukan. Lembaga atau organisasi merupakan sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai karakteristik orang, sehingga didalam prosesnya tidak terlepas dari hubungan dan komunikasi antar orang yang ada didalamnya.

Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerjasama dengan orang lain, dan memotivasi para bawahannya agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. Selain itu, kemampuan dalam mengorganisasikan elemen-elemen penting, baik dalam lingkungan intern organisasi seperti hubungan dengan masyarakat, kalangan pengusaha, tokoh masyarakat, dan tokoh agama. Kemampuan ini dapat dikatakan sebagai inti dari keterampilan humanistik dari seorang pemimpin dalam pengelolaan pada lembaga atau organisasi.

Jika dirinci, keterampilan hubungan kemanusiaan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam peranannya sebagai penggerak organisasi adalah sebagai berikut;

- a. merespon perbedaan individual
- b. mendiagnosa kelebihan atau potensial individu
- c. mengklasifikasi nilai

- d. merespons variasi persepsi
- e. menentukan komitmen pekerjaan
- f. memimpin diskusi
- g. mendengar
- h. berkoferensi
- i. memimpin interaksi secara kooperatif
- j. memecahkan konflik
- k. menstimuli sikap kebersamaan
- l. memberi contoh

Dari sekian aspek yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, aspek penting lainnya dari keterampilan manusiawi seorang pemimpin terletak pada keterampilan manajerial personel. Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan, rincian dan keterampilan seorang pemimpin. Untuk mewujudkan tugas-tugas di atas, seorang pemimpin didukung pula oleh kemampuan manajemen. Sehubungan dengan hal tersebut Miftah Thoha berpendapat bahwa⁷⁷:

Manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain, sedangkan kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan dimanapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Dari penjelasan di atas, maka peran seorang pemimpin sebagai organisatoris, akan berjalan secara efektif manakala ditunjang oleh keterampilan hubungan kemanusiaan sebagaimana dijelaskan di atas. Ketiga keterampilan tersebut harus dimiliki oleh setiap pimpinan pada level administrasi atau manajemen apapun. *Technical Skill* berkenaan dengan *know how* dalam melaksanakan tugas sehari-hari, baik teknis edukatif maupun administratif. *Human Skill* berkenaan dengan kemampuan kerjasama dengan orang lain, pemberian motivasi kepada setiap individu dan menerapkan kepemimpinan efektif. Banyak di kalangan pimpinan atau manajer yang mengungkapkan bahwa keterampilan ini adalah yang terpenting.

Suatu pengkajian yang dilakukan oleh Perhimpunan Manajer di Amerika Serikat menyatakan bahwa bagian terbesar dari 200 orang manajer yang diteliti sepakat mengenai keterampilan yang paling penting bagi seorang manajer. Keterampilan tersebut adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain⁷⁸. Keterampilan ini dinilai lebih penting dari kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan jabatan. Adapun *Conceptional Skill* berkenaan dengan kemampuan untuk memikirkan bagaimana meningkatkan efektivitas organisasi melalui

⁷⁷ Miftah Thoha, *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktek*, (Surabaya: Ghalia Indonesia, 1993), hlm. 76

⁷⁸ Zaenal, *Teori Kepemimpinan (Makalah)*, (Jakarta: Depdikbud, 1995), hlm. 15

penciptaan ide-ide kreatif dan inovatif yang dapat dilaksanakan bagi perkembangan organisasi, baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Proporsi masing-masing keterampilan yang perlu dimiliki, berbeda dari setiap level pimpinan. Perbedaan tersebut selaras dengan sifat dan fungsi serta tugas operasionalisasinya. Adapun kemampuan dasar hubungan manusianya adalah relatif sama dengan level pimpinan menengah dan atas.

Pada akhirnya kemampuan seseorang dalam memimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam mengatur seseorang atau sekelompok orang. Apabila ia mampu memegang amanah dengan baik, maka usaha untuk memajukan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik pula.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting, karena pendidikan salah satu penentu mutu Sumber Daya Manusia. Dimana dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Dimana mutu Sumber Daya Manusia (SDM) berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya apabila seluruh komponen tersebut memenuhi syarat tertentu. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu, yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional.

Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional, sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme. Namun upaya ini membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting dalam lembaga atau organisasi, yaitu kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini, pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin, sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik, sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Karena tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu pula memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan sumber daya dan lingkungan.

Namun, untuk menghasilkan guru yang profesional bukanlah tugas yang mudah. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun banyak faktor penghambat atau menjadi kendala untuk tercapainya keprofesionalan kepemimpinan kepala sekolah. Misalnya, proses pengangkatannya yang tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat, serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini akan berakibat pada rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu.

Pengertian Kepala Sekolah

Karena kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagaimana kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.⁷⁹

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah

⁷⁹ Daryamto, MH. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rhineka Cipta, 2001) hlm. 80

lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”⁸⁰ Sementara Rahman dkk. mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.⁸¹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Jadi profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu komitmen untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan kememimpinannya pada sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMB, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan:

- 1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar,
- 2) kepala administrasi,
- 3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan
- 4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah.⁸²

Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah. Sementara itu, menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2002)

⁸⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah : Tinjauan teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : RayaGrafindo Persada, 2002), hlm. 83

⁸¹ Rochman, E. C.: *Pedoman Supervisi*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1980), hlm. 106

⁸² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 64

bahwa: “Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada administrator sekolah.

Untuk itu, bagi kepala sekolah, harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu melakukan perubahan yang sedang terjadi di masyarakat, sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru “. Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan.

Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.⁸³ Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2002) dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.⁸⁴

Sedangkan Wildavsky (Sudarwan Danim, 2002) mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah, bahwa “kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah; keterampilan hubungan manusiawi dengan staf, siswa dan masyarakat, dan keterampilan teknis instruksional dan non instruksional.” Hal serupa dikemukakan oleh Sudarwan Danim, bahwa dalam keseluruhan mekanisme kerja manajemen sekolah sebagai proses sosial, mengemukakan tiga jenis keterampilan yang seyogyanya dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu : (1) keterampilan teknis,

⁸³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), hlm. 33

⁸⁴ Maman Ukas, *Manajemen*, (Bandung: Agini, 2004), hlm. 90

yakni keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu; (2) keterampilan manusiawi yakni keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien; (3) keterampilan konseptual yakni keterampilan yang berkenaan dengan cara kepala sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.⁸⁵

Dilain pihak, Fred Luthans (1995) mengemukakan lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer, yang mencakup : (1) *Cultural flexibility*; (2) *Communication skills* (3) *Human Resources Development skills* ; (4) *Creativity* ; dan (5) *Self Management of learning*. Kelima keterampilan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Cultural flexibility merupakan keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam organisasinya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi maupun siswa. Oleh karenanya, kepala sekolah diuntut untuk dapat menghargai keberagaman kultur ini.

Communication skill, merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Human Resources Development skills merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), mendesain program pelatihan, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kinerja, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah

Creativity merupakan keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang

⁸⁵ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), hlm. 197

mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Self-management of learning merupakan keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

- a. Kepala Sekolah sebagai Penanggung Jawab Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah pada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah (Daryanto, 2001). Kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah sebagai berikut :
 - 1) Kegiatan mengatur proses belajar mengajar,
 - 2) Kegiatan mengatur kesiswaan,
 - 3) Kegiatan mengatur personalia,
 - 4) Kegiatan mengatur peralatan mengajar,
 - 5) Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah,
 - 6) Kegiatan mengatur keuangan, dan
 - 7) Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.
- b. Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Sekolah Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah menurut Aswarni Suhud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam administrasi pendidikan:
 - 1).Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (policy) sekolah
 - 2).Pengatur tata kerja (mengorganisasi sekolah) yang mencakup sebagai berikut:
 - a). Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - b) mengatur petugas pelaksana.
 - c) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan)

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinnnya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukan siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan sekolah seperti tersebut diatas harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan lancar. Kepala sekolah perlu meng-adakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan member perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan, antara lain adalah:

- a. Pengkoordinasian (*Coordinating*) Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekosongan tindakan.
- b. Pengawasan (*Controlling*) Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.
- c. Kepala Sekolah sebagai Supervisor Supervisi adalah tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolahnya. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi maupun syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana saja yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang kurang maksimal.

Prinsip-prinsip supervisi oleh Moh. Rifai dalam Daryanto untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaiknya, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut⁸⁶ :

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan).
- c. Supervisi harus dapat memberi perasaan aman pada guru-guru / pegawai sekolah yang disupervisi.

⁸⁶ Daryamto, MH., *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 85

- d. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- e. Supervisi harus didasarkan pada hubungan professional bukan atas dasar hubungan pribadi.
- f. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan sikap dan mungkin prasangka guru-guru atau pegawai sekolah.
- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter), karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau antisipasi dari guru atau pegawai.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan.
- j. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh cepat merasa kecewa.
- k. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan supervisi:

- a. Lingkungan masyarakat dimana sekolah berada.
- b. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.
- c. Tingkat dan jenis sekolah.
- d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia.
- e. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/ terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman.⁸⁷

Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar. Disamping itu termasuk juga dalam kegiatan melakukan usaha-usaha membantu pegawai non guru agar semakin mampu melaksanakan tugas administrative yang menunjang peningkatan daya dan hasil guna.

Supervisi kepala sekolah adalah menilai kemampuan setiap personil sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, guna membantu yang bersangkutan melakukan perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan, dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam bekerja agar diatasi dengan usaha sendiri. Dengan kata lain, tujuan supervisi kepala sekolah adalah menumbuhkan kesadaran guru dan pegawai untuk berusaha dengan kemampuan sendiri memperbaiki kekurangan atau kelemahannya dalam melaksanakan tugas, berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan kepala sekolah.

1. Bagaimana Kepala Sekolah Sebaiknya Berkomunikasi

Dilihat dari ruang lingkupnya komunikasi yang terjadi dalam organisasi sekolah terbagi atas komunikasi intern dan komunikasi ekstern. Komunikasi intern merupakan komunikasi antar personel yang ada di sekolah. Komunikasi harus

⁸⁷ Nawawi,dkk ., *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Ghalia, 1985), hlm. 196

selalu di kembangkan baik oleh kepala sekolah maupun oleh personel lainnya. Komunikasi intern yang baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan sekolah yang merupakan tugas bersama.⁸⁸

Upaya membina komunikasi intern tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran.

1. *Prinsip Komunikasi Intern*

Prinsip-prinsip komunikasi intern yang harus dimiliki oleh kepala sekolah:

- a. Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak tapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan.
- b. Mendorong guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dan mendorong supaya guru dan karyawan mau melaksanakan aktivitas dan berkeaktifitas.
- c. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendengarkan pendapat orang lain.
- d. Mendorong para guru dan pegawai untuk mengambil keputusan yang terbaik dan mentaati keputusan itu.
- e. Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan secara redaksional.⁸⁹

Adapun prinsip komunikasi intern yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan organisasi selain tersebut di atas adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan harus mengadakan persiapan asecara seksama sebelum berkomunikasi.
- b. Pimpinan harus membangkitkan perhatian komunikator sebelum komunikasi dimulai.
- c. Memelihara kontak pribadi selama berkomunikasi.
- d. Tunjukkan diri sebagai komunikator yang baik.
- e. Berbicara secara meyakinkan.
- f. Bersikap empatik dan simpatik.
- g. Bertindak sebagai pembimbing bukan pendorong.
- h. Mengemukakan pesan komunikasi yang menyangkut kepentingan komunikan, bukan kepentingan komunikator semata.⁹⁰

2. *Bentuk-bentuk Komunikasi Intern*

⁸⁸ Suprihatin, MH. Dkk. *Manajemen Sekolah*. (Semarang: UPT MKK Universitas Negeri Semarang, 2004), hlm. 100

⁸⁹ Suprihatin, MH. Dkk., *Manajemen Sekolah...*, hlm. 101

⁹⁰ Onong Uchyana Effendy, 2001. *Dinamika Komunikasi*, Bandung: Remaja. Rosdakarya, hlm. 126.

- a. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*) atau Komunikasi Kepala Sekolah dengan Para Guru dan Karyawan, yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hierarki adalah komunikasi kebawah. Pendapat ini mengatakan bahwa komunikasi kebawah adalah komunikasi yang mengalir dari puncak pimpinan ke berbagai jenjang yang ada dibawahnya, berisi yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pimpinan.⁹¹ Dengan demikian komunikasi kebawah adalah komunikasi yang datang dari kepala sekolah SMK Negeri 1 Tuban.

Tipe-tipe komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut: Instruksi tugas / pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu.

1) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit tetapi bila bawahan dapat memotivasi dirinya sendiri maka pesan rasional yang disampaikan banyak.

2) Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

3) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

4) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini

⁹¹ Mulyadi. *Perumusan Misi, Visi, core Biliefss dan Core Values Organisasi*.Majalah Manajemen Usahawan Indonesia. NO. 01/Th.XXVII/Jam 98, 1998, hlm . 156

adalah apabila pimpinan tidak mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan.⁹²

b. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*) atau Komunikasi Guru dan Karyawan kepada Kepala Sekolah

adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan karyawan, sikap dan perasaan karyawan tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai, dan lain-lain. Jika arus informasi keatas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya.⁹³

Alasan pentingnya komunikasi dari bawah ke pimpinan antara lain, pertama pimpinan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menilai berbagai kekurangan, sebagai bahan pengambilan keputusan dan mungkin untuk memperbaiki komunikasi kebawah, terutama melalui beberapa jenis balikan. Balikan ini perlu untuk menentukan apakah pegawai-pegawai telah menerima atau mengerti pesan-pesan yang disampaikan kepada mereka. Kedua, tanpa mekanisme komunikasi keatas melalui mana pegawai yang lebih rendah dapat mengajukan pertanyaan, menyatakan pendapat atau usul, menyatakan rasa tidak puas, menyatakan keluhan atau mengajukan saran-saran mengenai kebijakan yang telah ditetapkan.⁹⁴

Metode komunikasi ke bawah menurut Pace dalam Arni Muhammad antara lain⁹⁵:

a. Ketersediaan

Metode-metode yang sudah tersedia dalam suatu organisasi lebih cenderung untuk digunakan. Bila diperlukan dapat ditambah dengan metode lain untuk menjadikan lebih efektif. Dalam hal ini penggunaan metode komunikasi cenderung menggunakan sarana-sarana yang telah tersedia dalam organisasi. Misalnya dalam menyampaikan informasi dari pimpinan dengan menggunakan memo, atau surat perintah dan lain-lain.

b. Biaya

⁹² Dandan Supratman, “ *Mengukur Keterampilan Berbicara*”. (Semarang: Media: Jurnal Fakultas Keguruan Sastra Seni IKIP, 1982), hlm. 108-109

⁹³ Agus M Harjana, *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*, Kanisius, Jogjakarta, 2003, hlm. 116

⁹⁴ Bradley Duane, *The Newspaper: Its Place In A Democracy*, (New York: Pyramid Communication Inc., 1971), hlm. 380

⁹⁵ Abizar, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Depdikbud, 1988), hlm. 114

Pertimbangan biaya yang paling murah akan cenderung dipilih untuk menyebarluaskan informasi yang bersifat rutin dan tidak mendesak. Tetapi bila informasi yang akan dikomunikasikan tidak bersifat rutin dan mendesak maka soal biaya tidak begitu dipertimbangkan agar informasi cepat sampai. Dalam penyampaian informasi keseluruhan komponen organisasi pemilihan biaya yang paling murah harus dipertimbangkan organisasi agar penggunaan biaya tidak mengganggu jalannya organisasi dan penyampaian informasi dapat lebih efektif.

c. Dampak

Metode yang memberikan dampak atau kesan yang lebih besar akan sering dipilih atau digunakan daripada metode yang sedang atau kurang dampaknya. Dalam penggunaan metode ini akan dipilih metode yang dapat memberikan kesan yang berarti kepada penerima pesan akan lebih sering digunakan karena hal tersebut akan lebih mempercepat pemahaman dari penyampaian informasi yang disampaikan.

d. Relevansi

Metode yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Penggunaan metode komunikasi kebawah harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dari penyampaian informasi tersebut. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek mungkin lebih tepat digunakan metode lisan yang diikuti dengan penggunaan memo. Tetapi jika tujuan untuk memberikan informasi yang kompleks dan rinci maka lebih tepat menggunakan metode laporan secara tertulis.

e. Respon

Pemilihan metode juga dipengaruhi oleh apakah respon terhadap informasi itu diinginkan atau diperlukan. Bila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih efektif dalam bentuk interpersonal maupun rapat. Dalam hal ini adalah efek yang terjadi setelah informasi tersebut disampaikan kepada bawahan, apakah respon dari bawahan bagus atau tidak, maka hal tersebut harus selalu dipertimbangkan oleh pimpinan supaya tidak memberikan dampak yang buruk bagi organisasi.

f. Skill

Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang paling sesuai dengan skill si penerima dan si pengirim. Bila si penerima mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang bersifat kompleks kurang tepat digunakan. Penggunaan metode penyampaian informasi harus memperhatikan kemampuan dari si penerima informasi, agar dapat dicapai efektivitas penyampaian informasi karena kemampuan menerima informasi dari setiap orang berbeda.⁹⁶

⁹⁶ Muhammad, 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta Bumi Aksara, hlm. 114-115

Selanjutnya metode yang paling efektif dan paling sering digunakan oleh pimpinan adalah penggunaan saluran kombinasi cenderung memberikan hasil yang terbaik. Dengan kata lain, untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai dengan tepat. Kombinasi saluran tulisan dan lisan memberikan hasil terbaik. Mengirimkan pesan menggunakan lebih dari satu saluran terasa berlebihan tetapi hal ini ternyata dapat memastikan bahwa pesan tersebut akan selalu diingat oleh bawahan.⁹⁷

Komunikasi keatas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut:

- a) Dengan adanya komunikasi keatas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan karyawan.
- b) Arus komunikasi keatas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan
- c) Komunikasi keatas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi
- d) Komunikasi keatas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan pimpinan mengetahuinya
- e) Komunikasi keatas menjadikan pimpinan dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang kebawah
- f) Komunikasi keatas membantu bawahan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.⁹⁸

c. Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*)

Apabila terjadi komunikasi diantara anggota kelompok kerja yang sama, diantara kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada tingkat yang sama atau antara bagian atau departemen pada tingkat yang sama, atau antara pegawai-pegawai apa saja yang secara horisontal sama dalam hierarki organisasi, maka komunikasi tersebut adalah komunikasi horisontal. Komunikasi horisontal ini sangat inten dilakukan antar bagian yang memiliki tingkat sekuensi kerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal (hubungan-hubungan kerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan).⁹⁹

⁹⁷ Dedy Mulyana, 2001, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 175

⁹⁸ Muhammad, 2001. *Komunikasi Organisasi...*, hlm. 117

⁹⁹ Sutarto, *Dasar-Dasar Komunikasi Administrasi 1*. (Yogyakarta: Data Wacana University Press, 1991), hlm. 381

Komunikasi horisontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:

- a) Mengkoordinasikan tugas-tugas. Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b) Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas
- c) Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama
- d) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada dalam organisasi
- e) Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

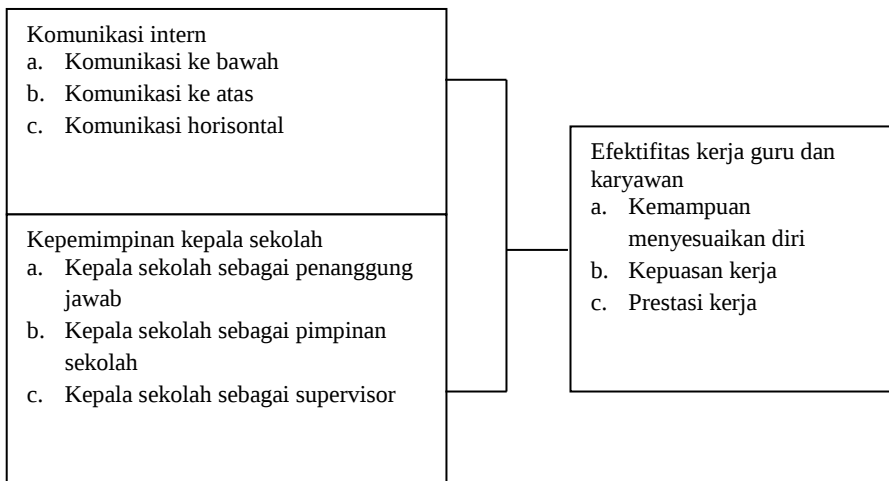
Di sekolah memang tidak banyak personel kalau dipandang dari personel dewasa, yaitu guru dan pegawai non guru. Namun jika siswa dipandang sebagai personel sekolah maka jumlahnya akan menjadi besar. Oleh karena itu komunikasi intern yang baik antar berbagai personel tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil optimal. Kurangnya komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang diwujudkan, bahkan kegagalan pencapaian tujuan. Kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi intern dengan sebaik-baiknya agar para guru dan karyawan lainnya mampu bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.¹⁰⁰

Suatu organisasi selalu mengharapkan terjadinya efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari para personel yang ada didalamnya. Efektivitas kerja sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan terciptanya efektivitas kerja maka para personel yang ada didalam organisasi akan berusaha untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan. Ketidakefektifan dalam bekerja akan menghambat dalam pelaksanaan pencapaian tujuan.

Komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan bawahan ketujuan dan sasaran organisasi. Selain itu komunikasi juga sebagai sarana untuk menyatukan arah dan pandangan serta pikiran antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi bawahan dapat memperoleh informasi dan petunjuk yang jelas sehingga tidak menimbulkan keragu-raguan dan kesalahpahaman yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

¹⁰⁰ Suprihatin, MH. Dkk., *Manajemen Sekolah*, (Semarang: UPT MKK Universitas Negeri 2004), hlm. 100

Selain komunikasi kepemimpinan juga sangat diperlukan dalam organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik maka suatu organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik, karena pemimpin merupakan motor penggerak bagi roda kegiatan administrasi suatu organisasi. Kepemimpinan akan membawa kearah mana suatu organisasi akan dibawa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk memperjelas ketiga variabel tersebut dibawah ini digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut:



2. Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo adalah¹⁰¹:

1. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain

Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.

- Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
- Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

¹⁰¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 97

- Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo adalah¹⁰²: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

a. Peranan hubungan antar perseorangan

- *Figurehead*, figurehead berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
- *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.

¹⁰² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 90

- *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

b. Peranan informasional

- Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- Spokesman. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai pengambil keputusan

- *Enterpreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
- *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memnuhi kebutuhan sekolah.

Seperti halnya diungkapkan di muka, banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output).¹⁰³

Berdasarkan masalah-masalah tersebut, adapun pemecahannya adalah:

- a. Pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah

¹⁰³ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003), hlm.

Wadah-wadah yang telah dikembangkan dalam pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah adalah musyawarah kepala sekolah (MKS), kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), pusat kegiatan kepala sekolah (PKKS). Disamping itu peningkatan dapat dilakukan melalui pendidikan, dengan program sarjana atau pasca sarjana bagi para kepala sekolah sesuai dengan bidang keahliannya, sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.

b. Revitalisasi MGMP dan MKKS di sekolah

Melalui MGMP dan MKKS dapat dipikirkan bagaimana menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metoda dan variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan mengefektifkan MGMP dan MKKS semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah dalam kegiatan pendidikan dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

c. Peningkatan disiplin

Dalam menumbuhkan kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

d. Pembentukan kelompok diskusi profesi

Kelompok diskusi profesi dapat dibentuk untuk mengatasi tenaga kependidikan yang kurang semangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah yang melibatkan pengawas sekolah, komite sekolah atau orang lain yang ahli dalam memecahkan masalah yang dihadapi kepala sekolah dan tenaga kependidikan.

e. Peningkatan layanan perpustakaan dan penambahan koleksi

Salah satu sarana peningkatan profesionalisme kepala sekolah adalah tersedianya buku yang dapat menunjang kegiatan sekolah dalam mendorong visi menjadi aksi. Karena akan sangat sulit dapat mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme kepala sekolah jika tidak ditunjangkan oleh sumber belajar yang memadai. Selain itu kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) atau kalau dunia bisnis dikenal dengan nama total quality management (TQM). Yang merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan.

Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar “pelanggan” puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menajmin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik

(*emphaty*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*). Dengan demikian, kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Untuk itu kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan kepala sekolah inilah, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan.

Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkannya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang professional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan kepala sekolah yang professional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang.

Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dunia pendidikan, sehingga menuntut penguasaan kepala sekolah secara professional. Untuk itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan.¹⁰⁴

Peningkatan profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Sebab kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah yang professional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala sekolah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melalui strategi perbaikan mutu inilah diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya pendidikan mutu pendidikan yang mengoptimalkan segala sumber daya yang terdapat di sekolah. Upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah merupakan proses keseluruhan dan organisasi sekolah serta harus dilakukan secara berkesinambungan karena perubahan yang terjadi selalu dinamis serta tidak bisa diprediksi sehingga kepala sekolah maupun tenaga kependidikan harus selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan.

Ada istilah seorang tenaga pendidik yang tadinya professional belum tentu akan terus professional bergitupun sebaliknya, tenaga kependidikan yang tadinya tidak professional belum tentu akan selamanya tidak professional. Dari pernyataan itu jelas kalau perubahan akan selalu terjadi dan menuntut adanya penyesuaian

¹⁰⁴ Soekarto Indarafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 101

sehingga kita dapat mengatasi perubahan tersebut dengan penuh persiapan. Dalam upaya peningkatan mutu sekolah dan profesionalisme kepala sekolah harus ada pihak yang berperan dalam peningkatan mutu tersebut. Dan yang berperan dalam peningkatan profesionalisme kepala sekolah adalah pengawas sekolah yang juga merupakan pemimpin pendidikan yang bersama-sama kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan sekolah. Upaya peningkatan keprofesionalan kepala sekolah tidak akan terwujud begitu tanpa adanya motivasi dan adanya kesadaran dalam diri kepala sekolah tersebut serta semangat mengabdikan yang akan melahirkan visi kelembagaan maupun kemampuan konseptual yang jelas.

3. Proses Rekrutmen dan Seleksi Kepala Sekolah

Seleksi berdasarkan definisi adalah suatu proses pengambilan keputusan terhadap individu yang dipilih karena kebaikan yang dimilikinya dari pada yang lain, untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada satu karakter atau sifat-sifat baik dari individu tersebut, sesuai dengan persyaratan jabatan yang diinginkan.¹⁰⁵

Dari definisi tersebut jelas bahwa orang yang lolos dalam seleksi berarti orang yang memenuhi persyaratan atau memenuhi karakter kepemimpinan yang diharapkan. Dalam proses rekrutmen dan seleksi kepala sekolah di Indonesia, terdapat dua jenis kebijakan yang berbeda, yaitu ada seleksi kepala sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah, kepala sekolah dengan calon kepala sekolahnya guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil sedangkan bagi kepala sekolah swasta, ditentukan oleh kebijakan yayasan sebagai penyelenggara pendidikan tersebut, meskipun terdapat beberapa persyaratan yang sama.

Sekolah negeri merupakan unit organisasi dari birokrasi pemerintah, sehingga proses rekrutmen kepala sekolah pun memiliki kesamaan antara sekolah yang satu dengan sekolah lain di seluruh Indonesia, karena memiliki payung hukum yang sama. Sedangkan sekolah swasta, masih tergantung pada aturan yang berlaku pada yayasan yang merupakan pengelola atau penyelenggara lembaga pendidikan tersebut. Dalam penentuan rekrutmen kepala sekolah telah diatur oleh pemerintah pusat melalui kementrian, antara lain:

- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor.0296/U/1996, tanggal 1 Oktober 1996 tentang Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Depdikbud
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 162/U/2003, tentang Pedoman penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, khususnya pasal 5. Tahapan seleksi kepala sekolah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 13 tahun 2007 tgl 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah Rekrutmen kepala sekolah merupakan proses

¹⁰⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2008), hlm. 68

mendapatkan calon kepala sekolah yang paling memenuhi kualifikasi dalam rangka mengisi formasi kepala sekolah dalam satuan pendidikan tertentu.

Sedangkan rangkaian kegiatan pengadaan kepala sekolah terdiri dari: penetapan formasi, rekrutmen calon, seleksi calon dan pengangkatan calon yang paling memenuhi kualifikasi. Tahap rekrutmen dan seleksi merupakan tahap yang paling krusial, yang jika terjadi salah langkah pada tahap ini bisa berakibat fatal bagi sekolah yang nantinya mendapatkan kepala sekolah yang kurang kompeten.

Bagi kepala sekolah yang berada di sekolah negeri, rekrutmen yang dilakukan untuk menjaring calon kepala sekolah, tentunya dari guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS), dengan kriteria yang diambil berdasarkan Daftar Urutan Kepegawaian (DUK). Adapun Ranking Urutan DUK tersebut berdasarkan Undang-Undang Kepegawaian yang berlaku bagi seluruh PNS, antara lain adalah pangkat, jabatan, masa kerja, golongan, tingkat pendidikan, dan usia. Jadi rekrutmen untuk calon kepala sekolah yang berhak mengikuti seleksi itu diurutkan berdasarkan DUK, sedangkan banyaknya peserta seleksi tergantung kebijakan dari Kabupaten masing-masing.

Sistem rekrutmen kepala sekolah berdasarkan urutan kepangkatan tersebut, lebih menekankan pada unsur senioritas, dan hanya sedikit berdasarkan pada unsur prestasi, karena meskipun seorang guru berprestasi tapi kepangkatannya masih jauh dari urutan atau passinggrad yang ditentukan, tetap saja mereka tidak bisa mengikuti seleksi. Dengan sistem seperti ini, maka peserta seleksi Calon Kepala Sekolah sangat heterogen, karena senioritas belum menjadi jaminan lebih baik dari para juniornya, seorang guru yang baik belum tentu dia seorang pemimpin yang baik, seorang yang berpendidikan lebih tinggi belum tentu dapat menjadi seorang manajer yang baik.

Sebaiknya untuk calon kepala sekolah diadakan seleksi kepemimpinan, bukan setelah lulus seleksi calon kepala sekolah baru diadakan pelatihan kepemimpinan, padahal dia belum tentu memiliki bakat seorang pemimpin atau manajer. Banyaknya kepala sekolah yang kurang memenuhi standar kompetensi ini tak terlepas dari proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah yang berlaku saat ini. Di sejumlah negara, untuk menjadi kepala sekolah, seseorang harus menjalani training dengan minimal waktu yang ditentukan. Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pengangkatan kepala sekolah menjadi kewenangan penuh bupati atau wali kota. Untuk itu, pemerintah daerah (Kabupaten/Kota), sudah saatnya meningkatkan kualitas kepala sekolah melalui adanya pelatihan, baik pelatihan yang sifatnya substantif maupun yang sifatnya manajerial, dengan mengikut sertakan kepala sekolah dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) seperti halnya yang dilakukan bagi pejabat struktural.

D. Kepemimpinan Inovatif dan Relevansinya dengan MBS

Salah satu tujuan dari pelaksanaan MBS adalah mengefektifkan peran organisasi dalam mengatur rumah tangganya sendiri. Untuk mewujudkan hal tersebut reorganisasi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang otonom mutlak dilakukan. Roger dan Ibrahim (1998), mengemukakan bahwa "Organisasi adalah suatu sistem sosial yang stabil yang merupakan perwujudan kerjasama antara individu-individu untuk mencapai tujuan bersama dengan mengadakan jenjang dan pembagian tugas tertentu, dengan maksud agar dapat mengerjakan tugas rutin dalam keadaan yang stabil (mantap)".¹⁰⁶

Penataan organisasi dalam hubungannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ternyata memerlukan proses yang panjang. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi penataan organisasi, antara lain:

- a. Karakteristik struktur organisasi dengan dimensi sentralisasi, kompleksitas, formalitas, dan keterbukaan.
- b. Karakteristik perorangan (pemimpin), sikap pemimpin terhadap inovasi memiliki hubungan positif dengan kepekaan organisasi terhadap inovasi. Makin terbuka sikap pemimpin organisasi terhadap inovasi, makin cepat organisasi menerima inovasi.
- c. Karakteristik eksternal organisasi yaitu karakteristik yang dimiliki oleh sistem organisasi.

Organisasi yang menganut sistem artinya organisasi itu menerima pengaruh dari sistem. Sebagai top manajer dalam organisasi yang dipimpinnya kepala sekolah memiliki peranan penting untuk menjadikan inovasi ini sebagai strategi untuk lebih memberdayakan organisasi. MBS sebagai sebuah inovasi dalam dunia pendidikan harus diimplementasikan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu menciptakan lembaga kepemimpinan yang efektif untuk menjabarkan konsep tersebut dalam bentuk aktivitas yang terencana. Dalam sudut pandang kepemimpinan, konsep MBS harus mampu dipahami dan dijalankan sebagai sebuah keputusan inovasi organisasi.

Keputusan inovasi organisasi bisa dilaksanakan dengan dua tipe, yaitu tipe keputusan inovasi kolektif sebagai pendekatan implementasi MBS. Menurut Mulyasa ada tipe keputusan kolektif penerimaan dan penolakan inovasi dilakukan secara musyawarah atau pemungutan suara (voting). Proses keputusan ini sangat tepat jika partisipan merasa bahwa¹⁰⁷:

1. Inovasi yang terjadi di tempatnya bekerja relevan dengan keperluan hidupnya.
2. Memiliki kemampuan untuk memulai dan menerapkan inovasi;
3. Mempunyai kewenangan untuk menggunakan inovasi.

¹⁰⁶ E. Mulyasa, *Penuntun Penerapan Inovasi dan Teknologi Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Bandung: Geger Sunten, 1999), hlm. 80

¹⁰⁷ E. Mulyasa, *Penuntun Penerapan Inovasi dan....*, hlm. 84

Pemilihan tipe keputusan kolektif dan berpengaruh pada pencitraan kepala sekolah selaku inovator, apalagi dilembagakannya kepemimpinan secara formal akan lebih mendorong semakin efektifnya suatu perubahan karena proses pelaksanaan inovasi akan dianggap tanggung jawab bersama sehingga akan terjadi proses komunikasi multi antar semua stakeholder, keberhasilan MBS sebagai sebuah inovasi organisasi sangat dipengaruhi tidak hanya oleh proses pengambilan keputusan, tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan. Kepala sekolah berperan penting untuk menjadikan kepemimpinan di organisasi berjalan lancar yang ditandai dengan adanya pendelegasian wewenang pembagian tugas semua staf dengan disertai tingkat kepercayaan kepada sekolah selaku pemimpin.

Kepada sekolah pada inovasi ini harus bisa menempatkan diri sebagai inovasi supervisor, fasilitator dan evaluasi. Dengan mengefektifkan kepemimpinan dalam organisasinya sebagai pengambilan keputusan dalam pelaksanaan inovasi akan lebih mudah dilaksanakan karena adanya pembagian tugas yang jelas pada konteks ini pekerjaan kepala sekolah akan lebih ringan dan akan berdampak positif pada tumbuhnya kesadaran untuk berubah pada semua stakeholder.

E. Implementasi Manajemen Berbas Sekolah

Salah satu peran dari kepala sekolah adalah sebagai inovator, fungsi ini bisa dimaknai sebagai kemampuan untuk memperbaiki keadaan dengan melakukan pemberian, mengoptimalkan potensi yang tersedia, mengefektifkan bagi organisasi dan melahirkan hal-hal baru yang akan bermanfaat bagi organisasi. Peran Kepala Sekolah sebagai inovator dan kemampuan mengimplementasikannya sangat dipengaruhi oleh cara pandang Kepala Sekolah terhadap organisasi yang dipimpinnya dan orientasinya dalam membuat serta menjabarkan visi, misi dan strategi organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang visioner memiliki makna yang cukup luas tetapi secara khusus bisa diartikan sebagai kemampuan untuk menatap masa depan, dan diimplementasikan dalam tahapan-tahapan yang jelas dari suatu program pengembangan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai pemimpin tunggal di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk kerjasama dalam mencapai suatu tujuan. Dalam perannya selaku inovator seorang kepala sekolah harus mampu menciptakan perubahan dimulai dari hal yang paling mendasar terhadap pola kepemimpinan diikuti dengan perubahan-perubahan yang lainnya dengan fokus pada terciptanya pola pengelolaan manajemen sekolah yang berdaya dan memanusiakan. Dalam kaitan ini Noris yang dikutip Aziz Wahab berpendapat, kepala sekolah harus memiliki kemampuan sebagai pemimpin, yaitu¹⁰⁸;

¹⁰⁸ N. Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis....*, hlm. 92

- a. Seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan yang luas tentang teori pendidikan
- b. Kemampuan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yaitu seharusnya
- c. Mampu mengidentifikasikan masalah
- d. Mampu mengkonseptualkan arah baru bagi perubahan.

Sedangkan menurut Achmad Sanusi, kepala sekolah dituntut untuk memiliki: (1) kemampuan dan pengetahuan tentang tujuan, proses dan teknologi yang melandasi pendidikan disetiap jenjang sekolah; (2) komitmen kepada perbaikan profesional secara terus menerus.¹⁰⁹

Perubahan dalam pengelolaan sekolah salah satunya lewat konsep manajemen Berbasis Sekolah (MBS) hendaknya dapat menghasilkan sekolah yang efektif dan produktif, hal ini hanya bisa dicapai jika kepala sekolah memiliki pemahaman dan mampu menerapkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam MBS. Seiring dengan konsep peningkatan mutu yang telah menjadi roh baru dalam manajemen organisasi hendaknya kepala sekolah tidak hanya memandang penjabaran MBS dalam sudut pandang yang sempit sebagai pendelegasian wewenang dan otonomi sekolah saja, tetapi harus diikuti dengan target peningkatan mutu organisasi, untuk itu inovasi harus senantiasa dilakukan secara terus menerus.

Komitmen seluruh pihak (stakeholder) akan tumbuh tatkala adanya pemahaman dan komitmen yang kuat juga dari kepala sekolah. dalam bukunya yang berjudul *Total quality Management in Education*, Edward Sallis mengemukakan kegagalan proses penerapan teori peningkatan mutu, pada umumnya disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pemimpin. Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengolahan yang profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang optimal.

Dalam melaksanakan perubahan yang berorientasi pada mutu sebagai salah satu paradigma dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ternyata ada kecenderungan kepala sekolah lebih banyak menghabiskan waktunya untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan para guru maupun stafnya. Ada beberapa faktor kunci perlu diperoleh seorang manajer: *Pertama*, pemahaman terhadap philosophy mutu. *Kedua*, visi tentang mutu berkelanjutan. *Ketiga*, gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengutamakan mutu. *Keempat*, peran strategis sesuai dengan lingkup, wewenang dan tanggung jawab. *Kelima*, *empowering teacher* atas dasar *learner focus*.¹¹⁰

¹⁰⁹ Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan...*, hlm. 75

¹¹⁰ N. Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis...*, hlm. 93

Sebagai inovator dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah perlu melakukan berbagai strategi. Strategi tersebut adalah (1) peningkatan secara bertahap, (2) perubahan budaya, (3) hubungan internal, (4) hubungan sekolah dengan stakeholder, (5) pemecahan masalah secara internal. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai sebuah inovasi di dunia pendidikan dalam implementasinya memerlukan langkah-langkah yang terencana, bertahap dan komprehensif. Kepala sekolah melalui perannya sebagai inovator, dituntut untuk mampu menciptakan strategi dan menetapkan langkah-langkah pelaksanaannya. Kepala sekolah harus mampu meyakinkan semua stakeholder bahwa perubahan dalam pendidikan sifatnya mutlak, karena pendidikan itu senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan, baik sosial maupun individual. Sebagai paradigma baru Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan perangkat dan strategi dalam pelaksanaannya. []

Bab IV

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN

A. Konsep Kualitas Manajemen

Konsep kualitas manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep *Total Quality Management (TQM)* yang berlaku secara umum. Istilah *Total Quality Management* berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti mutu, dan “*management*” yang berarti manajemen atau pengelolaan. Manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap seluruh kegiatan dalam organisasi. Dalam penerapan TQM penekanan utamanya adalah pada mutu yang didefinisikan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awalnya dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Konsep mutu juga mencakup biaya, pendapatan dan profit. Pendekatan *total quality* memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal). Pelanggan yang dimaksudkan di sini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati output proses kegiatan pendidikan
- Terobsesi dengan mutu, yaitu dengan menjadikan mutu sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau lembaga pendidikan

- Menggunakan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya
- Komitmen jangka panjang. Usaha peningkatan atau perbaikan mutu bukan merupakan loncatan (*quantum leap*), melainkan merupakan suatu proses jangka panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *total quality*, perhatian harus berpusat pada masa mendatang bukan untuk jangka pendek
- Kerja tim (*team work*). Terdapat prinsip bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang, sehingga hasil yang dapat diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama
- *Continual process improvement*. Mutu hanya dapat dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil, tetapi terus menerus.
- Pendidikan dan pelatihan. Karena untuk menciptakan sesuatu yang bermutu, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan
- Tidak ada pengendalian (*freedom from control*). Lembaga pendidikan yang berorientasi pada *total quality* tidak menggunakan *statistical process control* yang hanya merupakan penilaian produk akhir, melainkan semua pihak yang terlibat harus mengendalikan dirinya sendiri untuk membuat atau memberikan atau menerima produk /jasa yang bebas dari cacat.
- Keseragaman tujuan atau visi. Dengan adanya kesamaan tujuan atau visi, maka segala kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan pendidikan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya
- Keterlibatan dan pemberdayaan semua pihak. Semua pihak yang terkait dengan pengelolaan pendidikan perlu dilibatkan dan diberdayakan secara optimal sesuai dengan potensi dan peran yang dimilikinya, sehingga semua pihak tersebut merasa puas dalam menentukan seluruh proses kegiatan yang ditangani.

1. Konsep TQM dalam Manajemen Pendidikan

Manajemen mutu terpadu (TQM) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan di masa mendatang. TQM menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pemimpin organisasi di mana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan semua level atau departemen dalam organisasi. Aplikasi TQM dalam manajemen pendidikan berarti merupakan penerapan konsep TQM dalam bidang manajemen pendidikan.

Yang terpenting dalam penerapan TQM adalah keterlibatan secara menyeluruh setiap orang dalam organisasi atau perusahaan tersebut untuk merubah budaya (*culture*) yang lama menjadi budaya baru. Perubahan kultur tersebut antara lain:

- Dari kerahasiaan atau sesuatu yang bersifat selentingan menjadi komunikasi terbuka antar seluruh anggota organisasi atau lembaga pendidikan
- Dari pengendalian menjadi pemberdayaan
- Dari inspeksi menjadi pencegahan
- Dari fokus internal menjadi fokus eksternal
- Dari biaya dan penjadwalan menjadi kesesuaian terhadap mutu
- Dari stabilitas menjadi perubahan dan perbaikan secara terus-menerus
- Dari hubungan yang sifatnya persaingan menjadi hubungan kerjasama
- Dari pengalokasian dan melemparkan hal-hal yang tidak diketahui menjadi penyelesaian semua masalah sampai ke akar-akarnya.
- Manajemen mutu terpadu akan dapat tercapai jika pengelola dan staf lembaga pendidikan dapat melaksanakan kegiatannya dengan berpedoman pada atribut efisiensi yang meliputi:

- Dukungan (*commitment*)

Organisasi pengelola jasa pendidikan harus mendukung pada penyediaan jasa untuk mengembangkan organisasi pengelolanya. Manajemen juga harus mendukung pada penyediaan jasa pendidikan secara efisien dan menguntungkan.

- Konsistensi (*consistency*)

Jasa atau pelayanan pendidikan bukan merupakan jenis usaha yang hanya dipengaruhi permintaan pelanggan dan menyesuaikan dengan karakteristik pelanggan saja. Jasa pengelolaan pendidikan harus mempunyai konsistensi dalam performansi, misalnya ketepatan waktu lulus, prestasi yang dicapai siswa, kualitas fisik dan kepribadian alumni yang dididiknya, dsb.

- Kemampuan (*competence*)

Sebagai organisasi dimana mutu pelayanan atau jasa pendidikan yang ditawarkan sangat dipengaruhi oleh karyawan pemberi jasa, sehingga organisasi pengelola jasa pendidikan juga sangat membutuhkan karyawan yang ahli atau profesional dalam bidangnya.

- Hubungan (*contact*)

Sesuai dengan karakteristik organisasi jasa yang mengadakan hubungan atau kontak langsung dengan pelanggan, maka masalah menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan perlu mendapat prioritas. Hubungan yang baik ini perlu dijalin selain antara karyawan pemberi jasa dengan penerima jasa juga antar bagian dalam organisasi pengelola jasa pendidikan itu sendiri.

- Komunikasi (*communication*)

Untuk dapat mewujudkan mutu pelayanan atau jasa yang memuaskan harus didukung dengan komunikasi yang baik antara pelanggan dengan pihak

pemberi jasa. Hal ini disebabkan mutu jasa yang ditawarkan sangat tergantung dari spesifikasi pelanggan tersebut.

➤ Kepercayaan (*credibility*)

Organisasi jasa pengelola pendidikan harus dapat dipercaya, dan antara pemberi jasa dengan penerima jasa juga harus ada rasa saling percaya.

➤ Perasaan (*compassion*)

Perasaan yang dimaksud di sini adalah perasaan simpati akan kebutuhan dan harapan pelanggan jasa pendidikan, selain juga perasaan pihak manajemen kepada karyawan organisasi yang memberikan jasa secara langsung pada pelanggan.

➤ Kesopanan (*courtesy*)

Adanya hubungan langsung antara pemberi jasa dengan penerima jasa menuntut adanya sikap sopan santun dari pihak pemberi jasa. Pelanggan akan lebih menyukai pemberi jasa yang memperhatikan sopan santun dalam memberikan pelayanan.

➤ Kerjasama (*co-operation*)

Kerjasama dengan pelanggan akan membantu organisasi penyedia jasa pendidikan untuk dapat menghasilkan jasa yang bermutu sesuai dengan keinginan pelanggan. Kerjasama ini juga perlu dibina secara terus menerus antara pemberi jasa dengan penerima jasa dan antar para pemberi jasa yaitu antar karyawan/staf lembaga pengelola pendidikan dan manajer atau pimpinan lembaga.

➤ Kemampuan (*capability*)

Kemampuan di sini diartikan bahwa pemberi jasa harus mampu mengambil tindakan atau keputusan yang berkaitan dengan jasa yang ditawarkan.

➤ Kepercayaan diri (*confidence*)

Kepercayaan diri ini penting karena dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Walaupun demikian, percaya diri juga harus disertai dengan mawas diri dan penyesuaian diri dengan lingkungan sekitarnya.

➤ Kritikan (*criticism*)

Kritikan dalam hal ini berarti bahwa perusahaan atau organisasi pemberi jasa pendidikan tidak boleh menghindari kritikan yang bersifat membangun, apalagi kritikan itu berasal dari pelanggannya. Bagi lembaga pengelola pendidikan, kritikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, misalnya orang tua siswa atau masyarakat, pengelola pendidikan lainnya, pejabat daerah setempat, dan sebagainya.

Selain kedua belas atribut di atas, pelaksanaan TQM pada organisasi jasa juga menuntut adanya siklus yang berjalan secara terus-menerus yang meliputi perencanaan (*plan*), pendidikan atau pelatihan (*train*), tindakan atau pelaksanaan (*action*), pemeriksaan (*monitor*), perbaikan (*improve*), dan peninjauan (*review*).

2. Elemen-elemen Kritis dalam TQM

Dalam melaksanakan filosofi TQM selain kita memperhatikan masalah perubahan budaya yang akan terjadi dengan penerapan filosofi tersebut, pengelolaan pendidikan harus memperhatikan elemen-elemen kritis dalam penerapan atau pelaksanaannya, antara lain meliputi:

1. Kepemimpinan dan komitmen (*leadership and commitment*)

Filosofi TQM hanya dapat terlaksana bila ada dukungan dan tanggung jawab penuh dari pimpinan (*top management*) yang didukung pula oleh para bawahan. Tanpa dukungan dan tanggung jawab semua pihak tersebut, tidak mungkin filosofi itu akan tercapai dengan baik.

2. Keterlibatan penuh semua pihak (*full involvement*)

Semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan sedapat mungkin dipacu agar terlibat secara penuh dalam menerapkan filosofi TQM. Tanpa keterlibatan dan partisipasi dari mereka secara penuh, maka filosofi tersebut tidak akan berjalan dengan baik.

3. Perencanaan yang baik (*good planning*)

Dalam setiap kegiatan organisasi ataupun lembaga, termasuk yang mengelola pendidikan, perencanaan memang harus disusun secara matang. Tanpa adanya perencanaan maka kegiatan tidak dapat diukur efektifitas pelaksanaannya. Oleh karena itu, perencanaan dapat digunakan sebagai dasar pengendalian dan sebagai cara untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan.

4. Strategi pelaksanaan (*implementation strategy*)

Filosofi TQM harus dilaksanakan dan harus menyatu dengan strategi organisasi atau lembaga. Karena TQM harus didukung oleh pimpinan lembaga, maka untuk dapat melaksanakan TQM harus disusun strategi penerapannya untuk dapat dilaksanakan oleh semua pihak dalam lembaga tersebut.

5. Pengukuran dan evaluasi (*measurement and evaluation*)

Karena dalam pelaksanaannya TQM memerlukan data yang nyata, maka pengukuran dan evaluasi data yang bersifat kuantitatif tersebut harus benar-benar dilakukan. Sehingga meskipun TQM merupakan filosofi yang sifatnya lebih mendekati pada masalah kualitatif, namun sifat kualitatif tersebut harus dapat diukur atau dikuantifikasikan.

6. Pengendalian dan perbaikan (*control and improvement*)

Tindakan pengendalian dan perbaikan merupakan dua tindakan atau kegiatan yang dituntut harus ada dalam pelaksanaan filosofi TQM tersebut. Tindakan itu ditujukan untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan yang dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, sehingga tercapai perbaikan dan peningkatan mutu seperti yang diharapkan.

7. Mencapai dan mempertahankan standar kesempurnaan

(achieving and maintaining standard of excellence)

Untuk dapat meningkatkan mutu maka standar yang diterapkan untuk dicapai bukanlah standar baku yang tidak mungkin dapat diubah atau ditingkatkan. Standar mutu tersebut harus diubah dan ditingkatkan mengikuti perkembangan dan peningkatan keinginan dan harapan pelanggan.

Hambatan dalam Penerapan TQM

Penerapan filosofi TQM bukannya tanpa hambatan. Ada beberapa hambatan dalam penerapan TQM, antara lain:

- Bila filosofi TQM dipandang sebagai suatu kegiatan yang membutuhkan waktu Pelaksanaan filosofi TQM memang membutuhkan kesabaran. Hal ini disebabkan penerapan filosofi tersebut memerlukan perubahan budaya yang bukan merupakan sesuatu yang mudah. TQM bukan program, melainkan filosofi yang membutuhkan kesadaran seluruh personil untuk melaksanakannya. Untuk mencapai kesadaran penuh dari seluruh personil inilah yang perlu suatu perubahan yang dilakukan sedikit demi sedikit tetapi menyeluruh.
- Bila filosofi TQM diterapkan dalam suatu lingkungan yang birokratis Birokrasi sebenarnya dapat mempunyai arti positif atau negatif. Birokrasi mempunyai arti positif bila mendukung kegiatan organisasi. Namun birokrasi juga mempunyai arti negatif bila disalahgunakan untuk mempersulit penyelesaian permasalahan yang ada dalam organisasi.
- Bila filosofi TQM dipandang sebagai sesuatu program yang dilaksanakan secara formal.

Sebenarnya filosofi TQM akan dapat terlaksana dengan baik hanya bila pelaksanaannya berada dalam kondisi yang tidak terlalu formal atau kaku, melainkan secara kekeluargaan dengan menganggap semua pihak atau personil yang terlibat sebagai saudara.

- Bila filosofi TQM dilaksanakan secara kaku

TQM bukan merupakan standar pelaksanaan dan tidak menuntut standar pelaksanaan yang kaku. TQM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga standar pelaksanaan hanya digunakan sebagai sarana untuk mengadakan koreksi dan pengendalian untuk mengadakan peningkatan dan perbaikan yang *continuous*. Standar ini pun sifatnya berubah-ubah dan selalu ditingkatkan yang menunjukkan adanya peningkatan prestasi.

- Bila filosofi TQM dipandang tidak berhubungan dengan orang atau personil Perubahan budaya (*culture change*) bukannya tidak berhubungan dengan orang atau personil. Justru perubahan budaya ini memerlukan perubahan mendasar dari para personil anggota organisasi atau lembaga. Bila mereka telah berubah, yaitu berubah dari sikap atau budaya para anggota organisasi yang mendasarkan pada standar menjadi sikap atau budaya anggota organisasi yang menjadikan mutu sebagai *the way of life*.

- Bila filosofi TQM dipandang sebagai hanya dilakukan untuk kelompok orang ahli atau spesialis TQM menuntut keterlibatan seluruh pihak atau pihak atau personil dalam organisasi, bukan keterlibatan orang ahli atau para spesialis saja. Seluruh pihak atau seluruh personil inilah yang nantinya diharapkan akan dapat mendukung proses perubahan budaya ke arah budaya mutu. Bahkan budaya mutu harus dibangun dengan memberikan kepuasan pada para karyawan, sehingga diharapkan mereka pun dapat memberikan hanya yang terbaik bagi para pelanggan. Kepuasan karyawan hanya akan terwujud bila mereka diberi kepercayaan.

Konsep BME

Monitoring dan evaluasi manfaat atau disebut sebagai *Benefit Monitoring and Evaluation (BME)* adalah kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap suatu program atau proyek dalam rangka mengetahui sejauh mana program atau proyek tersebut memberikan manfaat sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Kegiatan monitoring dan evaluasi manfaat terhadap suatu program atau proyek dilakukan secara komprehensif dan dinamis, mencakup pengkajian berbagai komponen input, proses, output (hasil) dan outcome (dampak) dari program atau proyek yang bersangkutan. Dari pengkajian terhadap seluruh komponen tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa jauh manfaat suatu program atau proyek, dibandingkan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Untuk bidang pendidikan, kegiatan monitoring dan evaluasi manfaat telah banyak dilakukan di Indonesia, terutama terhadap program atau proyek yang selama ini sudah dilaksanakan seperti proyek pendidikan dasar atau *Basic Education Project (BEP)*, baik di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional untuk tingkat sekolah dasar dan sekolah menengah, dan di lingkungan Departemen Agama untuk tingkat madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah.

Sebagai contoh, untuk kegiatan BME-BEP di lingkungan Departemen Agama telah dilakukan sejak tahun 2000 sampai tahun 2002 untuk mengkaji proyek BEP yang sudah dijalankan pada madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah. Proyek BEP itu sendiri telah berlangsung mulai tahun 1995/1996 sampai tahun 2001. Melalui kegiatan BME, dilakukan pengkajian apakah proyek BEP di Departemen Agama tersebut dapat memberikan manfaat bagi peningkatan mutu pendidikan dasar khususnya di madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah. Pengkajian dalam hal ini mencakup kelancaran distribusi bantuan yang disampaikan dan manfaat bantuan proyek BEP bagi sekolah, siswa, guru, kepala madrasah, pengelola madrasah, yayasan, pengelola proyek, lembaga pelatihan, dan masyarakat pada umumnya.

B. Sekilas Tentang Perencanaan Pendidikan

Konsep dasar perencanaan pendidikan telah dikenal pada 25 abad yang lalu, yaitu sejak bangsa Sparta mengembangkan sistem pendidikan yang ditujukan untuk membantu manusia Sparta di bidang militer, sosial dan ekonomi. Plato dalam bukunya, *Republic* menyatakan bahwa perencanaan sekolah bertujuan untuk melayani masyarakat.

Pada abad ke-18 ditemukan tulisan yang berkenaan dengan perencanaan pendidikan yang berjudul *Perencanaan Universitas* di Rusia karya Diderot. Selanjutnya, pada abad ke-19 sudah terdapat beberapa perencanaan pembangunan sekolah dan perencanaan pendidikan guru. Setelah perang dunia ke I, pada tahun 1923, Rusia dalam *Rencana Pembangunan Lima Tahun I* merupakan Negara pertama yang menerapkan konsep perencanaan pendidikan, kemudian diikuti Prancis (1929), Amerika Serikat (1933), Swiss (1941), dan Puerto Rico pada tahun 1941.

Teori Perencanaan Pendidikan

Menurut Hudson dalam Tanner dalam Maswarita (2010), teori perencanaan meliputi, antara lain: *synoptic*, *incremental*, *transactive*, *advocacy*, dan *radikal*. Selanjutnya di kembangkan oleh tanner (1981) dengan nama teori SITAR sebagai penggabungan dari taksonomi Hudson.

1. *Teori Synoptic*

Disebut juga *system planning*, *rational system approach*, *rasional comprehensive planning*. Menggunakan model berfikir *system* dalam perencanaan, sehingga objek perencanaan dipandang sebagai suatu kesatuan yang bulat, dengan satu tujuan yang disebut visi. Langkah-langkah dalam perencanaan ini meliputi:

- a. pengenalan masalah,
- b. mengestimasi ruang lingkup problem
- c. mengklasifikasi kemungkinan penyelesaian,
- d. menginvestigasi problem,
- e. memprediksi alternative,
- f. mengevaluasi kemajuan atas penyelesaian spesifik.

Didasarkan pada kemampuan institusi dan kinerja personalnya. Bersifat desentralisasi dan tidak cocok untuk jangka panjang. Jadi perencanaan ini menekankan perencanaan dalam jangka pendek saja. Yang dimaksud dengan desentralisasi pada teori ini adalah si perencana dalam merencanakan objek tertentu dalam lembaga pendidikan, selalu mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan.

2. *Teori transactive*

Menekankan pada harkat individu yang menjunjung tinggi kepentingan pribadi dan bersifat desentralisasi, suatu desentralisasi yang transactive yaitu berkembang dari individu ke individu secara keseluruhan. Ini berarti penganutnya juga menekankan pengembangan individu dalam kemampuan mengadakan perencanaan.

3. Teori *advocacy*

Menekankan hal-hal yang bersifat umum, perbedaan individu dan daerah diabaikan. Dasar perencanaan tidak bertitik tolak dari pengamatan secara empiris, tetapi atas dasar argumentasi yang rasional, logis dan bernilai *advocacy* (mempertahankan dengan argumentasi).

Kebaikan teori ini adalah untuk kepentingan umum secara nasional. Karena ia meningkatkan kerja sama secara nasional, toleransi, kemanusiaan, perlindungan terhadap minoritas, menekankan hak sama, dan meningkatkan kesejahteraan umum. Perencanaan yang memakai teori ini tepat dilaksanakan oleh pemerintah/ atau badan pusat.

4. Teori *radikal*

Teori ini menekankan pentingnya kebebasan lembaga atau organisasi lokal untuk melakukan perencanaan sendiri, dengan maksud agar dapat dengan cepat mengubah keadaan lembaga supaya tepat dengan kebutuhan. Perencanaan ini bersifat desentralisasi dengan partisipasi maksimum dari individu dan minimum dari pemerintah pusat/ manajer tertinggi yang dapat dipandang perencanaan yang benar. Partisipasi disini juga mengacu kepada pentingnya kerja sama antar personalia. Dengan kata lain teori radikal menginginkan agar lembaga pendidikan dapat mandiri menangani lembaganya. Begitu pula pendidikan daerah dapat mandiri menangani pendidikannya.

5. Teori SITAR

Merupakan gabungan kelima teori diatas sehingga disebut juga *complementary planning process*. Teori ini menggabungkan kelebihan dari teori diatas sehingga lebih lengkap. Karena teori ini memperhatikan situasi dan kondisi masyarakat atau lembaga tempat perencanaan itu akan diaplikasikan, maka teori ini menjadi SITARS yaitu S terakhir adalah menunjuk huruf awal dari teori situational. Berarti teori baru ini di samping mengkombinasikan teori-teori yang sudah ada penggabungan itu sendiri ada dasarnya ialah menyesuaikan dengan situasi dan kondisi lembaga pendidikan dan masyarakat. Jadi dapat kita simpulkan bahwa teori-teori di atas mempunyai persamaan dan perbedaan.

Persamaannya:

- a. Mempunyai tujuan yang sama yaitu pemecahan masalah
- b. Mempunyai obyek perencanaan yang sama yaitu manusia dan lingkungan sekitarnya.
- c. Mempunyai beberapa persyaratan data, keahlian, metode, dan mempunyai konsistensi internal walaupun dalam penggunaannya terdapat perbedaan penitikberatan.
- d. Mempertimbangkan dan menggunakan sumberdaya yang ada dalam pencapaian tujuan.

Sedangkan Perbedaannya adalah:

- 1) Perencanaan *synoptic* lebih mempunyai pendekatan komprehensif dalam pemecahan masalah dibandingkan perencanaan yang lain, dengan lebih mengedepankan aspek-aspek metodologi, data dan sangat memuja angka atau dapat dikatakan komprehensif rasional. Hal ini yang sangat minim digunakan dalam 4 pendekatan perencanaan yang lain.
- 2) Perencanaan *incremental* lebih mempertimbangkan peran lembaga pemerintah dan sangat bertentangan dengan perencanaan advokasi yang cenderung anti kemapanan dan perencanaan radikal yang juga cenderung revolusioner.
- 3) Perencanaan *transactive* mengedepankan faktor – faktor perseorangan atau individu melalui proses tatap muka dalam salah satu metode yang digunakan, perencanaan ini kurang komprehensif dan sangat parsial dan kurang sejalan dengan perencanaan Synoptic dan Incremental yang lebih komprehensif.
- 4) Perencanaan *advocacy* cenderung menggunakan pendekatan hukum dan obyek yang mereka ambil dalam perencanaan adalah golongan yang lemah. Perencanaan ini bersifat sosialis dengan lebih mengedepankan konsep kesamaan dan hal keadilan sosial.
- 5) Perencanaan Radikal seakan–akan tanpa metode dalam memecahkan masalah dan muncul dengan tiba-tiba (spontan) dan hal ini sangat kontradiktif dengan pendekatan incremental dan synoptic yang memepertimbangkan aturan – aturan yang ada baik akademis maupun metodologis dan lembaga pemerintahan yang ada.

C. Pelaksanaan Perencanaan Pendidikan

Perencanaan pendidikan harus meliputi dua macam perencanaan, yaitu perencanaan makro yang membuat dimensi yang luas daripada sistem pendidikan dan relasinya dengan perencanaan dalam bidang sosial dan ekonomi serta perencanaan mikro yang memuat perencanaan mengenai proses internal daripada sistem pendidikan termasuk pola subsistem sub sistem yang ada di dalamnya.

Agar perencanaan pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka harus sesuai dengan langkah-langkah berikut¹¹¹:

- a. Penelitian dan diagnosa untuk mengidentifikasi problema pokok yang dihadapi oleh perencanaan pendidikan.
- b. Mengadakan training bagi orang-orang agar mereka mampu mempraktekkan hasil-hasil penelitian dan metodologi perencanaan itu dalam praktek.
- c. Menyusun dan mengadakan penyesuaian tata organisasi dan administrasi agar memungkinkan terlaksananya perencanaan itu.

Dari pengalaman pelaksanaan perencanaan pendidikan di berbagai tempat dapat ditarik pelajaran antara lain:

¹¹¹ Iyeng Wiraputra. *Administrasi Pendidikan, Teori, praktek, dan Aspek-aspek Manusiawi*, (Bandung: IKIP, 1980), hlm. 86-87

- a. Suatu sistem pendidikan hanya dapat direncanakan dengan baik dan rencananya itu hanya dapat di implementasikan dengan baik apabila mereka yang mempunyai tanggungjawab atas berbagai bagian dalam sistem itu merupakan perencana yang baik, dan hanya apabila masing-masing perencana itu memungkinkan perencanaan bagian saling jalin menjalindan diintegrasikan menjadi suatu kesatuan yang kompak dan selaras yang tertuju kepada tercapainya tujuan dari keseluruhan sistem itu.
- b. Perencanaan akan terlaksana dengan sebaik-baiknya apabila para pemimpin politik dan pendidikan sungguh-sungguh yakin pentingnya perencanaan itu, memberikan dukungan mereka, dan secara serius menggunakan perencanaan itu dalam keputusan-keputusan mereka, serta orang-orang lain yang secara serius terlibat dalam sistem pendidikan itu, misal para petugas administrasi, guru, murid, orang tua murid, diberi kesempatan yang wajar untuk memberikan andilnya dalam perumusan rencana pendidikan itu.

Ada pula yang berpendapat ada lima tuntutan yang harus diperhatikan bagi penyempurnaan perencanaan pendidikan di masa yang akan datang, yaitu¹¹²:

- a. Tiga macam cara pendekatan yang telah disebut (sosial demand, man power, dan cost benefit) harus disintesis menjadi suatu pendekatan utuh dan selaras.
- b. Berbagai metodologi yang diperlukan oleh pendekatan yang telah disintesis ini perlu disempurnakan dan dikembangkan lebih lanjut.
- c. Usaha besar-besaran perlu dilakukan oleh semua sistem pendidikan untuk menyempurnakan arus informasi yang diperlukan bagi perencanaan yang efektif.
- d. Perlu dipersiapkan adanya sejumlah besar kader yang berwenang dalam perencanaan pendidikan, dan suatu keyakinan mengenai pentingnya perencanaan pendidikan perlu disebarkan di kalangan siapa saja yang berpartisipasi dalam proses perencanaan itu.
- e. Pengaturan organisasi dan administrasi, pola sikap dan tingkah laku perlu diubah secara radikal agar memungkinkan pelaksanaan perencanaan secara efektif.

Vembrianto menyimpulkan bahwa Perencanaan pendidikan di masa depan harus memuat lima buah pokok persoalan sebagai berikut¹¹³:

- a. Perumusan tujuan: perumusan tujuan pendidikan dan penentuan prioritasnya sangat diperlukan untuk mengadakan evaluasi pelaksanaan sistem pendidikan dan untuk menyusun perencanaan pendidikan. Tujuan pendidikan itu harus konsisten dengan tujuan umum masyarakat (tujuan nasional suatu bangsa). Di samping itu tujuan sistem pendidikan itu harus pula konsisten dengan tujuan sub sistem di dalamnya. Merumuskan tujuan umum sistem pendidikan adalah

¹¹² Iyeng Wiraputra, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 87

¹¹³ Vembrianto, ST. *Pengantar Pembelajaran Modul*, (Yogyakarta: Yayasan pendidikan Paramita, 1985), hlm. 52

sangat sulit. Sedangkan merumuskan tujuan operasional yang spesifik pada umumnya lebih mudah. Perumusan tujuan pendidikan itu diperlukan sebagai kriteria untuk mengetes kegiatan pelaksanaannya.

b. Evaluasi terhadap pelaksanaan sistem: perumusan tujuan pendidikan itu penting untuk:

- 1) memberi arah kegiatan pendidikan,
- 2) memberi dasar untuk mengecek kegiatan itu,
- 3) memberi dasar untuk membandingkan alternatif dari berbagai cara mencapai tujuan proses belajar yang khusus, dengan demikian berguna untuk menentukan manakah dari berbagai cara itu yang paling efisien. Untuk evaluasi itu diperlukan berbagai alat diagnostik yang diperlukan untuk menilai pelaksanaan kegiatan, mencari kemungkinan penyempurnaannya.
- 4) Penggunaan cara pendekatan sistem dalam penyusunan design pendidikan.
- 5) Gaya dan tindakan manajemen yang baru: untuk itu adanya operationsresearch, programme budgeting, cost analysis, cost effectiveness testing, dan cost benefit analysis.
- 6) Penelitian dan pengembangan sistem pendidikan secara intensif.

Dalam pelaksanaan pendidikan, model-model pendekatan sebagai upaya pencerahan dan pemberdayaan jalur pendidikan yang sekaligus dapat dijadikan pedoman dasar penyelenggaraan hendaklah terus diperhatikan dan dimaknai secara benar.

“Pendekatan-pendekatan dalam upaya pemberdayaan pendidikan antara lain seperti tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, menjaga mutu dan kelangsungan pendidikan, belajar seumur hidup, watak mengabdikan kepada masyarakat, bangsa dan negara, menyiapkan tenaga yang siap terlatih dan siap pakai, dan menyiapkan generasi muda yang lebih baik dengan pendekatan ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tutwuri handayani”.¹¹⁴

Menurut Direktorat Pendidikan Dasar dalam Bafadal (1999:29), setidaknya ada lima komponen yang menentukan mutu pendidikan, antara lain adalah:

- a. Kegiatan belajar mengajar.
- b. Manajemen pendidikan yang efektif dan efisien.
- c. Buku dan sarana belajar yang memadai dan selalu dalam kondisi siap pakai.
- d. Fisik dan penampilan sekolah yang baik, dan
- e. Partisipasi aktif masyarakat.

1. Pendekatan Integratif

1. Pengertian Pendekatan Integratif

Perencanaan pendidikan yang menggunakan pendekatan integrasi (terpadu) dianggap sebagai pendekatan yang lebih lengkap dan relatif lebih baik daripada

¹¹⁴ Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint, hlm. 289

ketiga pendekatan di atas. Pendekatan ini sering disebut dengan “pendekatan sistemik atau pendekatan sinergik” (Arifin, 2010).

Diantara ciri atau karakteristik pendekatan integratif adalah, bahwa perencanaan pendidikan yang disusun berdasarkan pada (Arifin, 2010):

- a. Keterpaduan orientasi dan kepentingan terhadap pengembangan individu dan pengembangan sosial (kelompok)
- b. Keterpaduan antara pemenuhan kebutuhan ketenagakerjaan (bersifat pragmatis) dan juga mempersiapkan pengembangan kualitas akademik (bersifat idealis) untuk mempersiapkan studi lanjut
- c. Keterpaduan antara pertimbangan ekonomis (untung rugi), dan pertimbangan layanan sosial-budaya dalam rangka memberikan kontribusi terhadap terwujudnya integrasi sosial-budaya
- d. Keterpaduan pemberdayaan terhadap sumber daya lembaga, baik sumber daya internal maupun sumber daya eksternal
- e. Konsep bahwa seluruh unsur yang terlibat dalam proses layanan pendidikan (pelaksanaan program) di setiap satuan pendidikan merupakan ‘suatu sistem’.
- f. Konsep bahwa kontrol dan evaluasi pelaksanaan program (perencanaan pendidikan) melibatkan semua pihak yang berkaitan dengan proses layanan kualitas pendidikan, dengan tetap berada dalam komando pimpinan atau kepala satuan pendidikan.

Sedangkan pihak-pihak yang dapat terlibat dalam proses evaluasi pelaksanaan perencanaan pendidikan di setiap satuan pendidikan adalah:

- a. Kepala sekolah
- b. Guru
- c. Siswa
- d. Komite Sekolah
- e. Pengawas sekolah
- f. Dinas pendidikan

Kelebihan-Kelebihan Pendekatan Integratif

- a. Semua sumber daya (internal-eksternal) yang dimiliki dalam proses pengembangan pendidikan akan terberdayakan secara baik dan seimbang
- b. Dalam proses pelaksanaan program atau perencanaan pendidikan memberikan peluang secara maksimal kepada setiap warga sekolah (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa dan komite sekolah (tokoh dan orang tua wali siswa) untuk berkontribusi secara positif sesuai dengan status dan peran masing-masing
- c. Peluang untuk pencapaian tujuan pendidikan yang telah dirumuskan akan lebih efektif, karena dalam perencanaan terpadu memberikan porsi yang cukup besar bagi pemberdayaan semua potensi yang dimiliki secara kelembagaan, dan menuntut partisipasi aktif dari semua warga sekolah
- d. Perencanaan pendidikan yang terpadu akan mampu menghadapi perubahan atau dinamika kehidupan sosial, ekonomi dan budaya atau tingkat kompetisi yang begitu tinggi di semua bidang kehidupan di era globalisasi

- e. Pelaksanaan pendekatan perencanaan pendidikan terpadu secara baik akan mampu mensosialisasi dan menginternalisasi setiap warga sekolah, untuk membangun sikap mental dan pola perilaku yang integral atau multidimensional atau komprehensif dalam memahami dan melaksanakan setiap agenda kehidupan di masyarakat
- f. Output dari proses layanan pendidikan pada peserta didik akan lebih menampilkan potret hasil pendidikan yang lengkap, baik kualitas akademiknya, kualitas kepribadiannya dan kualitas ketrampilannya (Arifin, 2010).

2. Pendekatan Social Demand

1. *Pengertian pendekatan Social Demand*

Menurut Sashkin “Pendekatan kebutuhan sosial atau social demand adalah suatu pendekatan dalam perencanaan pendidikan yang didasarkan atas tuntutan atau kebutuhan sosial akan pendidikan”.¹¹⁵

Pendekatan sosial demand atau kebutuhan sosial atau tuntutan sosial adalah suatu istilah yang kabur dan mengcaukan(jarang digunakan oleh pendidik) dan dapat diartikan bermacam-macam. “Arti yang paling umum digunakan adalah kumpulan tuntutan yang umum untuk memperoleh pendidikan, yakni jumlah dari tuntutan individu akan pendidikan di suatu tempat, pada suatu waktu tertentu, di dalam suatu budaya politik dan ekonomi tertentu”.¹¹⁶

Sedangkan menurut A. W. Guruge “Pendekatan kebutuhan sosial adalah pendekatan tradisional bagi pembangunan pendidikan dengan menyediakan lembaga-lembaga dan fasilitas demi memenuhi tekanan-tekanan untuk memasukkan sekolah serta memungkinkan pemberian kesempatan kepada pemenuhan keinginan-keinginan murid dan orangtuanya secara bebas”.¹¹⁷

Perencanaan pendidikan yang menggunakan pendekatan kebutuhan sosial, oleh para ahli disebut dengan pendekatan yang bersifat tradisional, karena fokus atau tujuan yang hendak dicapai dalam pendekatan kebutuhan sosial ini lebih menekankan pada tercapainya pemenuhan kebutuhan atau tuntutan seluruh individu terhadap layanan pendidikan dasar, pemberian layanan pembelajaran untuk membebaskan populasi usia sekolah dari tuna aksara (buta huruf), dan pemberian layanan pendidikan untuk membebaskan rakyat dari rasa ketakutan dari penajahan, kebodohan dan kemiskinan. Oleh karena itu, pendekatan kebutuhan sosial ini biasanya dilaksanakan pada negara yang baru merdeka dengan kondisi masyarakat yang masih terbelakang kondisi pendidikan dan sosial ekonominya.

¹¹⁵ Marshal Sashkin dan Kisser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Francisco: Berret – Kohler Publisher, 1993), hlm. 225

¹¹⁶ Goetsch, David L dan Stanley B. Davis, *Quality management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), hlm. 107

¹¹⁷ Ary Gunawan, 2006. *Sosiologi Pendidikan Suatu Analisis Sosiologi tentang Pelbagai Problem Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 187

Menurut Ariani terdapat beberapa kritik utama yang ditujukan pada pendekatan sosial demand dalam perencanaan pendidikan, antara lain¹¹⁸:

- a. Pendekatan ini tidak memikirkan tentang berapa sumber-sumber biaya yang tersedia untuk pendidikan.
- b. Dalam pendekatan ini tidak diingat adanya sifat dan pola tenaga kerja yang dibutuhkan oleh dunia perekonomian dan akan berlebih-lebihan menghasilkan tenaga skerja dalam satu bidang sedangkan yang lainnya sangat kekurangan.
- c. Pendekatan ini cenderung memberikan stimulasi demand yang berlebihan, underestimate dalam pembiayaan, dan mengarahkan pembagian sumber yang sangat kecil.

Selain itu, social demand diaplikasikan pada tiga bentuk perencanaan yang berbeda, bentuk-bentuk tersebut antara lain adalah¹¹⁹:

- a. Bila yang ditargetkan adalah pendidikan dasar, biasanya dinyatakan dalam term-term demografis, misalnya semua anak yang berumur 7-12 th mendapatkan pendidikan dasar.
- b. Bila rencana mentargetkan pada tujuan nasional yang ditunjang oleh nilai-nilai etis sosial, misalnya semua warga Negara berhak atas pendidikan dasar.
- c. Bila proyeksi rencana didasarkan pada analisis kebutuhan yang disamakan untuk semua tingkat dan jenis pendidikan.

2. *Kelebihan pendekatan Social Demand*

Ada beberapa kelebihan dalam penggunaan pendekatan kebutuhan sosial dalam perencanaan pendidikan. Di antara sisi positif dari pendekatan ini antara lain adalah pendekatan ini lebih cocok untuk diterapkan pada masyarakat atau negara yang baru merdeka dengan kondisi kebutuhan sosial, khususnya layanan pendidikan masih sangat rendah atau masih banyak yang buta huruf. Selain itu pendekatan ini akan lebih cepat dalam memberikan pemerataan layanan pendidikan dasar yang dibutuhkan pada warga masyarakat, karena keterbelakangan di bidang pendidikan akibat penjajahan, sehingga layanan pendidikan yang diberikan langsung bersentuhan dengan kebutuhan sosial yang mendasar yang dirasakan oleh masyarakat.

3. *Kekurangan pendekatan Social Demand*

Selain kelebihan, pendekatan kebutuhan sosial ini juga memiliki beberapa kekurangan. Menurut Arifin (2010) kekurangan pendekatan sosial ini antara lain adalah:

¹¹⁸ Ariani, DW, *Manajemen Kualitas*, (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 1999), hlm. 25

¹¹⁹ Hartoto, Sosiologi Pendidikan. Online (<http://www.fatamorghana.wordpress.com>, diakses 20 Maret 2012)

- a. Pendekatan ini cenderung hanya untuk menjawab persoalan yang dibutuhkan masyarakat pada saat itu, yaitu pemenuhan kebutuhan atau tuntutan layanan pendidikan dasar sebesar-besarnya, sehingga mengabaikan pertimbangan efisiensi pembiayaan pendidikan.
- b. Pendekatan ini lebih menekankan pada aspek kualitas (jumlah yang terlayani sebanyak-banyaknya), sehingga kurang memperhatikan kualitas dan efektivitas pendidikan. Oleh karena itu pendekatan ini terkesan lebih boros.
- c. Pendekatan ini mengabaikan ciri-ciri dan pola kebutuhan man power yang diperlukan di sektor kehidupan ekonomi, dengan demikian hasil atau output pendidikan cenderung kurang bisa memenuhi tuntutan kebutuhan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini.
- d. Pendekatan ini lebih menekankan pada aspek pemerataan pendidikan (dimensi kuantitatif) dan kurang mementingkan aspek kualitatif. Di samping itu pendekatan ini kurang memberikan jawaban yang tepat dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan, karena lebih menekankan pada aspek pemenuhan kebutuhan sosial, sementara aspek atau bidang kehidupan yang lain kurang diperhatikan.

Ada tiga kritik yang penting sehubungan dengan pendekatan tuntutan sosial ini, khususnya yang dilancarkan oleh para ahli ekonomi; yaitu sebagai berikut.¹²⁰

- a. Pendekatan ini mengabaikan masalah besarnya sumber alokasi nasional dan menganggap bahwa tidak menjadi masalah berapa banyak sumber itu mengalir untuk pendidikan yang seharusnya dapat dipakai dengan baik untuk pembangunan nasional secara keseluruhan.
- b. Pendekatan ini mengabaikan sifat dan macam tenaga kerja yang dihasilkan yang diperlukan oleh sektor ekonomi, jenis tertentu terlalu banyak dan jenis lain berkurang
- c. Pendekatan ini cenderung terlalu merangsang timbulnya tuntutan masyarakat untuk memperoleh pendidikan, meremehkan biaya, dan pemeratakan sumber dana yang terbatas untuk terlalu banyak murid yang mengakibatkan menurunnya kualitas dan efektifitas sedemikian rupa sehingga pendidikan menjadi sesuatu bentuk penanaman modal yang diragukan.

Maswarita (2010) Pendekatan model kebutuhan sosial ini didasarkan atas keperluan masyarakat saat ini dan menitik beratkan pada pemerataan pendidikan seperti wajib belajar (wajib 9 tahun). Kekurangannya pendekatan model ini adalah:

- a. mengabaikan alokasi dalam skala nasional,
- b. mengabaikan kebutuhan perencanaan ketenagakerjaan,

¹²⁰ Engkoswara, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1987), hlm.

- c. cenderung hanya menjawab problem pemerataan dengan lebih mengutamakan kuantitas daripada kualitas pendidikan.

4. Tujuan pendekatan Social Demand

Pendekatan ini menitik beratkan pada tujuan pendidikan yang mengandung misi pembebasan terutama bagi negara-negara berkembang yang kemerdekaannya baru saja diperoleh setelah melalui perjuangan pembebasan yang sangat lama. Pendidikan membebaskan rakyat dari rasa ketakutan, dari penjajahan, kebodohan dan kemiskinan. Misi pembebasan yang menjiwai tuntutan terhadap pendidikan merupakan tekanan keras bagi penyelenggara pendidikan.

Dengan melihat karakteristik tuntutan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pendekatan ini lebih menekankan pemerataan kesempatan atau kuantitatif, dibandingkan dengan aspek kualitatif. Karena itu pendidikan dasar merupakan prioritas utama yang harus diberikan kepada setiap anak usia SD. Kewajiban belajar merupakan manifestasi dari tuntutan sosial ini untuk membebaskan populasi usia sekolah dari tuna aksara.

Tujuan pendekatan ini adalah untuk memenuhi tuntutan atau permintaan seluruh individu terhadap pendidikan pada tempat dan waktu tertentu dalam situasi perekonomian politik dan kebudayaan yang ada pada waktu itu. Ini berarti bahwa sektor pendidikan harus menyediakan lembaga-lembaga pendidikan serta fasilitas untuk menampung seluruh kelompok umur yang ingin menerima pendidikan. Jika jumlah tempat yang tersedia masih lebih kecil daripada jumlah tempat yang seharusnya ada, maka dikatakan bahwa permintaan masyarakat melebihi penyediaan.

5. Analisis Kebutuhan Sosial

Apabila pendekatan kebutuhan sosial ini dipergunakan, maka tugas para perencana pendidikan harus memperkirakan kebutuhan pada masa yang akan datang dengan menganalisa:

- a. Pertumbuhan penduduk
- b. Partisipasi dalam pendidikan (yakni dengan menghitung prosentase penduduk yang bersekolah)
- c. Arus murid dari kelas satu ke kelas yang lebih tinggi dan dari satu tingkat ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi (misalnya dari SD ke SLTP ke SMA dan ke perguruan tinggi).
- d. Pilihan atau keinginan masyarakat dari individu tentang jenis-jenis pendidikan.

Selanjutnya para perencana diminta untuk merencanakan penggunaan tenaga dan fasilitas yang ada secara optimal dan memobilisasikan dana dan daya upaya agar supaya permintaan masyarakat terhadap pendidikan menjadi terpenuhi. Dalam banyak negara, penyediaan pendidikan dasar baik dalam sekolah maupun di luar sekolah didasarkan pada pendekatan permintaan masyarakat.

Pendekatan seperti ini sukar diukur dan diteliti, kecuali untuk negara yang sudah melaksanakan undang-undang kewajiban belajar serta mempunyai data lengkap atau adanya kebijakan pemerintah.

6. Pertimbangan dalam menyusun pendekatan Social Demand

Ada beberapa hal yang perlu diperhitungkan dalam menggunakan pendekatan kebutuhan sosial ini, antara lain adalah¹²¹:

- a. Adanya kewajiban belajar yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- b. Kondisi-kondisi sosial ekonomis yang memungkinkan untuk menyekolahkan anak.
- c. Kondisi-kondisi sosial yang ada pada masyarakat.
- d. Kemauan orang dan aspirasi yang berkembang dalam masyarakat.
- e. Motif untuk maju yang ada pada masyarakat ataupun yang sudah berkembang khususnya pada anak-anak usia sekolah.
- f. Tersedianya sumber-sumber dana berupa beasiswa.

Selain itu, menurut Arifin (2010), hal yang perlu diperhatikan oleh penyusun dalam merancang perencanaan pendidikan dengan pendekatan kebutuhan sosial, antara lain adalah:

- a. Melakukan analisis tentang pertumbuhan penduduknya.
- b. Melakukan analisis tentang tingkat partisipasi warga masyarakatnya dalam pelaksanaan pendidikan, misalnya melakukan analisis presentase penduduk yang berpendidikan dan yang tidak berpendidikan, yang dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan layanan pendidikan di setiap satuan pendidikan.
- c. Melakukan analisis tentang dinamika atau gerak peserta didik dari sekolah tingkat dasar sampai perguruan tinggi, misalnya kenaikan kelas, kelulusan dan dropout.
- d. Melakukan analisis tentang minat atau keinginan warga masyarakat tentang jenis layanan pendidikan di sekolah.
- e. Melakukan analisis tentang tenaga pendidik dan kependidikan yang dibutuhkan, dan dapat difungsikan secara maksimal dalam proses layanan pendidikan.
- f. Melakukan analisis tentang keterkaitan antara output satuan pendidikan dengan tuntutan masyarakat atau kebutuhan sosial di masyarakat.

3. Pendekatan Man Power

1. Pengertian pendekatan Man Power

Pendekatan man power adalah pendekatan yang lebih menekankan pada pendayagunaan tenaga kerja hasil suatu sistem pendidikan”.¹²² Sedangkan

¹²¹ Hartoto, Sosiologi Pendidikan. Online (<http://www.fatamorghana.wordpress.com>, diakses 20 Maret 2012)

¹²² Hartoto, Sosiologi Pendidikan. Online (<http://www.fatamorghana.wordpress.com>, diakses 20 Maret 2012)

menurut Yagi (2010) "Pendekatan ketenagakerjaan merupakan pendekatan yang mendisain perencanaan pendidikan dikaitkan dengan pengembangan tenaga manusia melalui pendidikan, guna memenuhi tuntutan kebutuhan sektor perekonomian". Dengan demikian, perencanaan pendidikan yang menggunakan pendekatan terhadap penerimaan ketenagakerjaan akan mengidentifikasi mengenai besarnya kebutuhan tenaga kerja untuk kurun waktu tertentu.

"Pengembangan sumber daya manusia melalui sistem pendidikan adalah suatu syarat yang penting untuk perkembangan ekonomi dan merupakan suatu penanaman sumber daya yang langka yang baik, hasil pola dan kualitas pendidikan digunakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja".¹²³

Pendekatan tenaga kerja berguna untuk mengatasi kesenjangan tenaga kerja dan ketidakseimbangan yang ekstrim dalam pola hasil pendidikan yang membutuhkan perbaikan. Pendekatan ini hampir tidak memerlukan penelitian statistik yang terperinci. Pendekatan tenaga kerja dapat juga memberikan bimbingan yang bermanfaat bagi pendidik tentang bagaimana kualifikasi pendidikan pekerja untuk dikembangkan di masa mendatang. Misalnya, bagaimana seharusnya proporsi relatif dari orang yang berpendidikan atau tingkat pendidikan yang lebih rendah, pendidikan menengah, dan berbagai latihan setelah pendidikan tingkat menengah. Hal ini sangat berguna untuk diketahui para perencana pendidikan, tetapi jauh berbeda dari syarat-syarat tenaga kerja yang terperinci.¹²⁴

Perlu diperhatikan pula bahwa perhitungan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang tersedia maupun yang akan tersedia tidak terlepas dari faktor kualitas yang diharapkan. Semua ini mempunyai implikasi bahwa seorang perencana pendidikan setidaknya-tidaknya dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan perkembangan, baik secara kualitas maupun kuantitas, terutama menyangkut sektor-sektor ekonomi dengan redistribusi yang dapat diproyeksi. Pertumbuhan ekonomi tidak hanya memerlukan sumber dan fasilitas fisik, tetapi juga memerlukan sumber-sumber manusia yang mengorganisasi dan menggunakan fasilitas fisik. Jadi pengembangan sumber manusia melalui sistem pendidikan adalah suatu syarat penting untuk pertumbuhan ekonomi dan suatu investasi yang baik dari sumber-sumber yang langka, dengan menentukan pola dan mutu output pendidikan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja di bidang perekonomian.

Banyak ahli ekonomi yang menyukai pendekatan man power terhadap perencanaan pendidikan." Argumen yang mendukungnya secara singkat dapat dikemukakan sebagai berikut: pertumbuhan ekonomi adalah sumber utama suatu pembangunan nasional secara menyeluruh dan oleh karenanya menjadi pertimbangan utama dalam mengalokasikan sumber-sumbernya".

¹²³ Philip H. Coombs, *Apakah Perencanaan Pendidikan Itu?* Trj. Istiwidayanti, (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1982), hlm. 34

¹²⁴ Philip H. Coombs, *Apakah Perencanaan...*, hlm. 37

2. Kelebihan pendekatan Man Power

Menurut Arifin (2010) ada beberapa kelebihan dari pendekatan man power, antara lain adalah:

- a. Prospek pembelajaran atau layanan pendidikan di satuan pendidikan mempunyai aspek korelasional yang tinggi dengan tuntutan dunia kerja yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- b. Pendekatan ini mengharuskan adanya keterjalinan yang erat antar lembaga pendidikan dengan dunia usaha dan industri, hal ini tentu sangat positif untuk meminimalisir terjadinya kesenjangan antara dunia pendidikan dengan dunia industri dan usaha.

3. Kekurangan pendekatan Man Power

Selain kelebihan, pendekatan ketenagakerjaan ini juga mempunyai beberapa kekurangan, antara lain¹²⁵:

- a. Mempunyai peranan yang terbatas terhadap perencanaan pendidikan, karena pendekatan ini telah mengabaikan peran sekolah menengah umum, dan lebih mengutamakan sekolah menengah kejuruan untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja. "Dibandingkan dengan lembaga pendidikan umum, pendidikan kejuruan memiliki karakteristik yang berbeda. Lembaga pendidikan kejuruan lebih menekankan pada usaha mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu". Namun dalam realitasnya masih banyak lulusan sekolah menengah kejuruan yang menganggur (outputnya tidak terserap di dunia kerja).
- b. Perencanaan ini lebih menggunakan orientasi, klasifikasi, dan rasio antara permintaan dan persediaan.
- c. Tujuan utamanya untuk memenuhi dunia kerja, sedangkan disisi lain tuntutan dunia kerja selalu berubah-ubah (bersifat dinamik) begitu cepat, sehingga lembaga pendidikan kejuruan sering kurang mampu mengatasinya dengan baik.

Selain itu, pendekatan *man power* ini mempunyai kelemahan-kelemahan antara lain, yaitu¹²⁶:

4. Tujuan pendekatan Man Power

Yang dimaksud dengan ketenagakerjaan menurut A. W. Guruge adalah "*Gearing on educational efforts to the fulfillment of national manpower requirement*". Jadi menurut Guruge pendekatan ini bertujuan mengarahkan

¹²⁵ The Liang Gie, Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara. (Jakarta: Erlangga, 1981), hlm. 73

¹²⁶ Fernandes, HJX, *Evaluation of Educational Program*, (Jakarta: National Educational Planning, Evaluation and Curriculum Development. 1984), hlm. 265

kegiatan pendidikan kepada usaha untuk memenuhi kebutuhan nasional akan tenaga kerja.¹²⁷

Pendekatan ini mengutamakan kepada keterkaitan lulusan sistem pendidikan dengan tuntutan terhadap tenaga kerja pada berbagai sektor pembangunan seperti sektor ekonomi, pertanian, perdagangan dan industri. Tujuan yang akan dicapai adalah bahwa pendidikan itu diperlukan untuk membantu lulusan memperoleh kesempatan kerja yang lebih baik hingga tingkat kehidupannya dapat diperbaiki melalui penghasilan karena dikaitkan langsung dengan usaha pemenuhan kebutuhan dasar setiap orang. Karena itu, tekanan utama adalah relevansi program pendidikan dengan berbagai sektor pembangunan dilihat dari pemenuhan ketenagaan.

Pendidikan kejuruan dan teknologi baik pada tingkat menengah maupun tingkat universitas merupakan prioritas. Untuk memenuhi tuntutan relevansi seperti yang telah disebutkan, kurikulum dikembangkan sedemikian rupa hingga lulusan yang merupakan output sistem pendidikan siap pakai di lapangan. Implikasi dari pendekatan ini adalah pendidikan harus diorientasikan kepada pekerjaan yang mungkin diperlukan di pasaran kerja.

Pertimbangan dalam menyusun pendekatan Man Power Menurut Arifin (2010) Apabila pendekatan ini dipakai oleh para penyusun perencanaan pendidikan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Melakukan kajian atau analisis tentang beragam kebutuhan yang diperlukan oleh dunia kerja yang ada di masyarakat secara cermat mungkin.
- b. Melakukan kajian atau analisis tentang beragam bekal pengetahuan dan keterampilan apa yang perlu dimiliki oleh peserta didik agar mampu menyesuaikan diri secara cepat (adaptif) terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi di dunia kerja.
- c. Mengkaji atau menganalisis tentang sistem layanan pendidikan yang terbaik dan mampu memberikan bekal yang cukup bagi siswa untuk terjun di dunia kerja, oleh karena itu perlu dilakukan analisis peluang kerja dan menjalin kerjasama antara lembaga pendidikan dengan dunia usaha dan industri.

Dengan demikian, pendekatan perencanaan pendidikan dalam pendekatan kebutuhan ketenagakerjaan mengutamakan kepada keterkaitan lulusan sistem pendidikan dengan tuntutan terhadap tenaga kerja pada berbagai sektor pembangunan dengan tujuan yang akan dicapai adalah bahwa pendidikan itu diperlukan untuk membantu lulusan memperoleh kesempatan kerja yang lebih baik sehingga tingkat kehidupannya dapat diperbaiki.¹²⁸

¹²⁷ Maman Ukas. *Manajemen*. (Bandung: Agini, 2004), hlm. 95

¹²⁸ Sutjipto dan Basori Mukti. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Depdikbud Dirjen Dikti., 1993, hlm. 43

4. Pendekatan Cost Benefit

1. Pengertian pendekatan Cost Benefit

Pendekatan cost benefit adalah suatu pendekatan yang menitikberatkan pada keseimbangan antara keuntungan dan kerugian (Yagi, 2010). Prinsip untung rugi inilah yang dipakai oleh individu yang rasional kalau memutuskan bagaimana sebaiknya membelanjakan uang agar keinginannya tercapai.

Ia meneliti alternatif-alternatifnya, menimbang biaya masing-masing alternatif dan kepuasan yang menyertainya atau kegunaan yang akan diperolehnya dan kemudian memilih kemungkinan tertentu sebatas kemampuannya yang paling menguntungkan.

2. Ciri-ciri pendekatan Cost Benefit

Ciri-ciri pendekatan ini antara lain adalah:

- a. Pendidikan memerlukan biaya investasi yang besar, oleh karena itu perencanaan pendidikan yang disusun harus mempertimbangkan aspek keuntungan ekonomis.
- b. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa:
 - 1) Kualitas layanan pendidikan akan menghasilkan output yang baik dan secara langsung akan memberi kontribusi pada pertumbuhan ekonomi masyarakat.
 - 2) Sumbangan seseorang terhadap pendapatan nasional adalah sebanding dengan tingkat pendidikannya.
 - 3) Perbedaan pendapat seseorang di masyarakat, ditentukan oleh kualitas pendidikan bukan ditentukan oleh latar belakang sosialnya.
- c. Perencanaan pendidikan harus betul-betul diorientasikan pada upaya meningkatkan kualitas SDM (penguasaan IPTEK), dan dengan tersedianya kualitas SDM, maka diharapkan income masyarakat akan meningkat.
- d. Program pendidikan yang mempunyai nilai ekonomis tinggi akan menempati prioritas pembiayaan yang besar.

3. Kelebihan pendekatan Cost Benefit

Adapun kelebihan pendekatan cost benefit menurut Arifin (2010) antara lain adalah:

- a. Perencanaan pendidikan yang disusun akan mempunyai aspek fungsional dan keuntungan ekonomis, sehingga bentuk-bentuk layanan pendidikan yang dianggap kurang produktif bisa ditiadakan melalui pendekatan efisiensi investasi.
- b. Pendekatan ini selalu memilih alternatif yang menghasilkan keuntungan lebih banyak daripada biaya yang dikeluarkan.

4. Kekurangan pendekatan Cost Benefit

Ada beberapa kelemahan pendekatan cost benefit menurut Abin dalam Arifin (2010), diantaranya adalah:

- a. Akan mengalami kesulitan dalam menentukan secara pasti biaya dan keuntungan (cost dan benefit) dari layanan pendidikan, terlebih apabila digunakan mengukur keuntungan untuk periode atau masa yang akan datang.
- b. Sangat sulit untuk mengukur secara pasti atau menghitung keuntungan (benefit) yang dihasilkan oleh seseorang dalam lapangan pekerjaan yang dikaitkan dengan layanan pendidikan sebelumnya.
- c. Faktor internal individu (misalnya motivasi, disiplin, kelas sosial, orientasi hidup individu dan sejenisnya) dan hanya melihat hubungan antara tingkat pendidikan dengan penghasilan.
- d. Perbedaan pendapat seseorang sebenarnya tidak semata-mata menunjukkan kemampuan produktifitas individual, tetapi ada faktor lain yang ikut menentukan yaitu faktor konvensi sosial atau banyak dipengaruhi dari kerja kelompok.
- e. Keuntungan dari pendidikan pada dasarnya tidak hanya diukur berupa keuntungan finansial (material), tetapi juga dapat dilihat dari keuntungan sosial budaya.

Selain itu, salah satu kelemahan dan kritik khusus bagi pendekatan cost benefit adalah masalah the estimate income for gone by student yang dimasukkan ke dalam perhitungan biaya, terutama di negara yang dilanda masalah pengangguran. Kelemahan yang lebih serius berhubungan dengan perhitungan keuntungan dimasa yang akan datang. Cara yang biasanya dipergunakan adalah menghitung perbedaan life time learning setiap orang yang merupakan akibat dari pendidikan yang diperolehnya, dikurangi dengan presentase yang dibuat sebagai ganti dari sebab-sebab non-pendidikan terhadap pendapatan ini (umpamanya: motivasi, latar belakang keluarga dan relasi). Tetapi perbedaan pendapat di masa mendatang, sehubungan dengan berbagai perbedaan pendidikan dihitung atas dasar perbedaan masa lampau dan masa sekarang secara implisit.

5. Tujuan pendekatan Cost Benefit

Pendekatan ini adalah bersifat ekonomi dan berpangkal dari konsep investment in human capital atau investasi pada sumber daya manusia. Setiap investasi harus mendatangkan keuntungan yang dapat diukur dengan nilai moneter. Pendidikan memerlukan investasi yang besar dan karena itu keuntungan dari investasi tersebut harus dapat diperhitungkan bilamana pendidikan itu memang mempunyai nilai ekonomi.

Pendidikan secara konseptual tampaknya tidak diragukan lagi mempunyai nilai ekonomi artinya pendidikan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, walaupun para ahli ekonomi mengalami kesukaran secara nyata dan pasti dalam

mengukur kontribusi tersebut, karena sifat dan ciri pendidikan yang kompleks itu. Keterkaitan pendidikan dengan ekonomi dapat diterangkan dengan faktor yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi seperti tenaga kerja, pengetahuan dan teknologi. Faktor ini hanya dapat diwujudkan dengan masuknya peran pendidikan melalui faktor manusia, sebab pembangunan ekonomi pada dasarnya dilakukan oleh manusia dan untuk manusia. Sedangkan pembangunan manusia hanya mungkin dilakukan oleh pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, pendekatan untung rugi atau keefektifan biaya mempunyai implikasi sesuai dengan prinsip ekonomi yaitu program pendidikan yang mempunyai nilai ekonomi tinggi menempati urutan atau prioritas tinggi. Karena pendekatan keefektifan biaya mempunyai keterkaitan erat dengan pendekatan ketenagakerjaan, maka program pendidikan kejuruan dan teknologi yang lulusannya mempunyai kesempatan lebih baik untuk bekerja mendapat prioritas dalam alokasi pembiayaan sebagai bentuk investasi dalam pendidikan.

D. Mendesain Sistem Kualitas Dalam Pendidikan

Untuk mendesain sistem kualitas dalam pendidikan, perlu melibatkan sejumlah langkah-langkah penting berikut: 1) mengetahui apa yang kamu akan kerjakan, 2) mempertanyakan prosedur dan metode yang kamu gunakan, 3) mendokumentasi apa yang kamu maksudkan, 4) memberikan bukti bahwa kamu menyelesaikan apa yang kamu telah lakukan.¹²⁹

Sementara itu, sistem jaminan kualitas pendidikan harus berisi elemen-elemen berikut¹³⁰:

1. Pengembangan institusi atau rencana strategis

Ini memberikan visi jangka panjang dari institusi dan memberi konteks dimana program dapat dilaksanakan. Ini mendefinisikan pasar dan budaya yang diharapkan. Ini adalah penting untuk mengembangkan pelayanan yang berkualitas karena hanya perencanaan yang dapat memberikan perspektif jangka panjang sehingga penting di dalam pemberian layanan kualitas secara terpadu.

2. Kebijakan kualitas

Ini mempersiapkan standard untuk program-program utama dan bisa berisi statemen dari penamaan pembelajar. Kebijakan ini adalah statemen umum dari komitmen institusi kepada kustomernya, baik internal maupun eksternal.

3. Tanggungjawab manajemen

¹²⁹ Edward Salis, *Ibid.*, hlm. 126-129

¹³⁰ Edward Salis, *Ibid.*, hlm. 131

Ini menyusun peran dari lembaga yang memerintah, dan tim manajemen senior dan tanggung jawabnya. Ini mendefinisikan dimana anggota dari tim senior memikul jabatan kualitas.

4. Pengorganisasian kualitas

Garis besar ini meliputi tanggung jawab dari kelompok pengarah kualitas, representasi dan pertanggung jawabannya. Badan ini diperlukan untuk mengarahkan permulaan kualitas, mengatur transformasi budaya, mendukung inisiatif di dalam departemen dan untuk memonitor perkembangan inisiatif.

5. Pemasaran dan publisitas

Sebuah institusi harus memberikan potensi yang dimiliki kustomer dengan informasi tentang apakah itu memajukan program-program belajar. Informasi ini perlu untuk menjadi terdokumentasikan secara jelas dan pasti. Cara pemasaran bisa menggunakan leaflet, brosur, dan sebagainya, harus jelas dan akurat dan diperbaharui secara reguler.

6. Penyelidikan dan pendaftaran

Ini adalah tahap kunci di dalam karir banyak pembelajar. Advis yang benar pada tahap ini adalah vital, sebagai tahap selamat datang dan memberi kepercayaan pada pelamar. Prosedur masuk organisasi harus diatur secara baik. Sistem yang perlu terdokumentasikan, antara lain: inisial pelamar, wawancara dan seleksi, petunjuk, akreditasi belajar sebelumnya yang layak, dan hasil dari rencana tindakan individual.

7. Wisuda/pelantikan

Program wisuda/pelantikan murid yang baik dan terstruktur dengan maksud komunikasi yang jelas adalah penting untuk memperkenalkan pembelajar pada institusi, yang meliputi etos, gaya dan metode belajarnya

8. Pelahiran kurikulum

Ini adalah tingkatan dimana sistem adalah vital. Metode belajar perlu diatur sedemikian rupa sehingga dan diikuti untuk setiap aspek program. Jenis informasi yang perlu menjadi bagian dari ini, antarlain: silabus, kepatuhan, skema kerja, pencatatan kerja, pencatatan penilaian, rencana tindakan, dan pencatatan prestasi. Pencatatan kesalahan dan kinerja rata-rata berikutnya dan tindakan yang benar harus didokumentasikan.

9. Bimbingan dan konseling

Ini dapat mengambil bentuk aspek yang integra dari kurikulum atau layanan tambahan. Apa saja layanan perlu dikomunikasikan. Ini bisa menjadi petunjuk tentang karir atau pendidikan yang lebih tinggi, atau transfer insitusi lain atau program studi lain.

10. Manajemen pembelajaran

Proses aktual dari kurikulum dan manajemen program perlu dispesifikasi, termasuk rancangan untuk teamwork. Aturan di dalam tim, tanggung jawab dan tingkat otoritasnya juga dapat jabarkan. Laporan dari penguji eksternal, moderator dan pemerivikasi akan memberikan bukti-bukti penting, dimana terdapat kualitas manajemen belajar.

11. Desain kurikulum

Termasuk dokumentasi maksud dan tujuan setiap program, dan spesifikasi program. Spesifikasi program dapat mengambil bentuk silabus atau dokumen kurikulum yang valid. Apa yang perlu di dalamnya, dimana yang relevan, adalah keterangan yang diperlukan dari program dan sumber-sumber dapat diberikan.

12. Staffing, training dan pengembangan

Staf dari banyak lembaga perlu dipandang berkompeten untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Sistem kualitas akan perlu secara detail proses seleksi dan rekrutmen, induksi dan syarat-syarat dimana kompetensi dan motivasi dinilai dan kebijakan untuk pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan perencanaan institusi dan proses analisis dan sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program training dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

13. Kesempatan yang seimbang

Institusi akan memerlukan kebijakan kesempatan seimbang dan metode serta prosedur untuk mencapai tujuan yang ada termasuk kebijakan. Kebijakan kesempatan yang ada perlu penerapan secara seimbang untuk staf dan murid.

14. Monitoring dan evaluasi

Putaran umpan balik adalah vital untuk penilaian dan penegasan kualitas. Sistemn kualitas perlu dokumen mekanisme evaluasi bahwa institusi memiliki tempat untuk memonitor prestasi individual dan kesuksesan program-programnya. Partisipasi pembelajar di dalam penilaian perkembangan dan pengalamannya dari program adalah elemen penting di dalam evaluasi. Metode yang dipakai harus termasuk pencatatan prestasi, review pertemuan, kuesioner dan audit internal. Apasaja metode yangdipakai harus cocok dengan proses.

15. Perancangan administrasi

Insitusi memerlukan dokumen prosedur administrative termasuk pendaftaran, rekaman pembelajar, jadwal, kesehatan dan prosedur keselamatan, masuk ujian dan hasilnya, dan sistem keuangan. Proses dokumentasi adalah penting, walaupun ini perlu untuk menspesifikasi dikumen-dokumen pokok dan statusnya agar dapat menjaga perkembangan birokrasi.

16. Review organisasi

Institusi harus memiliki alat-alat evaluasi kinerja secara total. Ini bisa ditangani oleh penilai eksternal. Tetapi, institusi juga bisa menentukan untuk menangani audit organisasi. Staf dapat menilai area lain daripada diri mereka sendiri. Orang luar dapat dilibatkan dalam audit. Sistem review pembandingan dapat membangun kepercayaan diri dan trust, dan dapat sebagai pengembangan staf yang signifikan. Mekanisme perlu dikembangkan untuk mendapatkan hasil auditing kembali ke dalam proses perencanaan strategis.

Pendekatan kualitas terpadu, apakah memakai TQM atau tidak, memiliki urgensi untuk mengembangkan kesehatan organisasi di masa depan dan untuk keberlanjutan institusi-termasuk di institusi pendidikan. Identitas yang jelas, standar yang baik dan penanganan customer yang baik adalah ciri-ciri penting dari institusi yang baik.

Institusi perlu untuk menghasilkan pendekatan yang integrative dan koheren terhadap manajemen kualitas yang menggunakan komitmen dan kemauan baik dari staf. Motivasi, keahlian dan antusiasme merupakan tiga hal yang dapat menjamin kualitas, bukan penilaian dan pengawasan. Program perbaikan kualitas harus melibatkan semua komponen yang bekerja di dalam organisasi. Setiap orang bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan, apakah mereka manajer, guru atau staf di dalam mendukung peran.

Komitmen dari staf dan semua *stakeholder* ke dalam perbaikan adalah aspek utama dari TQM. Sistem kualitas harus menjadi kendaraan untuk membantu staf menyelesaikan problem yang dimilikinya, bukan alat untuk mengontrol mereka. Memang cukup mudah menjadikan sistem kualitas sebagai alat untuk mengontrol daripada menjadikannya sebagai media untuk perbaikan. Penting diingat bahwa orang mengembangkan kualitas dan untuk menjaminnya adalah ada alat-alat praktis untuk memberikan pencapaian prestasi mereka. Karenanya itu, para ahli pendidikan perlu menjaga pemahaman bahwa pesan kualitas sebenarnya adalah sangat sederhana. Kualitas adalah memperlakukan sesuatu yang tertata secara baik.

Tidak ada institusi yang dapat membeli TQM. Organisasi harus membiasakan diri sehingga ia menjadi harmonis dan mengembangkan budaya yang telah eksis. TQM harus dikembangkan dari praktek budaya yang baik di dalam institusi. Dengan begitu, maka kualitas akan berkembang di dalam institusi pendidikan.

Perlu dicatat bahwa TQM bukanlah sesuatu yang bisa diperkenalkan satu malam. Tidak ada penyembuhan yang tiba-tiba atau dengan kekuatan gaib. TQM bukan sesuatu yang akan memberikan kesuksesan secara instan, dan bukan penyelesaian semua problem. Penerapan TQM harus melalui kesulitan-kesulitan dan tantangan-tantangan baru. TQM adalah proses yang pelan-pelan dan kemanfaatan jangka panjang. Dengan pendekatan TQM, iklim organisasi memang

tidak akan terbentuk secara langsung, tetapi akan establish dalam proses waktu yang lama, ia akan memiliki kekuatan otomatis untuk survival.

a. Prinsip Manajemen By Objective

Pengertian Prinsip Manajemen By Objective yang sering disebut sebagai “manajemen sesuai objektif” pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker dalam bukunya tahun 1954 yang berjudul ‘*The Practice of Management*’. MBO sulit didefinisikan, namun secara umum esensi sistem MBO, terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja bersama, penentuan bidang utama setiap individu yang hasilnya dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran) yang dapat diukur dan diharapkan, dan ukuran penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai satuan pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja serta penilaian masing-masing penilaian sumbangan masing-masing anggota.

Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Management by objective (MBO) atau manajemen by objective atau manajemen sesuai objektif adalah suatu proses persetujuan terhadap objektif di dalam satu organisasi sehingga manajemen dan karyawan menyetujui objektif ini dan memahami apa posisi mereka di dalam organisasi tersebut.

Management by objective (MBO) atau juga disebut (diterjemahkan) Manajemen Berdasarkan Sasaran, yaitu suatu cara untuk melibatkan para karyawan di dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka.¹³¹

Menurut Nanang Fattah menjelaskan bahwa Management by objective (MBO) merupakan teknik manajemen yang membantu memperjelas dan menjabarkan tahapan tujuan organisasi. Lebih lanjut Nanang Fattah menjelaskan bahwa dengan Management by objective (MBO) dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan dan bawahan.¹³²

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Management by objective (MBO) adalah suatu cara di dalam mencapai sasaran hasil maupun dalam merencanakan program melibatkan semua pihak (stakeholders) pada lembaga yang bersangkutan

1. Kekuatan dan Kelemahan Manajemen By Objective

Kekuatan MBO antara lain adalah: 1) MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen, 2) MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkatan atas hingga tingkatan bawah dari manajemen, 3) MBO memfokuskan

¹³¹ Sondang P. Siagian. *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi*, Jakarta:Gunung Agung, 1992, hlm. 362

¹³² Nanang Fattah. *Landasan Pendidikan*. Bandung PT. Remaja Karya, 2001, hlm. 33

pada hasil akhir dari pada niat yang baik maupun faktor personal. 4) MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap tingkatan manajemen dalam penentuan tujuan.

Hasil survei terhadap manajer, Tosy & Carroll menyatakan kekuatan Manajemen By Objective adalah 1). Memungkinkan para individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. 2). Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran. 3). Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan. 4). Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi. 5). Membuat proses evaluasi lebih dapat disamakan melalui pemusatan pada pencapaian tujuan tertentu. Ini memungkinkan para bawahan mengetahui kualitas pekerjaan mereka dalam hubungannya dengan tujuan organisasi.

Menurut Nanang Fattah ada empat kekuatan dari Manajemen By Objective yaitu¹³³:

- a. Pengelolaan cenderung lebih baik karena keharusan membuat program.
- b. Peranan dan fungsi struktur organisasi harus jelas.
- c. Individu mengikat diri pada tugas-tugasnya (committed).
- d. Pengawasan lebih efektif berkembang.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan dari Manajemen By Objective adalah:

- a. MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen.
- b. MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkatan atas hingga tingkatan bawah dari manajemen.
- c. MBO memfokuskan pada hasil akhir.
- d. MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap tingkatan manajemen dalam penentuan tujuan.
- e. Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan.
- f. Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tugas masing-masing dan tujuan organisasi.
- g. Pengawasan lebih efektif berkembang.

Kelamahan Manajemen By Objective

Adapun kelamahan dari Manajemen By Objective adalah;

¹³³ Nanang Fattah. *Landasan Pendidikan...*, hlm. 34

Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis.

Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

Sedangkan menurut hasil survei terhadap manajer, Tosy & Carroll menyatakan kelemahan Manajemen By Objective ada dua kategori kelemahan-kelemahan khas untuk organisasi yang mempunyai program MBO formal: 1). Kelemahan-kelemahan yang melekat (inherent) pada proses MBO. Ini mencakup konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam proses belajar untuk menggunakan teknik-teknik MBO serta meningkatkan banyaknya kertas kerja. 2). Kelemahan-kelemahan dalam pengembangan dan implementasi MBO oleh berbagai fungsi.

Menurut Nanang Fattah ada empat kelemahan Manajemen By Objective yaitu¹³⁴:

- a. Tidak mudah menanamkan pemahaman tentang konsep-konsep dan pemberian motivasi kepada bawahan untuk mempelajari penggunaan teknik Manajemen By Objective secara tepat.
- b. Tidak mudah menentukan tujuan dengan memberikan kesempatan kepada para anggota untuk berpartisipasi.
- c. Tidak mudah menilai prestasi kerja, karena tidak setiap prestasi dapat diukur secara kuantitas.
- d. Perubahan yang diinginkan Manajemen By Objective dalam perilaku manajer kemungkinan akan menimbulkan masalah dalam proses MBO titik berat akan bergeser dari menilai menjadi membantu bawahan.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kelemahan Manajemen By Objective adalah:

- a. Tidak mudah menanamkan tentang konsep-konsep dan pemberian motivasi kepada bawahan untuk mempelajari penggunaan teknik MBO secara tepat
- b. Tidak mudah menentukan tujuan dengan memberikan kesempatan kepada para anggota untuk berpartisipasi
- c. Tidak mudah menilai prestasi kerja, karena tidak setiap prestasi dapat diukur secara kuantitas
- d. Pembuatan keputusan membutuhkan waktu yang lama
- e. Kecenderungan karyawan bekerja memenuhi sasaran tanpa memperdulikan rekan kerja
- f. Kecenderungan karyawan bekerja memenuhi sasaran tanpa memperdulikan rekan kerja

¹³⁴ Nanang Fattah. *Landasan Pendidikan...*, hlm. 35

2. Evaluasi MBO

Apakah konsep MBO benar-benar berjalan? Stephen J. Carroll dan Henry L. Tosi mengkaji kembali riset pada tiga konsep kunci. Penetapan khusus, umpan balik pada unjuk kerja, dan peranserta, untuk menentukan apakah optimisme tentang MBO dapat dibenarkan. Evaluasi itu meliputi:

Penetapan Sasaran (Goal Setting)

Bukti dengan jelas menunjukkan bahwa bila tiba penetapan sasaran, keberhasilan yang satu menyebabkan keberhasilan yang lebih mudah pada yang lainnya juga. Para individu yang menentukan sasaran mereka sendiri cenderung menuju peningkatan dari hasil unjuk kerja yang lampau. Bila mereka telah mencapai peningkatan ini, mereka kemudian menetapkan lagi sasaran yang lebih tinggi. Tetapi, bila mereka gagal mencapai target mereka, mereka cenderung untuk menetapkan tingkat yang lebih konservatif untuk periode berikutnya. Riset ini juga memberi kesan bila para pegawai diberi sasaran tertentu, mereka akan mencapai hasil pelaksanaan yang lebih tinggi daripada mereka yang hanya diminta untuk berbuat sebaik-baiknya. Tetapi bila pegawai merasakan bahwa sasaran itu cenderung tidak mungkin tercapai, maka hasil unjuk kerjanya kemungkinan akan menurun. Walaupun hampir semua riset yang dikaji kembali oleh Carroll dan Tosi tidak dilakukan dalam organisasi yang mempunyai program MBO yang mantap, tetapi riset itu menunjukkan bahwa MBO akan meningkatkan unjuk kerja, bila sasarannya realistis dan diterima oleh para pegawai yang terlibat. Namun demikian, derajat peningkatan yang sebenarnya tergantung pada banyak faktor, seperti pengalaman masa lampau para pegawai secara individu dengan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian sasaran dan sesulit manakah sasaran-sasaran itu sebenarnya.

Umpan-balik tentang Unjuk Kerja (Feedback on Performance)

Juga terdapat bukti yang jelas bahwa pemberian umpan-balik tentang hasil unjuk kerja (prestasi atau performance) kepada para pegawai biasanya menyebabkan unjuk kerja/prestasi yang lebih baik. Di samping itu, proses pengkajian kembali secara berkala ternyata mempunyai akibat yang positif pada sikap para pegawai, menciptakan rasa persahabatan, kepercayaan pada pemimpin, dan kemauan menerima kritik yang lebih toleran. Beberapa makalah memperlihatkan hubungan antara kualitas umpan-balik dengan derajat peningkatan, yaitu makin spesifik dan tepatnya waktu umpan-balik, makin positif akibatnya. Cara umpan-balik itu diberikan juga mempengaruhi performance. Umpan balik itu harus diberikan dengan cara yang bijaksana, terutama bila umpan-balik itu membawa kegagalan dalam mencapai tujuan. Bila tidak maka akan timbul kebencian dan prestasi yang minim.

Peranserta

Hampir semua studi riset tentang peranserta menunjukkan bahwa bawahan yang berperanserta dalam penetapan sasaran mereka sendiri, nampaknya menunjukkan tingkat prestasi/unjuk kerja yang lebih tinggi daripada mereka yang mempunyai sasaran yang telah ditetapkan untuk mereka. Dalam studi yang terkenal yang dilakukan General Electric, bawahan yang mempunyai lebih banyak pengaruh dalam penentuan sasaran menunjukkan sikap yang lebih menyenangkan dan tingkat prestasi yang lebih tinggi. Sebaliknya bawahan yang mempunyai sedikit pengaruh, menunjukkan perilaku yang bersifat defensif, dan dalam beberapa hal, tingkat prestasi yang lebih rendah. Riset tersebut menunjukkan bahwa setidaknya-tidaknya ada dua cara di mana peranserta dalam menetapkan sasaran dapat menyebabkan prestasi yang lebih tinggi. Pertama, peranserta dapat menyebabkan kemungkinan yang lebih besar bahwa sasaran akan diterima, dan sasaran yang telah diterima akan lebih mungkin untuk dicapai. Kedua, peran serta dapat membawa pada penetapan sasaran yang lebih tinggi, dan sasaran yang lebih tinggi membawa hasil prestasi yang lebih tinggi. Carroll dan Tosi juga menyimpulkan bahwa, di samping dampaknya pada prestasi, proses peranserta akan membawa pada komunikasi dan pengertian yang lebih baik antara manajer dengan bawahan.

3. Agar MBO Efektif

MBO jangan diharap sebagai obat mujarab untuk perencanaan organisasi, motivasi, evaluasi, dan kebutuhan pengendalian. Juga, tentu saja ini bukan merupakan proses sederhana yang dapat dengan cepat dan mudah dilaksanakan. Namun, demikian, banyak organisasi yang menggunakan bentuk tertentu dari MBO. Kesadaran mulai tumbuh tentang keuntungan mempunyai mekanisme untuk penetapan dan evaluasi sasaran manajemen, serta untuk pengintegrasian sasaran pribadi dengan sasaran organisasi.

Karena banyak di antara kita menjumpai jenis dari program penetapan sasaran formal, maka kita harus mengkaji kembali beberapa dari unsur-unsur yang diperlukan untuk keefektifan MBO. Ini dapat dilihat sebagai langkah penting yang diperlukan dari manajer tingkat tertinggi yang terlibat dalam program tersebut.

Agar MBO efektif dalam suatu organisasi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain:

Tunjukkan kesepakatan yang berkesinambungan dari pimpinan tingkat tinggi

Penerimaan pertama dan antusiasme dari para pegawai untuk program MBO dapat hilang dengan cepat kecuali jika pimpinan tertinggi melakukan usaha bersama untuk mempertahankan agar sistem itu tetap hidup dan berfungsi dengan sepenuhnya. Para manajer yang menemukan kesulitan untuk menetapkan dan mengkaji ulang tujuan-tujuan, mungkin akan kembali pada pendekatan-pendekatan yang lebih tradisional dan otoriter. Para pimpinan puncak harus menyadari kecenderungan ini tetap menjadi bagian penting dari prosedur pelaksanaan organisasi.

Didik dan latih para manajer

Agar MBO berhasil para manajer harus memahami MBO tersebut dan mempunyai kecakapan yang memadai. Mereka harus dididik mengenai prosedur dan keuntungan dari sistem itu dan kecakapan yang diperlukan, dan harus dibantu untuk mengerti tentang manfaat yang diberikan oleh MBO kepada organisasi dan pada karir mereka sendiri. Bila para manajer tetap mempunyai rasa enggan, maka program MBO tidak akan berhasil.

Rumuskan tujuan-tujuan dengan jelas

Para manajer dan bawahan harus merasa puas bahwa itu realistis dan dimengerti dengan jelas, dan bahwa tujuan-tujuan tersebut akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi. Mungkin perlu untuk melatih para manajer dalam kecakapan untuk menyusun sasaran yang berguna dan dapat diukur serta menyampaikannya secara efektif.

Laksanakan umpan-balik secara efektif

Suatu sistem MBO tergantung pada para peserta yang mengetahui di mana mereka berdiri dalam hubungannya dengan tujuan mereka. Penetapan tujuan bukan merupakan perangsang yang memadai. Tinjauan terhadap prestasi yang teratur dan umpan-balik dari hasil-hasil juga diperlukan.

Anjurkan adanya peranserta

Para manajer harus menyadari bahwa peranserta oleh para bawahan dalam penetapan sasaran bersama dapat mengandung suatu pengalokasian kembali kekuasaan. Para manajer harus mau melepaskan pengendalian langsung tertentu atas bawahannya dan mendorong bawahannya itu untuk mengambil peranan lebih aktif dalam penetapan dan pencapaian tujuan mereka sendiri. Beberapa manajer merasa tidak senang dengan hilangnya kekuasaan ini, tetapi program MBO akan menjadi efektif bila mereka melepaskan pengendalian tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa MBO adalah suatu sistem yang dengan menggunakan sistem tersebut, sasaran organisasi dibuat panduan terarah untuk segenap kegiatan. Ia adalah suatu metode yang memusatkan perhatiannya pada kerangka dasar yang logis dalam pencapaiannya. Oleh karena itu, pengelolaan MBO adalah strategi perencanaan dan pencapaian hasil dalam arah yang diharapkan dan dibutuhkan manajemen untuk mencapai tujuan dan kepuasan para pesertanya. Selain itu, MBO juga sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan dan penilaian manajemen pada target-target spesifik untuk satu tahun atau lebih, yang ditetapkan oleh setiap manajer, yang harus direalisasikan.

b. Manajemen Strategik di Lingkungan Pendidikan

Manajemen Strategik telah cukup lama dikenal dan dikembangkan, terutama dalam bidang ekonomi khususnya di lingkungan bisnis. Berbeda dengan di lingkungan organisasi non profit, khususnya bidang pendidikan, kehadiran Manajemen Strategik pada dasarnya merupakan suatu paradigma baru. Sebagai paradigma baru, jika diimplementasikan pada lingkungan organisasi pendidikan, tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan di lingkungan organisasi profit (bisnis), karena kedua

organisasi tersebut satu dengan yang lain berbeda dalam banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai. Pengimplementasian Manajemen Strategik di lingkungan organisasi bidang bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai – nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik.

Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing – masing untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Sedang organisasi pendidikan didasari oleh filsafat yang berisi nilai – nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Perbedaan lain terletak pada pengorganisasian masing – masing. Setiap organisasi profit memiliki otonomi dalam menjalankan manajemennya, berupa kebebasan mewujudkan pengembangan organisasinya antara lain dengan memilih pengimplementasian Manajemen Strategik atau manajemen lainnya yang dinilai terbaik.

Pada organisasi non profit khususnya bidang pendidikan, organisasi ini diatur dengan manajemen umum oleh pemerintah Pusat ataupun daerah, yang secara berencana dan sistematis telah menetapkan berbagai pengaturan yang mengikat dalam memilih dan mengimplementasikan manajemennya.

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen Strategik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “Manajemen” dan “Strategik” yang masing – masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Hadari Nawawi, pengertian manajemen strategic ada 4 (empat). Pengertian pertama Manajemen Strategik adalah *“proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”*. Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain¹³⁵:

- 1) Manajemen Strategik merupakan proses pengambilan keputusan.
- 2) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.
- 3) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang – kurangnya melibatkan pimpinan puncak (kepala sekolah), sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya.
- 4) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (warga

¹³⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005), hlm. 148-149

sekolah), seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

- 5) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (kepala sekolah) harus diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Pengertian manajemen strategik yang kedua adalah *“usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”*.¹³⁶ Dari pengertian tersebut terdapat konsep yang secara relatif luas dari pengertian pertama yang menekankan bahwa “manajemen strategik merupakan usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi”, yang mengharuskan kepala sekolah dengan atau tanpa bantuan manajer bawahannya (Wakasek, Pembina Osis, Kepala Tata Usaha), untuk mengenali aspek – aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan misinya yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan. Untuk setiap peluang atau kesempatan yang terbuka harus dimanfaatkan secara optimal.

Pengertian yang ketiga, Manajemen Strategik adalah *“arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi”*. Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan organisasi (Ka Dinas, Kepala Sekolah) dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategis, sehingga dapat memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Pengertian yang keempat, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi. Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategik dengan unsur – unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategik organisasi.¹³⁷

¹³⁶ Adnan Sandy Setiawan, “Manajemen Perguruan Tinggi Di Tengah Perekonomian Pasar dan Pendidikan Yang Demokratis“, “INDONews (s)”indonews@indonews.

¹³⁷ Ani M. Hasan, “Pengembangan Profesional Guru di Abad Pengetahuan”, Pendidikan Network : 24 Maret 2012

Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur – unsurnya adalah Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan Fungsi – fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja Internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.¹³⁸ Diagram manajemen strategik sebagai suatu sistem dapat dilihat pada halaman berikut.

Di samping itu dari pengertian Manajemen Strategik yang terakhir, dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut¹³⁹ :

- 1) Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program – program kerja.
- 2) Rencana Strategik berorientasi pada jangkaun masa depan (25 – 30 tahun). Sedang Rencana Operasionalnya ditetapkan untuk setiap tahun atau setiap lima tahun.
- 3) VISI, MISI, pemilihan strategik yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan Strategik Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan RENSTRA, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- 4) RENSTRA dijabarkan menjadi RENOP yang antara lain berisi program – programoperasional.
- 5) Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan Manajemen Puncak (Pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.
- 6) Pengimplementasian Strategi dalam program – program untuk mencapai sasarannya masing – masing dilakukan melalui fungsi – fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Berdasarkan karakteristik dan komponen Manajemen Strategik sebagai sistem, terlihat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasiannya di lingkungan organisasi non profit (pendidikan). Beberapa faktor tersebut antara lain adalah ukuran besarnya organisasi, gaya manajemen dari pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya termasuk kependudukan, peraturan pemerintah dsb. sebagai tantangan eksternal. Tingkat intensitas dan formalitas itu dipengaruhi juga

¹³⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 151

¹³⁹ Thomas B. Santoso (2001), “ Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)”, Pendidikan Network: 24 Maret 2012

oleh tantangan internal, antara lain berupa kemampuan menterjemahkan strategi menjadi proses atau rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan sebagai pelayanan umum yang efektif, efisien dan berkualitas (dalam bidang pendidikan misalnya menetapkan model/sistem instruksional, sumber – sumber belajar, media pembelajaran dll).

2. Dimensi–Dimensi Manajemen Strategik

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi–dimensi dimaksud adalah:

a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen Strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai Visi organisasi yang akan diwujudkan 25–30 tahun lebih di masa depan. Menurut Hadari Nawawi,¹⁴⁰ Visi dapat diartikan sebagai *“kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan”*. Sehubungan dengan itu Lonnie Helgersen yang dikutip oleh J. Salusu dalam bukunya Hadari Nawawi mengatakan bahwa : *“Visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak organisasi”*.

Masih menurut J. Salusu yang mengutip pendapat Naisibit: *“Visi merupakan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah untuk mencapai tujuan. Suatu visi dikatakan efektif jika sangat diperlukan dan memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagai pengantar masa depan”*.

Masih dalam Hadari Nawawi, menurut Kotler yang juga dikutip oleh J. Salusu dikatakan bahwa: *“Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita masa depan*. Sehingga secara sederhana Visi organisasi dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategic organisasi, yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang dan di masa depan.¹⁴¹

¹⁴⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 155

¹⁴¹ Frietz R Tambunan, *“Mega Tragedi Pendidikan Nasional”*, Kompas : 16 Juni 2004.

Sehubungan dengan itu Misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi.

b. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi Internal adalah kondisi organisasi non profit (pendidikan) pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan EVALUASI DIRI antara lain dengan menggunakan Analisis Kuantitatif dengan menggunakan perhitungan – perhitungan statistik, menggunakan data kuantitatif yang tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM). Namun kerap kali data kuantitatif tidak memadai, karena lemahnya SIM dalam mencatat, mencari, melakukan penelitian dan mengembangkan data pada masa lalu. Oleh karena itu Evaluasi Diri tidak boleh tergantung sepenuhnya pada data kuantitatif, karena dapat juga dilakukan dengan Analisis Kualitatif dengan menggunakan berbagai informasi kualitatif atau sebagian data kuantitatif dan sebagian lagi data kualitatif. Untuk Analisis Kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan Analisis SWOT.

Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi (sekolah), yang terdiri dari Lingkungan Operasional, Lingkungan Nasional dan Lingkungan Global, yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, antara lain kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama, dll. Pengimplementasian Manajemen Strategik perlu mengidentifikasi dan memanfaatkan kelebihan atau kekuatan dan mengatasi hambatan atau kelemahan organisasi.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber–Sumber

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi–fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang telah ditetapkan di dalam setiap RENOP, dalam rangka mencapai Tujuan Strategik melalui pelaksanaan Misi untuk mewujudkan Visi Organisasi (sekolah). Sumber daya yang ada terdiri dari Sumber Daya Material khususnya berupa sara dan prasarana, Sumber Daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Teknologi dan Sumber Daya Informasi. Semua sumberdaya ini dikategorikan dalam sumber daya internal, yang dalam rangka evaluasi diri (Analisis Internal) harus diketahui dengan tepat kondisinya.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak (Pimpinan)

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun Rencana Strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan. Rencana Strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Rencana

Strategik sebagai keputusan utama yang prinsipil, tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan, tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak, karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggung jawabnya.

e. Dimensi Multi Bidang

Manajemen Strategik sebagai Sistem, pengimplementasiannya harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai suatu sistem. Dengan demikian berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun RENSTRA dan RENOP jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan.

Dalam kondisi sebagai bawahan (sekolah merupakan bawahan Dinas P & K) berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. Sekolah hanya berperan sebagai penyusun RENOP dan program tahunan. Dari uraian tersebut jelas bahwa RENSTRA dan RENOP bersifat multi dimensi, terutama jika perumusan RENSTRA hanya dilakukan pada banyak organisasi non profit termasuk pendidikan yang tertinggi. Dengan dimensi yang banyak tersebut, maka mudah terjadi tidak seluruh dimensi dapat diakomodasi.

2. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategik

Pengimplementasian Manajemen Strategik melalui perumusan RENSTRA dan RENOP dengan menggunakan strategi tertentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dan mewujudkan tugas pokok dilingkungan organisasi pendidikan harus diukur dan dinilai keunggulannya. Dari pengukuran tersebut dan seluruh proses pengimplementasiannya, maka diketahui manfaat Manajemen Strategik bagi organisasi. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategik dalam organisasi pendidikan antara lain¹⁴²:

a. Keunggulan Implementasi Manajemen Strategik

Keunggulan implementasi manajemen strategik dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut:

1) Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

2) Produktivitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.

¹⁴² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1998), hlm. 89.

3) Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (mis: kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.

4) Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

5) Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumberdaya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa.

Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah – masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

5) Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai – nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing – masing di dalam dan di luar jam kerja.

6) Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.

Tolok ukur keunggulan tersebut di atas sangat penting artinya bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sekarang dan di masa mendatang. Untuk itu diperlukan kerjasama dan dukungan masyarakat dalam menumbuhkembangkan organisasi dalam mengimplementasikan Manajemen Strategik secara optimal, agar keunggulan-keunggulan di atas dapat diwujudkan yang hasilnya akan menguntungkan masyarakat pula.

Dalam kenyataan yang pada masa sekarang, bagi organisasi pendidikan (sekolah) kondisi untuk mewujudkan keunggulan tersebut masih menghadapi berbagai dilema. Organisasi pendidikan yang ada pada saat ini secara relatif bersifat konsumtif, sedang untuk melaksanakan Manajemen Strategik secara relatif diperlukan dana/anggaran yang tidak sedikit. Dalam kondisi seperti ini sangat diperlukan kemampuan mewujudkan keseimbangan antara kesediaan pemerintah dalam menyediakan dana/anggaran yang memadai, dan dalam menggali serta mengatur pendayagunaan sumber – sumber daya lain, seperti orang tua, masyarakat, pinjaman/bantuan.¹⁴³

3. Manfaat Manajemen Strategik

Berdasarkan keunggulan yang dapat diwujudkan seperti telah diuraikan di atas, berarti dalam pengimplemantasian Manajemen Strategik di lingkungan organisasi pendidikan terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha mewujudkannya secara efektif dan efisien. Manfaat yang dapat dipetik adalah : *“manajemen strategik dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen, dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen yang lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.”* Secara terinci manfaat manajemen strategik bagi organisasi non profit (pendidikan) adalah:

- a. Organisasi pendidikan (sekolah) sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistic organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi. Dengan kata lain Manajemen Strategik sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistik dalam dinamikanya, akan selalu terarah pada Tujuan Strategik dan Misi yang realistic pula.
- b. Implementasi Manajemen strategik melalui realiasi RENSTRA dan RENOP berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi–fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien. Dengan demikian berarti Manajemen Strategik mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian Tujuan Strategik dan perwujudan Visi berlangsung secara terkendali.
- c. Manajemen Strategik diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja. Strategi yang dipilih dan disepakati dapat memperkecil dan bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategik.

¹⁴³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management...*, hlm. 91-92

- d. Manajemen Strategik dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian akan memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan, sesuai dengan atau tanpa merubah keunggulan yang akan diwujudkan oleh organisasi.
- e. Manajemen Strategik sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggungjawab masing – masing. Dengan demikian setiap unit dan atau satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.
- f. Manajemen Strategik di dalam organisasi pendidikan menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*). Dengan kata lain manajemen strategik berfungsi pula menyatukan sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk manajemen puncak, tetapi merupakan keberhasilan bersama atau untuk keseluruhan organisasi dan bahkan untuk masyarakat yang dilayani.

Berdasarkan uraian tentang keunggulan dan manfaat manajemen strategik di atas perlu dipahami bahwa pengimplementasiannya di lingkungan organisasi pendidikan bukanlah jaminan kesuksesan. Keberhasilan tergantung pada SDM atau pelaksananya bukan pada Manajemen Strategik sebagai sarana. SDM sebagai pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan yang terpenting adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral dan/atau etika untuk tidak menggunakan manajemen strategik demi kepentingan diri sendiri atau kelompok.

Dari uraian di atas penulis dapat menarik kesimpulan tentang keunggulan implementasi dan manfaat manajemen strategik dalam organisasi pendidikan, yaitu:

1). Keunggulan Implementasi Manajemen Strategik

Dengan menerapkan Manajemen Strategik, maka organisasi pendidikan (sekolah) akan memiliki keunggulan, antara lain: *profitabilitas, produktifitas tinggi, memiliki posisi kompetitif, keunggulan teknologi, keunggulan Sumber Daya Manusia, Iklim kerja yang kondusif, etika dan tanggung jawab sosial yang berkembang.*

2). Manfaat Manajemen Strategik

Manfaat yang diperoleh dari implementasi manajemen strategik adalah:

- organisasi menjadi dinamis,

- fungsi kontrol berjalan dengan efektif dan efisien
- meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan
- memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan
- mendorong perilaku proaktif bagi semua pihak untuk ikut serta mewujudkan keunggulan, dan
- meningkatkan perasaan ikut memiliki, berpartisipasi aktif dan tanggung jawab bagi semua komponen organisasi.

E. Peningkatan Kualitas SDM Melalui Pendidikan Islam

Di era persaingan global ini, *trend* pendidikan mengalami pergeseran orientasi yang menempatkan pembangunan manusia seutuhnya melalui pendidikan dan latihan dengan beragam jenis, jenjang, sifat dan bentuknya. Pendidikan manusia Indonesia seutuhnya diidealisasikan menjadi titik puncak tercapainya pendidikan nasional yang sampai saat ini menjadi dambaan bangsa Indonesia. Sosok pribadi yang diidolakan belum juga dihasilkan, maka lembaga pendidikan dijadikan ekspektasi alternatif, sebagai instrumen utama proses kemanusiaan dan pemanusiaan, yaitu menghargai dan memberi kebebasan untuk berpendapat dan berekspresi. Penghargaan yang demikian adalah benih yang mulai tumbuh, dan sebagai sebuah proses kebebasan terus-menerus diperjuangkan.¹⁴⁴

Bagaimana mungkin bisa menjadi manusia yang sesungguhnya, kalau dalam realitasnya memang pendidikan Islam sebagai subsistem dinilai masih kering dari aspek pedagogis, dan lebih mekanistik dalam menjalankan fungsinya sehingga terkesan hanya akan melahirkan peserta didik yang "kerdil" karena tidak memiliki dunianya sendiri. Menurut Ma'arif konsep pendidikan telah dipaksa untuk menuruti konsep development-kapitalis yang terelaborasi sedemikian rupa, demi memenuhi kebutuhan industrialisasi, sehingga pendidikan yang seharusnya menjadi media pemberdayaan malah menjadi sarana pembodohan yang sistematis, penciptaan robot-robot intelektual yang terprogram secara marathon dan monoton.¹⁴⁵

Pendidikan Islam dewasa ini, benar-benar telah menjadi salah satu wilayah yang banyak mengeluarkan biaya. Pendidikan yang pada hakekatnya adalah untuk semua (*education for all*), sebagai hak individu warga negara dan juga warga dunia memiliki hak memperoleh pendidikan secara adil. Ternyata, hal yang semestinya merupakan hak tersebut kini tergantikan oleh pendidikan sebagai barang dagangan. Pendidikan menjadi ritus masyarakat yang membodohkan.

¹⁴⁴ Adnan Mahmud, (ed.), 2005. *Pemikiran Islam Kontemporer di Indonesia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 256

¹⁴⁵ Syamsul Ma'arif, 2007. *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm.

Bahkan pendidikan menjadi penyebab terjadinya ketidakadilan, karena masyarakat yang mampu sekolah adalah golongan elite yang kaya sedangkan mereka yang tidak mampu sekolah adalah masyarakat miskin.

Di sisi lain, menurut Fadjar kurang tertariknya masyarakat untuk memilih lembaga-lembaga pendidikan Islam sebenarnya bukan karena telah terjadi pergeseran nilai atau ikatan keagamaannya yang mulai memudar, melainkan karena sebagian besar lembaga pendidikan Islam yang ada kurang menjanjikan masa depan dan kurang responsif terhadap tuntutan dan permintaan saat ini maupun mendatang. Padahal, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan, yaitu nilai (agama), status sosial dan cita-cita.¹⁴⁶

Masyarakat yang terpelajar akan semakin beragam pertimbangannya dalam memilih pendidikan bagi anak-anaknya. Fenomena seperti diuraikan di atas, dalam memilih lembaga pendidikan untuk menyekolahkan anak-anak mereka pun sudah sangat rasional dan mempertimbangkan prospektif ke depan. Mereka yang berpeluang memilih, akan menentukan pilihan kepada lembaga pendidikan yang dipandang ideal. Lembaga pendidikan yang dipandang ideal itu adalah lembaga yang mampu mengembangkan potensi spiritual dan akhlak para peserta didik, yang mampu mengembangkan aspek intelektual, yang biasanya diukur dari perolehan NEM, dan lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan potensi sosial maupun keterampilan peserta didiknya. Lembaga yang bertipe ideal itu biasanya diperebutkan orang, sehingga biayanyapun menjadi mahal, mengikuti hukum pasar, yakni *supply and demand*.

Tuntutan masyarakat seperti itu telah direspons banyak pihak, tidak terkecuali oleh lembaga pendidikan keagamaan, di antaranya lembaga pendidikan Islam dengan memunculkan lembaga pendidikan integratif, atau sekolah/madrasah terpadu, sekolah/madrasah model, atau bentuk-bentuk sekolah/madrasah unggulan lain, yang mengedepankan kualitas.¹⁴⁷ Dengan menggunakan term integratif diharapkan para lulusannya meraih kedewasaan kepribadian secara utuh, yaitu dewasa spiritual, dewasa intelektual, dewasa sosial, dan dewasa kecakapan hidupnya.

Dengan memperhatikan realitas di atas, maka substansi persoalannya adalah tugas pendidikan tidak mengalami pergeseran nilai, yaitu mencerdaskan peserta didik, sedangkan biaya tidak dapat dijadikan ukuran pendidikan itu berkualitas atau tidak. Gagasan adanya pendidikan murah demi tercapainya pemerataan pendidikan adalah gagasan yang berpihak pada masyarakat tidak mampu agar mengenyam pendidikan yang berkualitas. Sedangkan peran ganda pendidikan

¹⁴⁶ Mudjia Rahardjo, (ed.), 2006. *Quo Vadis Pendidikan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*, Malang: UIN Malang Press, hlm. 11

¹⁴⁷ Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah Gagasan, Aksi & Solusi Pembangunan Madrasah*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2007), hlm. 56

adalah (1) Pendidikan berfungsi untuk membina kemanusiaan (*human being*), berarti pendidikan pada akhirnya untuk mengembangkan seluruh pribadi manusia, termasuk mempersiapkan manusia sebagai anggota masyarakatnya, warga negara yang baik, dan rasa persatuan; (2) Pendidikan berfungsi sebagai pengembangan sumber daya manusia (*human resources*), yaitu mengembangkan kemampuannya memasuki era kehidupan baru.

Berdasarkan latar belakang persoalan di atas, akan dibahas persoalan yang dihadapi pendidikan Islam dan upaya pemberdayaan lembaga pendidikan Islam untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul dalam menghadapi tantangan zamannya.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Investasi pengembangan sumber daya manusia selalu berjangka panjang. Program pengembangan jangka panjang ini mempersiapkan manusia terdidik yang memiliki ilmu pengetahuan dan mempunyai kualitas yang tinggi, yaitu manusia yang berkaliber nasional dan internasional. Adanya gejala pengangguran manusia terdidik dewasa ini perlu mendapatkan perhatian serius. Misalnya, perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap isi dan arah kurikulum pendidikan yang tidak sejalan dengan kebutuhan pembangunan. Perlu pengembangan paradigma pendidikan yang memposisikan individu yang mandiri, pembelajar, dan mengupayakan pengembangan serta pemberdayaan potensi untuk menjadikan dirinya sebagai.

Upaya peninjauan kurikulum harus dibarengi dengan perubahan perilaku pendidik selama ini yang lebih menekankan adanya penindasan terhadap peserta didik. *Punishment* lebih didahulukan dan dikembangkan dari pada *reward* dan pemberian apresiasi. Padahal pendidikan yang ideal dan dapat mengembangkan potensi diri agar mandiri adalah pendidikan yang mengedepankan *reward* dan apresiasi kepada peserta didik dari pada *punishment* dan penindasan yang justru mengerdilkan jiwa peserta didik, membuatnya tidak kreatif dan tidak mandiri.

Ketahanan suatu masyarakat ditentukan oleh tiga unsur ialah sumber daya alamnya, sumberdaya manusianya yang berkualitas, dan sumber daya kebudayaan dan kesejarahannya.¹⁴⁸ Hanya anggota masyarakat yang berbudaya, yaitu yang mempunyai kebanggaan terhadap masyarakat dan budayanya, akan menjadi unsur sumber daya manusia yang produktif di dalam era globalisasi. Manusia yang tidak berbudaya akan tenggelam dalam arus globalisasi dan dia tidak mempunyai identitas. Globalisasi sangat mempengaruhi negara-negara berkembang, tidak terkecuali Indonesia yang berpenduduk mayoritas Muslim. Pengaruh yang demikian itu juga akan dialami warganya, sumber daya manusianya. Oleh karena itu kesiapan bangsa Indonesia menghadapi era globalisasi ialah persoalan peningkatan seutuhnya sumber daya manusia, yaitu kualitas manusia dengan keseimbangan aspek material dan aspek spiritual/nilai keagamaan.

¹⁴⁸ Tilaar, H.A.R., *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hlm.

Investasi sumber daya manusia sebagai anggota masyarakat yang diperlukan adalah memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Manusia yang berwatak, yaitu jujur dan memiliki *social capital*: dapat dipercaya, suka kerja keras, jujur, dan inovatif. Dengan istilah lain, manusia yang beretika dengan taat menjalankan ajaran agamanya; (2) Cakap dan inteligen; inteligensi ini harus dikembangkan sesuai apa yang dimiliki oleh masing-masing individu; (3) *Entrepreneur* (wiraswasta), sikap *entrepreneur* bukan hanya di bidang ekonomi dan bisnis tetapi juga unruk semua aspek kehidupan, karena kemampuan *entrepreneur* cenderung bersifat inovatif dan tidak terikat kepada sesuatu yang tetap, sehingga tidak mengenal istilah "menganggur"; (4) Kompetitif, sumber daya manusia yang diperlukan adalah yang memiliki kualitas kompetitif dalam kehidupan dunia terbuka untuk selalui menggapai nilai lebih dan meningkatkan ditumbuhkan sejak di dalam keluarga, dan juga setiap jenjang pendidikan formal.

2. Pendidikan Islam sebagai Subsistem Pendidikan Nasional

Pendidikan Islam sebagai subsistem pendidikan nasional. Sebagai subsistem, pendidikan Islam mempunyai tujuan khusus yang harus dicapai, dan tercapainya tujuan tersebut akan menunjang pencapaian tujuan pendidikan nasional secara keseluruhan yang menjadi suprasistennya. Visi pendidikan Islam tentunya sejalan dengan visi pendidikan nasional. Visi pendidikan nasional adalah mewujudkan manusia Indonesia yang takwa dan produktif sebagai anggota masyarakat Indonesia yang bhinneka.¹⁴⁹

Sedangkan misi pendidikan Islam sebagai perwujudan visi tersebut adalah mewujudkan nilai-nilai keislaman di dalam pembentukan manusia Indonesia. Manusia Indonesia yang dicita-citakan adalah manusia yang saleh dan produktif. Hal ini sejalan dengan *trend* kehidupan abad 21, agama dan intelek akan saling bertemu.¹⁵⁰

Dengan misi tersebut pendidikan Islam menjadi pendidikan alternatif. Apabila pendidikan yang diselenggarakan oleh atau lembaga-lembaga swasta lainnya cenderung untuk bersifat skuler atau memiliki ciri khas lainnya, maka pendidikan Islam ingin mengejawantakan nilai-nilai keislaman. Ciri khas tersebut dengan disebut pendidikan Islam mempunyai tiga ciri khas berikut: (1) Suatu sistem pendidikan yang didirikan karena didorong oleh hasrat untuk mengejawantahkan nilai-nilai Islam; (2) Suatu sistem yang mengajarkan ajaran Islam, dan (3) Suatu Sistem pendidikan Islam yang meliputi kedua hal tersebut.¹⁵¹ Dapat dipahami bahwa keberadaan pendidikan Islam tidak sekedar menyangkut

¹⁴⁹ Furchan, Arief, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia*, (Yogyakarta: Gema Media, 2004), hlm. 14

¹⁵⁰ Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 150

¹⁵¹ A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernisitas*, (Bandung: Mizan, 1998), hlm.

persoalan ciri khas, melainkan lebih mendasar lagi, yaitu tujuan yang diidamkan dan diyakini sebagai yang paling ideal.

Tujuan itu sekaligus mempertegas bahwa misi dan tanggung jawab yang diemban pendidikan Islam lebih berat lagi. Ketiganya itu selama ini tumbuh dan berkembang di Indonesia dan sudah menjadi bagian tidak terpisahkan dari sejarah maupun dari kebijakan pendidikan nasional. Bahkan tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa kehadiran dan keberadaannya merupakan bagian dari andil umat Islam dalam perjuangan maupun mengisi kemerdekaan.

Di Indonesia, pendidikan Islam ini tampil dalam berbagai macam wujud, yaitu pendidikan agama Islam yang merupakan substansi dari sistem pendidikan agama dalam kurikulum nasional, pendidikan di madrasah dan sekolah umum Islam yang merupakan subsistem dari sistem pendidikan umum (formal), pendidikan pesantren yang merupakan subsistem dalam pendidikan nonformal. Sebenarnya yang diharapkan oleh sistem pendidikan ketika berhadapan dengan globalisasi. Rumusan tersebut menjadi sangat *output* yang relevan dengan konteks globalisasi yang dapat dijadikan landasan bagi terwujudnya tujuan ideal yang diharapkan sesuai tantangan zaman. Islam tidaklah sederhana seperti gambaran dan impian orangtua dahulu ketika memasukkan putra putrinya ke madrasah maupun pesantren, yaitu agar mereka setelah lulus mampu menjadi imam masjid, memimpin tahlil dan manakib, berperilaku sopan, dan mampu membaca kitab berbahasa Arab, sedangkan mereka buta akan baik kalau dirubah menyesuaikan dengan tuntutan kondisi objektif dan dinamika masyarakat, yaitu dengan mengintegrasikan ulama yang intelek atau intelek yang ulama. Ulama adalah ilmuwan Muslim yang mendalami ilmu agama dan memperoleh kredibilitas moral dari masyarakat karena konsistensinya terhadap ilmu yang didapati dan misi yang diemban. Sedangkan intelektual, secara lughawi, adalah mereka yang memperoleh kekuatan intelektualitas; kekuatan berpikir dan menganalisis. Dalam pengertian ini scholarship menyamakan pengertian ulama dan intelektual.¹⁵²

Sosok lulusan yang diharapkan oleh pendidikan Islam sekurangnya adalah ilmuwan yang ulama, dengan ciri-ciri sebagai berikut; (1) Peka terhadap masalah. Karena kepekaan seperti itu merupakan langkah kreatif untuk memulai pekerjaan; (2) Bekerja tanpa pamrih. Dalam tradisi keilmuan, bekerja tanpa pamrih ini berarti sikap objektif, cinta kebenaran serta kritis; (3) Bersikap bijaksana. Kebijakan mengandung makna adanya hubungan timbalbalik antara pengetahuan dan tindakan, antara pengertian teoritis dan pengertian praktis etis yang sesuai; (4) Tanggung jawab. Seorang ilmuwan berkewajiban mencari, menemukan dan memanfaatkan ilmu bagi kepentingan hidup umat manusia, sekaligus juga bertanggung jawab atas apa yang terjadi selanjutnya jika dengan ilmu itu ternyata

¹⁵² Abdurrahman Mas'ud, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta: Gema Media, 2003), hlm. 253

menimbulkan kerusakan lingkungan alam ini, ia berusaha mencari lagi jalan keluarnya.

Dengan demikian, sosok manusia yang unggul dihasilkan dari pendidikan Islam adalah mereka yang cerdas, kreatif dan beradab. Dengan kecerdasan (fisik, intelektual, sosial, emosional, dan spiritual) diyakini akan mampu menghadapi globalisasi dan segala tantangannya, mereka itulah manusia yang saleh, *insan kamil*, dengan berbagai ketrampilan dan kemampuan serta mandiri untuk menjadi *khalifatullah* di muka bumi. Term *khalifah* yang berarti wakil, utusan, perwakilan dieksplorasi lebih jauh oleh M. Iqbal dalam *The Reconstruction of Religious Thought in Islam* yang menjelaskan bahwa Islam menekankan individualitas dan keunikan manusia.¹⁵³ Konsekuensi dari keunikan manusia itu adalah tidak mungkin seorang individu harus menanggung beban orang lain, manusia hanya menanggung apa yang telah diperbuat. Kebijakan pendidikan Islam yang harus diutamakan adalah membantu setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal, yaitu dengan: (1) menyediakan guru yang profesional, yang seluruh waktunya dicurahkan untuk menjadi pendidik; (2) menyediakan fasilitas sekolah yang memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan penuh kegembiraan dengan fasilitas olah raga dan ruang bermain yang memadai; (3) menyediakan media pembelajaran yang kaya, memungkinkan peserta didik dapat secara terus menerus belajar melalui membaca buku rujukan serta kelengkapan laboratorium dan perpustakaan dan (4) evaluasi yang terus menerus secara komprehensif dan objektif.

3. Aplikasi IQ, EQ dan SQ dalam Pendidikan Agama Islam

a. Kecerdasan Intelektual

Pada dasarnya manusia itu dianugrahi oleh Allah SWT berbagai macam kecerdasan, dan tanggung jawab pendidikan adalah memperhatikan dan mengarahkan kecerdasan tersebut agar mampu berkembang secara optimal dan seimbang. Tidak ada keseimbangan dalam penanganannya akan mengakibatkan masalah dikemudian hari. Dalam diri manusia terdapat kecerdasan yang disebut dengan kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient/ IQ*). Anak-anak yang cerdas, yang karena itu dianggap pasti sukses dalam kehidupan, adalah mereka yang nilai rapornya bagus semua atau indeks prestasinya di atas rata-rata. Sejak Wilhelm Stern, Psikolog Jerman yang banyak mengacu pada teori inteligensi Alfred Binnet dan Theodore Simon menyebut IQ sebagai ukuran kecerdasan. Akibatnya titik berat pendidikan di Indonesia yang menganut teori intelegensi ini adalah hanya memberi kesempatan berkembang pada otak kiri saja, membuat otak kanan terbelengkalai. Ujian Akhir Semester (UAS), hanya sanggup mengukur otak kiri peserta didik yang hasilnya bukan gambaran utuh kecerdasan peserta didik.¹⁵⁴

¹⁵³ Abdurrahman Mas'ud, *Menuju Paradigma Islam...*, hlm. 70

¹⁵⁴ Pasiak, *Revolusi IQ/EQ/SQ*, (Bandung: Mizan, 2003), hlm. 121

Pendidikan Islam bertugas meningkatkan, mengembangkan, dan menumbuhkan kesediaan, bakat-bakat, minat-minat, dan kemampuan-kemampuan akal peserta didik serta memberinya pengetahuan dan keterampilan akal yang perlu dalam hidupnya. Pendidikan Islam didasarkan pada pandangan yang komprehensif tentang manusia. Karena letak keistimewaan manusia adalah makhluk berpikir dan berakal, maka pendidikan bertugas dan bertanggungjawab mendorong kepada manusia untuk tahu dan mengerti. Dengan akalnyalah manusia memungkinkan untuk berpikir, merasa dan percaya dalam rangka untuk bisa menetapkan putusan dan tindakan serta tanggung jawab terhadap segala persoalan yang dihadapinya.

Mengingat urgensinya intelektual bagi kehidupan manusia, maka tidaklah berlebihan jika Islam sangat menghargai manusia yang memiliki kecerdasan intelektual. Kalau kecerdasan intelektual ini tidak terkendali dapat menimbulkan jarbazah (sikap angkuh dan mengabaikan fungsi wahyu), dan kalau tidak dikembangkan membuat seseorang menjadi *baladah* (bodoh). Islam memberikan arahan agar kecerdasan intelektual ini dikembangkan secara proposional dan ditempatkan pada posisi (kearifan). Sifat inilah yang menimbulkan kemampuan berpikir, cerdas, dan cepat tanggap terhadap perkembangan yang terjadi.¹⁵⁵

Agar pendidikan agama Islam dapat mengaktualisasikan IQ secara optimal, maka diperlukan latihan berpikir kritis pada diri peserta didik. Sebab berpikir kritis merupakan cara berpikir yang esensial bagi manusia. Dengan cara peserta didik diberi kesempatan untuk berpikir tentang sesuatu terlebih dahulu melalui penyelidikan dan tidak begitu saja menerima ide atau gagasan tanpa bukti yang nyata, tidak tergesa-gesa menarik kesimpulan yang beraku secara umum. Dengan cara demikian peserta didik terbiasa menyelidiki kebenaran pendapat orang lain dan mengecek kebenaran pendapat pribadinya. Keberhasilan proses belajar mengajar materi Pendidikan Agama Islam, sangat ditentukan keberhasilannya oleh guru. Untuk itu guru disamping dituntut memiliki kompetensi profesional, juga menjalankan tugasnya dalam suasana yang menyenangkan dan efektif.

b. Kecerdasan Emosi

Fenomena yang terjadi akhir-akhir ini seperti penjarahan, pembakaran, perampasan, pembunuhan, penculikan, perkosaan, tawuran, tindak kekerasan dan kejahatan yang dilakukan anak bangsa yang mewarnai panggung dunia pendidikan di tanah air sungguh memilukan dan memalukan. Bangsa yang dikenal sebagai bangsa yang ramah, peduli, murah senyum berubah menjadi bangsa yang menakutkan dan mengerikan bangsa lain adalah salah satu bukti kesalahan pendidikan yang hanya berorientasi pada kecerdasan intelektual belaka.

Emotional Quotient (EQ) atau kecerdasan emosi ikut menentukan keberhasilan dalam hidup ini bukan hanya IQ. Banyak hal yang secara logika benar tetapi perasaan menyatakan bahwa hal itu tidak benar, karena itulah sering

¹⁵⁵ Ma'arif, *Revitalisasi Pendidikan...*, hlm. 129

diperlukan keahlian kecerdasan akal didampingi kecerdasan emosi. Kecerdasan emosi berbeda dengan kecerdasan intelektual, sebab kecerdasan emosi merupakan kemampuan mengelola, mengendalikan emosi, menggunakan intuisi, indera, kepekaan yang justru tidak melibatkan daya nalar manusia.

Kalau kecerdasan intelektual diukur dengan IQ, maka kecerdasan emosi merupakan kemampuan non-kognitif. IQ tidak membuat seseorang menjadi unik, tetapi perasaan-perasaan yang ada pada diri seorang anak dan bagaimana anak menyikapi perasaannyalah yang menjadikan anak itu unik. Namun demikian, antara IQ dan EQ bukanlah kemampuan yang saling bertentangan, tetapi kemampuan yang sedikit terpisah.

Kecerdasan Emosi merupakan "*the inner rudder*", kekuatan dari dalam, sifatnya alami, dan dapat dikembangkan dengan kuat melalui berbagai akumulasi pengalaman yang panjang dan beragam. Ada lima wilayah utama EI, yakni: mengenali emosi diri, mengendalikan emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan dengan orang lain. *Optimisme* dan *positive thinking* memberi pengaruh menguntungkan dalam kondisi biologis manusia.¹⁵⁶

Selama ini ada kemungkinan pembelajaran di kelas cepat mendatangkan kejenuhan dan kebosanan dikarenakan tidak adanya keterlibatan emosi di dalamnya. Guru hanya mengikuti instruksi dari buku-buku yang berisi petunjuk pengajaran dan materi apa yang akan diajarkan secara berurutan. Tak ada lagi kesempatan guru untuk mengaitkan materi pelajaran dengan kehidupan terdalam sang guru, apa lagi dengan kehidupan peserta didik yang beraneka ragamnya. Sebagai contoh, guru PAI mengajarkan materi tentang puasa, sedangkan yang diajarkan hanyalah pengertian puasa, syarat, rukun, dan yang membatalkan puasa, yang sama sekali tidak menyentuh emosi terdalam setiap orang. Memang hal tersebut penting untuk diketahui peserta didik namun ada yang lebih penting seperti mengetahui hikmah dan manfaat puasa bagi kehidupan. Hal ini penting, karena ibadah (puasa) yang memancarkan hikmah bukan saja diperlukan untuk pembinaan kesalehan individual, melainkan juga peningkatan kesalehan sosial.

c. Kecerdasan Spiritual

Kehidupan masyarakat skuler sudah bergeser ke arah materialis dan hedonis. Perkembangan globalpun bisa berdampak positif, namun juga negatif. Dampak positifnya, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat membantu manusia untuk mengakses berbagai informasi secara cepat tentang peristiwa yang ada di belahan dunia untuk kemajuan hidupnya, namun dampak negatifnya informasi yang masuk dapat menjadi akar penyebab keretakan kesatuan dan persatuan bangsa, bahkan dapat menghilangkan jati diri bangsa itu sendiri. Perlu disadari, era globalisasi merupakan produk kemajuan sains dan teknologi, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia muslim merupakan prasyarat untuk mencapai

¹⁵⁶ Pasiak, *Revolusi IQ/EQ/SQ ...*, hlm. 272

kemajuan di bidang sains dan teknologi. Di sinilah tantangan bagi pendidikan Islam dan para pemikirnya. Sehingga pendidikan Islam, di satu sisi mampu menyampaikan pesan Islam kaitannya dengan tuntutan kualitas SDM serta merebut kembali kejayaan sains dan teknologi; di sisi lain mampu mencetak SDM yang berkualitas, yaitu manusia yang ber IQ tinggi sekaligus memiliki kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient/ SQ*).

Pendidikan Islam dalam pertumbuhan spiritual dan moral harus mampu menolong individu menguatkan iman, akidah, dan pengetahuan terhadap Tuhannya dan dengan hukum-hukum, ajaran-ajaran, dan moral agamanya. Pendidikan spiritual yang memiliki dimensi kemanusiaan seperti itu harus ditanamkan pada diri peserta didik melalui pendidikan Islam. Peran penting spiritual ini bagi kehidupan manusia adalah pendidikan Islam harus didasarkan pada falsafah bahwa pendidikan adalah proses menuju kesempurnaan dengan berbagai potensi yang diberikan oleh Allah untuk manusia agar dapat menjalankan misinya sebagai *khalifatullah* di muka bumi.

Pendidikan spiritual sebagai usaha sadar untuk menghantarkan peserta didik memiliki hubungan yang sangat kuat antara ruhani manusia dengan sang pencipta, Allah SWT. Sehingga dengan demikian, manusia dapat meraih pengenalan spiritual. Hanya dengan pengenalan spiritual itulah, manusia mendapatkan spiritualisasi yang akan mengangkatnya pada kehidupannya semakin bermakna. Aspek spiritual yang perlu ditanamkan dalam pendidikan Islam adalah spiritualitas yang bukan hanya metode untuk pencarian makna, tetapi juga fondasi bagi pencarian itu sendiri. Karena itu, penguasaan, pengembangan dan pendayagunaan iptek yang tidak disertai dengan keluhuran akhlak akan dapat membawa manusia menuju penderitaan bahkan kehancuran. Oleh karena itu, penguasaan, pengembangan dan pendayagunaan ilmu pengetahuan dan teknologi harus senantiasa berada dalam jalur nilai-nilai kemanusiaan dan akhlak yang luhur.

Jika para tokoh Barat secara umum merancang pendidikan skuler pada peserta didik, Islam sejak abad ke-7 telah mensosialisasikan ajaran yang serba religius. Pendapat John Locke sesungguhnya sepuluh abad sebelumnya bisa ditemukan dalam hadits Nabi yang mengajarkan: *hingga kedua orangtuanya mendesainnya sebagai Yahudi, Nasrani, atau Majusi*” (Hadits riwayat Bukhari, juz I: 1292). Nabi diikuti oleh tokoh-tokoh besar dalam pendidikan Islam seperti Ibnu Miskawaih (941-1030 M), Ibnu Hazm (w. 1064 M), Imam al-Ghazali (w. 1111 M), yang banyak menulis tentang akhlak dan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, Islam menempatkan anak pada posisi yang amat penting. Karena tugas suci ini termasuk *fardhu* bagi setiap orangtua, maka dosa besar bagi mereka yang tidak memperhatikan pendidikan agama anak. Nabi Muhammad SAW mengajarkan bahwa siapa yang tidak menyayangi anak maka bukan termasuk golongannya. Ancaman lebih keras bagi mereka yang tidak memperhatikan nasib yatim piatu. Kutukan Nabi dan Allah akan selalu menimpanya serta mendapatkan sebuah status tercela ”pendusta agama”. Betapa

pentingnya pendidikan agama anak sebagai upaya menanamkan kecerdasan spiritual, sehingga Nabi mengingatkan bahwa seorang calon Bapak sudah semestinya memikirkan calon anak sejak ia menyeleksi calon ibunya. Karena menurut Nabi, darah ibu dan ayah akan mengalir ke tubuh anak dan sangat mempengaruhi masa depannya.

Pendidikan Islam sejak awal menekankan keimanan. Mencermati kisah Ibrahim dalam melakukan pencarian Tuhannya, lewat perpaduan antara menggunakan indera dan akal nya sekaligus. Pencarian hakekat Tuhan dengan menggunakan indera dan akal ternyata tak ketemu, sekalipun itu dilakukan oleh Ibrahim sebagai manusia yang menyandang gelar *khalilullah* (kekasih Allah). Sekalipun pencarian itu tidak membawa hasil tetapi dilakukan sebagai pintu memperoleh hidayah dari Allah. Kisah ini memberikan petunjuk bahwa indera dan akal tetap boleh digunakan untuk melakukan pengembaraan dan pergumulan melakukan pencarian Tuhan itu.¹⁵⁷ Sehingga pendidikan Islam dapat memberikan solusi terhadap persoalan yang dihadapi manusia, mengingat pandangan tentang manusia yang menjadi objek dan subjek pendidikan yang komprehensif dan tujuannya adalah kesempurnaan dan keunggulan yang menjangkau kehidupan kini dan akhirat nanti.

F. Konsep Dasar dan Prinsip MBS

Sejak digulirkan UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang berlaku 1 Januari 2001, wacana desentralisasi pemerintahan ramai dikaji. Termasuk desentralisasi bidang pendidikan. Desentralisasi pendidikan tidak cukup hanya pada tingkat kabupaten/kota. Dalam hal ini desentralisasi pendidikan untuk mencapai otonomi pendidikan yang sesungguhnya harus sampai pada tingkat sekolah secara individual. Mengingat mutu pendidikan di Indonesia selama ini kurang memuaskan banyak pihak, maka perlu adanya upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan reformasi pendidikan. Model reformasi yang ditawarkan akhir-akhir ini adalah model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS adalah salah satu bentuk restrukturisasi dan desentralisasi sekolah dengan merubah sistem sekolah dalam melakukan kegiatannya.

Berdasarkan MBS maka tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu warga sekolah memiliki otonomi dan tanggungjawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah Gagasan...*, hlm. 33-34

¹⁵⁸ Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*, Washington D.C: The Falmer Press, 1996, hlm. 44

Model MBS yang diterapkan di Indonesia adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Konsep dasar MPMBS adalah adanya otonomi dan pengambilan keputusan partisipatif. Artinya MPMBS memberikan otonomi yang lebih luas kepada masing-masing sekolah secara individual dalam menjalankan program sekolahnya dan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi. Selain itu dalam menyelesaikan masalah dan dalam pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi setiap konstituen sekolah seperti siswa, guru, tenaga administrasi, orang tua, masyarakat lingkungan dan para tokoh masyarakat.¹⁵⁹ Terdapat empat prinsip MBS yaitu prinsip equifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif manusia yang secara jelas diuraikan sebagai berikut.¹⁶⁰

- a. **Prinsip Equifinalitas (Equifinality)** yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan. Manajemen sekolah menekankan fleksibilitas dan sekolah harus dikelola oleh sekolah itu sendiri berdasarkan kondisinya masing-masing. Prinsip equifinalitas ini mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah memiliki mobilitas yang cukup, berkembang dan bekerja menurut strategi uniknya masing-masing untuk mengelola sekolahnya secara efektif.
- b. **Prinsip Desentralisasi (Decentralization)**. Konsisten dengan prinsip equifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.
- c. **Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (Self-Managing System)**. Menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu amat penting dengan mempersilahkan sekolah untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (self-managing system) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah menerapkan sistem pengelolaan mandiri maka sekolah dipersilahkan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri.
- d. **Prinsip Inisiatif Manusia (Human Initiative)**.

¹⁵⁹ Anonim, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Direktorat SLTP Depdiknas, 2001, hlm. 9-10

¹⁶⁰ Cheng, *School Effectiveness & School...*, hlm. 48-58

MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para konstituen sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka. Peningkatan kualitas pendidikan terutama berasal dari kemajuan proses internal, khususnya dari aspek manusia.

1. Karakteristik MBS

MBS memiliki delapan karakteristik yaitu dalam hal misi sekolah, strategi-strategi manajemen, hakikat aktivitas-aktivitas, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas pada administrator dan indikator-indikator efektivitas.¹⁶¹

- a. Misi sekolah. Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan arahan kerja. Ini adalah budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan diantara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama memaksa warga lama bekerjasama secara terus menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang bermacam-macam dan kompleks maka budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah untuk sekolahnya sendiri.
- b. Hakikat aktivitas-aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah adalah amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara tak langsung mempromosikan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolah.
- c. Strategi-strategi manajemen dalam MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini.

2. Berlandaskan teori Maslow (1943) dan Alderfer (1972)

Guru dan siswa kemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbedabeda, diluar keuntungan ekonomi. Mereka mengejar interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri dan kesempatan berkembang. Dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih dan kesempatan

¹⁶¹ Cheng, *School Effectiveness & Scool...*, hlm. 48-58

untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.

Sekolah dijadikan sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak dimasa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa-siswa atau guru dan administrator untuk hidup, tumbuh dan menjalani perkembangan. Tanpa perkembangan profesional dan keterlibatan yang antusias dari guru-guru dan administrator maka sekolah tak dapat dikembangkan dan ditinkatkan secara terus menerus, dan siswa-siswa tidak memiliki pembelajaran hidup yang kaya. Oleh karena itu dalam sebuah manajemen berbasis sekolah, sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

G. Pelaksanaan MBS dalam Peningkatan Mutu

Pendidikan

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu konsep pengelolaan yang menawarkan otonomi kepada sekolah untuk pengambilan keputusan dalam upaya melibatkan seluruh komponen sekolah secara efektif dan efisien sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang diajukan dalam pertanyaan penelitian tentang: Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Faktor pendukung dan Faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan dalam pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian, kepala sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat. Analisis data dengan reduksi data, display data, dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Sekolah menyusun Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah. Sekolah menyusun rencana kerja tahunan dan rencana kerja empat tahun dengan mengembangkan bidang kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan, peran serta masyarakat dan pelayanan khusus; Sedangkan evaluasi sekolah meliputi, supervisi, evaluasi pembelajaran, evaluasi diri sekolah, dan akreditasi sekolah; Yang menjadi faktor pendukung, Jumlah dan kompetensi guru memadai, komitmen warga sekolah, pembagian tugas guru sesuai dengan kemampuan guru, sarana dan prasarana sekolah memadai. Sedangkan faktor penghambat adalah partisipasi masyarakat belum optimal, kompetensi guru perlu ditingkatkan, dana serta sarana dan prasarana belum mencukupi, hasil evaluasi belum ditindaklanjuti secara benar. Disarankan kepada kepala sekolah untuk terus meningkatkan pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah yang lebih baik di masa yang akan datang.

Karena pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan. Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, BAB I Ketentuan Umum Pasal 1. 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”. Pada masa sentralistik pengelolaan pendidikan tidak mendidik sekolah untuk belajar mandiri baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya, dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk ikut memiliki sekolah.

Hubungan keluarga, sekolah, dan masyarakat dipandang sebagai institusi yang terpisah-pisah, pihak keluarga dan masyarakat dipandang tabu untuk ikut campur tangan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, apalagi sampai masuk ke wilayah kewenangan profesional para guru. Berdasarkan kenyataan di atas tentu saja diperlukan upaya untuk perbaikan pengelolaan pendidikan. Dalam era desentralisasi dan reformasi seperti saat ini, dimana sektor pendidikan juga dikelola secara otonomi oleh pemerintah daerah dan oleh satuan pendidikan, jadi praktis pendidikan harus ditingkatkan kearah yang lebih baik dalam arti relevansi bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional.

Pengelolaan manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan kearah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau yang biasa dikenal dengan *School Based Management*. Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai “model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah”.¹⁶² Model manajemen ini mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar mutu yang berkaitan dengan kebutuhan sarana dan prasarana, fasilitas sekolah, peningkatan kualitas kurikulum, dan pertumbuhan jabatan guru. Keputusan sekolah yang diambil harus melibatkan secara langsung semua warga sekolah yaitu guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat yang berhubungan dengan sekolah.

Keputusan yang demikian dapat membangun rasa memiliki bagi setiap warga sekolah dan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), merupakan salah satu jawaban dari pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan dan telah diundang-undangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 48 ayat (1) menyatakan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik”. Sedangkan Pasal 51 ayat (1) yang berbunyi, “Pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”. Sejalan dengan hal diatas, maka pemerintah juga mengeluarkan peraturan pemerintah yang melandasi

¹⁶² Syaiful, Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hlm. 133

pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di satuan pendidikan yaitu, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 19 ayat (1) menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, sampai saat ini masih mengalami kendala yang berarti.

Hal ini terjadi disebabkan karena belum familiarnya konsep-konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah di jajaran persekolahan. Tidaklah mudah menerapkan inovasi manajemen dalam waktu yang singkat, namun fenomena yang terlihat menunjukkan bahwa keinginan untuk melakukan perubahan di sektor pengelolaan manajemen persekolahan telah mempengaruhi sistem penyelenggaraan pengelolaan pendidikan kearah Manajemen Berbasis Sekolah dengan meninggalkan pengelolaan manajemen yang *konvensional*. Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa perencanaan kerja sekolah diawali dengan perumusan Visi, Misi dan Tujuan sekolah berdasarkan profil sekolah oleh tim pengembang sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, pengawas sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat.

Menurut Gaffar.¹⁶³ “visi dipandang sebagai suatu inovasi dalam manajemen strategik, karena baru pada akhir-akhir ini disadari dan ditemukan bahwa visi itu amat dominan perannya dalam proses pembuatan keputusan, termasuk dalam pembuatan kebijaksanaan dan penyusunan strategi”. Pada bagian lain Sagala (2006: 13) mengemukakan bahwa: “a) Visi, Misi dan tujuan lembaga sekolah sebagai landasan operasional pengelolaan sekolah, b) Pendirian dan daya dukung komite sekolah, c) Transparansi atau keterbukaan dalam hal pengelolaan sekolah, d) Akuntabilitas atas segala proses dan hasil pengelolaan pendidikan, e) Pendelegasian wewenang, f) Pengambilan keputusan secara parsipatoris”.¹⁶⁴ Sedangkan tujuan pendidikan pada jenjang atau satuan pendidikan harus memuat ilmu pengetahuan yang akan dicapai, bersifat aspiratif yaitu mengembangkan inisiatif atau menerapkan sikap demokratis, menjunjung tinggi norma-norma dan nilai-nilai serta pandangan hidup yang berlaku dalam masyarakat sesuai dengan standar pengelolaan standar nasional pendidikan. Sekolah menyusun rencana kerja sekolah satu tahun dan rencana kerja sekolah empat tahun yang dinyatakan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.

Rencana kerja tahunan memuat tentang rencana pengembangan kurikulum dan pembelajaran, rencana pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, rencana pengembangan sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, rencana pengembangan kesiswaan, rencana pengembangan budaya dan lingkungan

¹⁶³ Murniati, *Manajemen Strategik. Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008), hlm. 22

¹⁶⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hlm. 13

sekolah, rencana pengembangan partisipasi/peran serta masyarakat dan kemitraan, serta rencana-rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan seperti pernyataan standar pengelolaan nasional pendidikan. Perencanaan pengembangan kurikulum dan pembelajaran di antaranya 1) Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), 2) Penyusunan perangkat pembelajaran berupa program tahunan, program semester, silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk semua mata pelajaran, 3) Penyusunan kalender pendidikan, 4) Penyusunan jadwal pembelajaran, 5) Penyusunan kurikulum muatan lokal, 6) Penyusunan program supervisi sekolah. Menurut Ragan pengertian kurikulum adalah “*all the experiences of children for which the school accepts responsibility*” yang artinya bahwa “semua pengalaman anak di bawah tanggung jawab sekolah”.¹⁶⁵ Perencanaan pengembangan pendidik (guru) dan tenaga kependidikan di antaranya: 1) Membuat usulan penambahan guru mata pelajaran, 2) Mengusulkan peningkatan kualifikasi guru yang belum S1/D4, 3) Mengusulkan guru untuk di sertifikasi, 4) Mengusulkan tenaga administrasi, perpustakaan dan laboratorium komputer. 5) Menyusun kegiatan pertemuan guru melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) mini dan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) di gugus sekolah. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 BAB XI, Pasal 39 ayat 2 dinyatakan bahwa: “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Adapun yang selalu harus ditingkatkan kompetensinya. Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan di antaranya: 1) Mengusulkan penambahan sarana dan prasarana, 2) Mengusulkan membuat laboratorium komputer dan jaringan internet, 3) Melaksanakan perawatan terhadap saran dan prasarana yang tersedia. Dalam hal ini Mulyasa mengatakan bahwa: “sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran”.¹⁶⁶

Perencanaan pengembangan pembiayaan dan keuangan sekolah di antaranya: 1) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) dengan melibatkan warga sekolah, 2) Membuat usulan penambahan biaya operasional sekolah, 3) Membuat laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran sekolah, 4) Penyusunan administrasi penggunaan keuangan sekolah. Menurut Fattah, menyebutkan bahwa: “agar penggunaan keuangan sekolah mencapai sasarannya, perlu dilakukan dengan menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen dalam pengelolaan keuangan sekolah, seperti melalui iuran BP3, melalui penyewaan fasilitas sekolah, pembayaran siswa, bantuan yayasan dan gerakan pengumpulan

¹⁶⁵ Hendyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Pembinaan Dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Problem Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1993), hlm. 13

¹⁶⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 49

dana”¹⁶⁷.

Perencanaan pengembangan kesiswaan di antaranya: 1) Membuat persiapan penerimaan siswa baru seperti membuat surat keputusan dari kepala sekolah dan pembentukan panitia penerima siswa baru, 2) Menyusun rencana kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan diri siswa, 3) Menyusun rencana melaksanakan bimbingan belajar untuk seluruh siswa untuk peningkatan prestasi akademik. Keseluruhan proses penyelenggara usaha kerja sama dalam bidang kesiswaan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah”. Perencanaan pengembangan partisipasi/peran serta masyarakat di antaranya: 1) Mengadakan pertemuan dengan orang tua siswa dalam rangka meningkatkan kerjasama sekolah dengan orang tua siswa untuk meningkatkan prestasi siswa, 2) Menyusun rencana pertemuan dengan komite sekolah dalam rangka meningkatkan peran komite sekolah di antaranya *advisory agency*, *mediator agency*, *supporting agency* dan *controlling agency*. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Komite sekolah dan madrasah berperan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui: “1) nasihat, 2) pengarahan, 3) bantuan personalia, material, dan fasilitas, maupun pengawasan”. Masyarakat diharapkan secara sungguh-sungguh memberikan masukan sesuai dengan kemampuannya.

Perencanaan pengembangan lingkungan dan kultur sekolah di antaranya:

- 1) Menyusun program unggulan yang menjadi ciri khas sekolah dalam meningkatkan dan menyalurkan potensi siswa agar lahir siswa unggul dalam berbagai prestasi.
- 2) Menyusun rencana penghijauan sekolah agar membuat suasana lingkungan sekolah menjadi sejuk dan nyaman.
- 3) Menyusun rencana program sekolah sehat dan sekolah bersih.
- 4) Menyusun rencana mengembangkan toleransi beragama diantar warga sekolah.

Selanjutnya pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu pendidikan meliputi: Pelaksanaan pengelolaan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) penyusunan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah, penyusunan struktur dan muatan kurikulum, penetapan kalender pendidikan/akademik, menyusun silabus dan RPP. Dalam penyusunan perencanaan pembelajaran didasarkan pada Standar Isi dan Standar Kompetensi Kelulusan dan peraturan pelaksanaannya, sedangkan dalam pelaksanaan proses pembelajaran didasarkan pada serta Standar Proses dan Standar Penilaian. Kenyataan yang terjadi di sekolah tempat penelitian dilaksanakan masih ada mata pelajaran yang silabus dan RPP belum ditulis secara lengkap dan benar. Masih ada guru yang mengkopi paste silabus dan RPP yang ditulis oleh guru dari sekolah yang lain atau silabus yang dikeluarkan oleh BSNP. Pelaksanaan pembelajaran guru melakukan dengan pendekatan pola Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM).

¹⁶⁷ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy, 2004), hlm. 143

Kenyataan yang terjadi di sekolah tempat penelitian masih ada guru belum melaksanakan pembelajaran dengan pendekatan PAKEM mereka masih dengan model pembelajaran yang konvensional. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 19, ayat 1) bahwa: “Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara *interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif*, serta memberikan ruang yang cukup bagi *prakarsa, kreativitas, dan kemandirian* sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik”. Pelaksanaan penilaian hasil belajar peserta didik guru menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggung jawab dan berkesinambungan.

Penyusunan program penilaian hasil belajar didasarkan pada Standar Penilaian Pendidikan. Sekolah menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran, dan membuat catatan keseluruhan, untuk menjadi bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, dalam kegiatan penilaian. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Standar Penilaian menyatakan bahwa: “Penilaian hasil belajar peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar penilaian pendidikan yang berlaku secara nasional”. Pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik dilakukan dengan kegiatan pertemuan Kelompok Kerja Guru (KKG) mini di sekolah, dan Kelompok Kerja Guru (KKG) di gugus sekolah satu kali dalam satu bulan. Diikuti oleh semua guru dalam gugus sekolah dibimbing oleh guru pemandu mata pelajaran Akan tetapi masih ada guru yang enggan hadir pada pertemuan KKG. Dalam pelaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah menetapkan kebijakan secara tertulis.

Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik. Sarana prasarana dikelola oleh guru sesuai bidangnya masing-masing dan adanya partisipasi dari semua unsur seperti kepala sekolah, pendidik, siswa dan tokoh masyarakat saran dan prasaran sekolah belum mencukupi. Sarana laboratorium komputer tersedia beberapa unit namun untuk pemasangan jaringan internet untuk sekolah belum dapat disediakan. Sedangkan perawatan sarana dan prasarana sekolah dilakukan melalui Kartu Inventaris Barang (KIB) yang berisi jenis barang, tahun pembelian, kondisi sarana pada saat ini, jumlah sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah.

Menurut Subagio bahwa: “Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pemeliharaan, penghapusan dan pengendalian logistik atau sarana dan prasarana”.¹⁶⁸ Kenyataan di sekolah sarana dan prasarana yang tersedia belum sesuai dengan rasio 1:2 artinya satu sarana untuk dua orang peserta didik. Pelaksanaan pengembangan pembiayaan dan keuangan sekolah yang tertuang dalam Rencana Kerja dan

¹⁶⁸ Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia ...*, hlm. 11

Anggaran Sekolah (RKAS) di antaranya: 1) Belanja tidak langsung berupa belanja pegawai, tunjangan prestasi kerja, Tunjangan Nanggroe Aceh Darussalam, tunjangan wali kelas, tunjangan fungsional. 2) Belanja langsung berupa belanja pegawai, belanja barang dan jasa, dan belanja modal. Sumber pendapat keuangan sekolah di antaranya dari dana Bantuan Operasional Sekolah dana APBN sebesar Rp. 400.000 persiswa, dan dana Bantuan Operasional Sekolah dari APBD sebesar Rp. 40.000 persiswa.

Sekolah membuat pedoman pengelolaan biaya operasional sekolah tentang sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola dan membuat pedoman penyusunan dan pencairan anggaran sesuai dengan peruntukannya, pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran. Sekolah melaporkan penggunaan anggaran kepada komite sekolah, serta Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga tentang pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah. Dalam pelaksanaan peran serta masyarakat sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan, pengelolaan akademik dan pengelolaan non-akademik.

Keterlibatan peran serta warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan sesuai dengan peran komite sekolah yaitu *advisory agency*, *mediator agency*, *supporting agency* dan *controlling agency*. Sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain pemerintah dan non-pemerintah yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output. Sistem kemitraan sekolah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis. Komite sekolah selalu meninjau proses kegiatan belajar mengajar secara berkala. Orang tua partisipasi aktif untuk kegiatan hari besar agama, hari besar nasional dan orang tua siswa sangat mendukung program yang diadakan sekolah. Masyarakat terlibat pada penyusunan program kerja sekolah dalam hal ini perwakilan masyarakat diwakili oleh pengurus komite sekolah, namun pada kenyataannya orang tua siswa belum dapat berpartisipasi dalam bidang bantuan dana pendidikan hanya bagi orang tua siswa yang mampu yang dapat berpartisipasi dengan bantuan dana pendidikan sedangkan banyak orang tua siswa lainnya belum mampu membantu siswa dalam hal dana. Pelaksanaan pengembangan lingkungan sekolah menyangkut pemeliharaan dan perawatan sekolah yaitu perawatan terhadap lingkungan sekolah meliputi kebersihan sampah, rumput dan perawatan taman bunga, perawatan ruang belajar siswa, perawatan ruang dewan guru dan perawatan ruang kepala sekolah serta perawatan kamar mandi siswa dan kamar mandi guru. Menampilkan suasana sekolah yang islami dengan budaya berpakaian islami, kegiatan pembiasaan yang islami seperti membaca al'Quran surat-surat pendek setiap hari sebelum pembelajaran dimulai.

Membaca surat Yasin pada setiap jum'at pagi, melakukan shalat dhuhur berjamaah setiap hari kecuali hari jum'at. Sekolah melaksanakan Evaluasi program sekolah dilakukan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan. Pengawasan pengelolaan sekolah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan pengelolaan sekolah

dilakukan oleh kepala sekolah, guru, pengawas sekolah dan komite sekolah secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan melalui kegiatan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dengan indikator sarana dan prasarana sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, Kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), Penilaian pendidikan, Penjaminan mutu pendidikan, dan Manajemen Berbasis Sekolah.

Hasil EDS sebagai bahan acuan pengembangan sekolah pada tahun yang akan datang. evaluasi diri sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) adalah: “Proses yang mengikut sertakan semua pemangku kepentingan untuk membantu sekolah dalam menilai mutu penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator-indikator kunci yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP)”. Evaluasi supervisi pengelolaan akademik dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah secara terencana sesuai dengan program supervisi yang telah dipersiapkan pada awal tahun ajaran untuk melaksanakan tugas dan fungsi kepala sekolah. Menurut Murniati “Tugas Kepala Sekolah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, yaitu Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator”.¹⁶⁹ Melakukan supervisi merupakan satu tugas dari seorang kepala sekolah.

Evaluasi pembelajaran dilakukan oleh guru kelas dan guru mata pelajaran, evaluasi dan penilaian pembelajaran dilakukan oleh guru berupa: Penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), ulangan harian dilakukan apabila satu kompetensi dasar telah selesai diajarkan, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas dan kelulusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan ulangan harian tidak dapat terlaksana seluruhnya sesuai dengan waktu atau jadwal yang telah ditentukan oleh guru kelas atau guru mata pelajaran karena waktu yang telah dipersiapkan terserap pada kegiatan pembelajaran. Hasil penilaian dilaporkan kepada orang tua siswa melalui lembar hasil belajar siswa (Rapor) pada akhir semester ganjil dan akhir semester genap. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 menyatakan bahwa: “Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berkesinambungan, bertujuan untuk memantau proses dan kemajuan belajar peserta didik serta untuk meningkatkan efektivitas kegiatan pembelajaran”. Sekolah mengajukan penilaian akreditasi sekolah dengan menyiapkan bahan-bahan berupa kondisi sebenarnya terhadap delapan standar nasional pendidikan yaitu: Standar isi, Standar Kompetensi Kelulusan, Standar Penilaian, Standar Proses, Standar Pendidik dan tenaga kependidikan, Standar sarana dan prasarana, Standar Pembiayaan dan Standar Pengelolaan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Oleh karenanya yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan

¹⁶⁹ Murniati, *Manajemen Stratejik...*, hlm. 146

manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah Kepemimpinan kepala sekolah yang demokrasi, pengelolaan manajemen secara transparansi, akuntabilitas, transparan dan otonomi sekolah. Faktor pendukung selanjutnya adalah jumlah guru sudah memadai, dan 75% guru sudah berkualifikasi S1. Keinginan dan kemauan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang besar. Dalam membuat suatu kebijakan, kepala sekolah selalu bersama-sama dengan warga sekolah semua keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama. Kepala sekolah menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja serta aktif dalam mengembangkan sekolah. Kepala sekolah menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja yang sejajar. Adanya kerjasama yang harmonis antara warga sekolah dengan komite sekolah, orang tua murid, masyarakat di sekitar sekolah, serta dengan dinas-dinas terkait. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru mengacu pada pendekatan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM).

Adanya partisipasi masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan, dengan wadah komite sekolah. Komite sekolah mempunyai program kerja, mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Masyarakat terlibat pada penyusunan program kerja sekolah, penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah, masyarakat juga terlibat pada penyusunan kurikulum sekolah terutama pendidikan agama islam dan pelajaran mulok, masyarakat berpartisipasi dalam kegiatan ekstra kurikuler sebagai pelatih drum band dan partisipasi masyarakat dalam menjaga keamanan sekolah merupakan faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar di kecamatan Meuraxa Kota Banda Aceh. Faktor pendukung selanjutnya adalah kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam proses pembelajaran, guru dapat menciptakan kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran mulai dari perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran sampai pada evaluasi pembelajaran. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan manajemen berbasis dalam peningkatan mutu pendidikan belum semua guru dapat menjalankan kebijakan sekolah terutama pada pengelolaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran hal tersebut dikarenakan pemahaman tentang pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan sekolah masih terbatas pada pelaksanaan kewajiban, dana pendidikan yang tersedia belum mencukupi untuk pelaksanaan kebijakan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Selanjutnya orang tua murid enggan memberikan bantuan berupa dana untuk sekolah karena pemerintah sudah mensosialisasikan pendidikan dasar gratis. Masih ada masyarakat yang belum memiliki rasa kepedulian dan kesadaran yang tinggi terhadap pendidikan, terutama tentang kepemilikan tanah dan gedung sekolah masyarakat masih beranggapan bahwa gedung sekolah dan semua yang terkandung di dalamnya adalah milik pemerintah, dan semua murid yang bersekolah gratis. Masih ada juga guru yang belum sepenuh hati dalam melaksanakan tugas seperti yang sudah direncanakan terkesan masih ada yang

ragu-ragu pada kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Sarana dan prasarana sekolah yang belum mencukupi sesuai dengan kebutuhan rasio satu sarana untuk dua orang murid.

Pada akhirnya rencana kerja sekolah disusun untuk program kerja setahun dan program kerja empat tahun, Program kerja tersebut memuat rencana pengembangan kurikulum dan pembelajaran, rencana pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, rencana pengembangan sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, rencana pengembangan kesiswaan, rencana pengembangan budaya dan lingkungan sekolah, rencana pengembangan peran serta masyarakat dan kemitraan, serta rencana-rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan. program kerja yang telah disusun tertuang secara terperinci dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan. Sekolah menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, yang memuat struktur kurikulum, kriteria ketuntasan minimal, dan kalender pendidikan.

Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan jadwal program tahunan, program semester dan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Hasil observasi di sekolah masih ada guru belum dapat melaksanakan tugas secara optimal karena keterbatasan kompetensi guru dan keterbatasan sarana dan prasarana dan dana yang tersedia di sekolah. Peningkatan kompetensi guru perlu dilaksanakan melalui kegiatan KKG mini di sekolah dan KKG gugus sekolah yang dipandu oleh pemandu mata pelajaran, Hasil observasi tidak semua guru hadir pada hari pertemuan bahkan ada yang datang secara bergantian. Pengelolaan keuangan sesuai dengan RKAS, dan pertanggungjawaban keuangan dilakukan secara berkala. Hasil observasi kebutuhan anggaran belum mencukupi untuk peningkatan mutu pendidikan.

Pelaksanaan kegiatan evaluasi meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi diri dan akreditasi. Kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi pembelajaran dan evaluasi diri sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, komite sekolah, guru dan pengawas sekolah. Faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan berdasarkan analisis hasil SWOT yang menjadi kekuatan adalah jumlah guru yang memadai, 75% guru telah berkualifikasi S1, sarana dan prasarana sekolah memadai. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan terbuka. Kepala sekolah menempatkan warga sekolah sebagai mitra kerja. Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam proses pembelajaran untuk menciptakan kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran mulai dari perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran sampai pada evaluasi pembelajaran. Faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan yang utama yaitu partisipasi masyarakat masih lemah, dana pendidikan belum memadai, sarana dan prasarana sekolah belum mencukupi, motivasi guru yang masih rendah.

H. Kompetensi Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Kemampuan dalam arti umum dapat dibatasi sebagai “kemampuan yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan”.¹⁷⁰ Sedangkan dalam konteks keguruan, kemampuan tersebut diterjemahkan sebagai “gambaran hakekat kualitatif dari perilaku guru yang nampak sangat berarti”.¹⁷¹ Dengan demikian, suatu kemampuan dalam suatu profesi yang berbeda menuntut kemampuan yang berbeda-beda pula. Sedangkan kemampuan dalam profesi keguruan akan dicerminkan pada kemampuan pengalaman dari kompetensi keguruan itu sendiri.

Apabila disimak makna yang tertuang dalam kaidah kemampuan tersebut, maka setiap profesi yang diemban seseorang harus disertai dengan kemampuan, dimana profesi itu sendiri dibatasi sebagai “Suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat”.¹⁷²

Dalam profesi keguruan, kriteria yang dipergunakan untuk menjembatannya sebagai sebuah profesi secara umum adalah sebagai berikut.

- a. Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual.
- b. Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.
- c. Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama.
- d. Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan.
- e. Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanent.
- f. Jabatan yang menentukan standarnya sendiri.
- g. Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi.
- h. Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.¹⁷³

Secara khusus, profesi keguruan bercirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori yang luas, maksudnya :
 - Memiliki pengetahuan umum yang luas.
 - Memiliki keahlian khusus yang mendalam.
- b. Merupakan karier yang dibina secara organisatoris, maksudnya:
 - Adanya keterikatan dalam suatu organisasi profesional.
 - Memiliki otonomi jabatan.
 - Memiliki kode etik jabatan.
 - Merupakan karya bakti seumur hidup.

¹⁷⁰ Sudarwan Danim, *Tranformasi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1994), hlm. 12

¹⁷¹ H. ES Wijaya, dan Tabrani Rusyan, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung, NINE Karya Jaya, 1992), hlm. 7

¹⁷² AM. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta, CV. Rajawali, 1986), hlm. 131

¹⁷³ <http://edukasi.kompasiana.com/makna-kemampuan-dalam-profesi-keguruan>

c. Diakui masyarakat sebagai pekerjaan yang mempunyai status profesional, maksudnya:

- Memperoleh dukungan masyarakat.
- Mendapat pengesahan dan perlindungan hukum.
- Memiliki persyaratan kerja yang sehat.
- Memiliki jaminan hidup yang layak.¹⁷⁴

Gambaran (citra) guru yang ideal mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dalam hal ini J. Sudarminta sebagai seorang pengamat pendidikan di Indonesia memberikan rambu-rambu tentang citra guru sebagai berikut:

- a. Guru yang sadar dan tanggap akan perubahan zaman, pola tindak keguruannya tidak rutin (tidak dibenarkan jika guru menerapkan pola kerja yang baku tanpa memperhatikan individualistis peserta didik), guru tersebut maju dalam penggunaan dasar keilmuan dan perangkat instrumentalnya (misalnya sistem berpikir, membaca keilmuan, kecakapan problem-solving, seminar dan sejenisnya) yang diperlukannya untuk belajar lebih lanjut (berkesinambungan).
- b. Guru yang berkualifikasi profesional, yaitu guru yang tahu secara mendalam tentang apa yang diajarkannya, cakap dalam mengajarkannya secara efektif serta efisien dan guru tersebut berkepribadian yang mantap.
- c. Guru hendaknya berwawasan dan berkemampuan menggalang partisipasi masyarakat di sekitarnya, tanpa menjadi otoriter dan dogmatik dalam pendekatan keguruannya.
- d. Guru hendaknya bermoral yang tinggi dan beriman yang mendalam, seluruh tingkah lakunya (baik yang berhubungan dengan tugas keguruannya maupun sosialitasnya sehari-hari) digerakkan oleh nilai-nilai luhur dan taqwanya kepada Tuhan Yang Maha Esa. Secara nyata guru tersebut bertindak disiplin, jujur, adil, setia dan menghayati iman yang hidup.¹⁷⁵

Idealnya profesi keguruan bukan hanya sekedar untuk mengisi lowongan pekerjaan, tidak juga semata-mata untuk menentukan prestise, tetapi profesi keguruan harus dapat ditempatkan sebagai sebuah profesi kemanusiaan yang dilandasi oleh panggilan hati nurani dengan dasar-dasar kemampuan yang seharusnya dimiliki untuk melaksanakannya. Profesi keguruan merupakan sebuah profesi yang strategis untuk membawa angin kemajuan pada semua aspek nilai-nilai kemanusiaan. Dengan demikian, guru tidak hanya sekedar berfungsi menyampaikan ilmu pengetahuan, tetapi lebih-lebih ia adalah pendidik yang bertugas mentrasfer dan mengembangkan nilai-nilai kemasyarakatan, sehingga dengan demikian tugas-tugas keguruan menuntut kemampuan yang majemuk dalam proses pendidikan, sehingga kemajuan ilmu pengetahuan, kecanggihan teknologi dan dinamika seni yang telah dicapai sekarang ini belum mampu

¹⁷⁴ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi...*, hlm. 131 – 132

¹⁷⁵ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta, Kanisius, 1994), hlm. 21

menggantikan kehadiran seorang guru dalam proses belajar mengajar. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh, berikut ini.¹⁷⁶

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran masih memegang peranan penting. Peranan guru dalam proses pembelajaran belum dapat digantikan oleh mesin, radio, tape recorder atau komputer yang paling modern sekalipun. Masih terlalu banyak unsur manusiawi seperti sikap, sistem nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan dan lain-lain yang merupakan hasil dari proses pembelajaran tidak dapat dicapai melalui alat-alat tersebut.

Mengingat peran pentingnya kehadiran seorang guru pada proses pendidikan itu, maka kemampuan-kemampuan yang seharusnya dimiliki sebagai pondasi profesinya adalah tonggak awal bagi keberhasilannya dalam menjalankan tugasnya.

Kemampuan mengajar guru, sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya, sedangkan gugus kompetensi dasar keguruan itu adalah: (1) Kemampuan merencanakan pengajaran, (2) Kemampuan melaksanakan pengajaran, (3) Kemampuan mengevaluasi pengajaran.¹⁷⁷

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik. Kompetensi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pendidikan dan pembelajaran di jalur sekolah. Kompetensi sebagai konsep dapat diartikan secara etimologis dan terminologis. Dalam pengertian etimologis kompetensi dapat dikemukakan bahwa “Kompetensi tersebut berasal dari bahasa Inggris, yakni *competency* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Oleh karena itu dapat pula dikatakan bahwa kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu”.¹⁷⁸ Sedangkan secara definitif, kompetensi dapat dijelaskan sebagaimana yang dinyatakan oleh seorang ahli bahwa “Kompetensi adalah suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang”.

Apabila pengertian ini dihubungkan dengan proses pendidikan, maka guru sebagai pemegang jabatan pendidik dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu, seorang guru perlu menguasai bahan pelajaran dan menguasai cara-cara mengajar serta memiliki kepribadian yang kokoh sebagai dasar kompetensi. Jika guru tidak memiliki kepribadian, tidak menguasai bahan pelajaran serta tidak pula mengetahui cara-cara mengajar, maka guru akan mengalami kegagalan dalam menunaikan tugasnya. Oleh karena itu, kompetensi mutlak dimiliki guru sebagai kemampuan, kecakapan atau keterampilan dalam

¹⁷⁶ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung, Sinar Baru Algensindo, 1989), hlm. 19

¹⁷⁷ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta, 1995, Pustaka Jaya), hlm. 168

¹⁷⁸ Syaiful Bahri Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya, Usaha Nasional, 1994), hlm. 33

mengelola kegiatan pendidikan. Dengan demikian, kompetensi guru berarti pemilikan pengetahuan keguruan dan pemilikan keterampilan serta kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Oleh karenanya peranan guru sangat menentukan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan formal. Untuk itu guru sebagai agen pembelajaran dituntut untuk mampu menyelenggarakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya, dalam kerangka pembangunan pendidikan. Guru mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pembangunan bidang pendidikan, dan oleh karena itu perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi.

Tujuan umum dilakukannya pengkajian ini adalah memberikan masukan kebijakan kepada para pengambil keputusan kebijakan (*decision makers*) dan pengelola satuan pendidikan mengenai gambaran lapangan tentang penguasaan guru atas kompetensi pedagogik dan professional, serta kondisi yang mempengaruhi tercapai dan terlaksananya kompetensi tersebut. Masukan tersebut diharapkan dapat dipertimbangkan sebagai bahan untuk dikembangkan atau dimantapkan lebih lanjut.

Kerangka berpikir yang digunakan adalah bahwa penjabaran kompetensi guru yang bertolak dari ketentuan perundangan yang ada (termasuk Keputusan Menteri Pendidikan Nasional yang relevan) perlu diperkaya dengan kajian konseptual dan empirik, mengingat bahwa mengenai mutu pendidikan merupakan kepedulian global. Kecuali itu dipegang prinsip bahwa kompetensi guru itu perlu dibuktikan dengan penerapannya di lapangan, sehingga pernyataan tentang telah atau belum dikuasainya kompetensi tertentu harus diuji dengan hasil pengamatan kegiatan guru dalam pembelajaran.

1. Mutu Pendidikan

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (*fitness to standard*), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (*fitness to use*), sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*), dan sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*).¹⁷⁹ Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Garvin seperti dikutip Gaspersz mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk

¹⁷⁹ Buddy Ibrahim, *Total Quality Management: Panduan untuk Menghadapi Persaingan Global*, (Jakarta: Djambatan.2000), hlm. 6-10.

menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (*performance*), (2) *feature*, (3) kehandalan (*reliability*), (4) konfirmasi (*conformance*), (5) *durability*, (6) kompetensi pelayanan (*servitability*), (7) estetika (*aesthetics*), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif.¹⁸⁰

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

2. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku seseorang. Menurut Lefrancois,¹⁸¹ kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu, yang dihasilkan dari proses belajar. Selama proses belajar stimulus akan bergabung dengan isi memori dan menyebabkan terjadinya perubahan kapasitas untuk melakukan sesuatu. Apabila individu sukses mempelajari cara melakukan satu pekerjaan yang kompleks dari sebelumnya, maka pada diri individu tersebut pasti sudah terjadi perubahan kompetensi. Perubahan kompetensi tidak akan tampak apabila selanjutnya tidak ada kepentingan atau kesempatan untuk melakukannya.

Dengan demikian bisa diartikan bahwa kompetensi adalah berlangsung lama yang menyebabkan individu mampu melakukan kinerja tertentu. Kompetensi diartikan oleh Cowell,¹⁸² sebagai suatu keterampilan/kemahiran yang bersifat aktif. Kompetensi dikategorikan mulai dari tingkat sederhana atau dasar hingga lebih sulit atau kompleks yang pada gilirannya akan berhubungan dengan proses penyusunan bahan atau pengalaman belajar, yang lazimnya terdiri dari: (1) penguasaan minimal kompetensi dasar, (2) praktik kompetensi dasar, dan (3) penambahan penyempurnaan atau pengembangan terhadap kompetensi atau keterampilan.¹⁸³ Ketiga proses tersebut dapat terus berlanjut selama masih ada kesempatan untuk melakukan penyempurnaan atau pengembangan kompetensinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan,

¹⁸⁰ Vincent Gaspersz, *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 35-36

¹⁸¹ Guy R. Lefrancois, *Theories of Human Learning* (Kro: Kros Report, 1995), hlm. 5

¹⁸² Richard N. Cowell, *Buku Pegangan Para Penulis Paket Belajar* (Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Tenaga Kependidikan, Depdikbud, 1988), hlm. 95-99

¹⁸³ Richard N. Cowell, *Buku Pegangan...*, hlm. 101

keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.

3. *Kompetensi Guru*

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan,¹⁸⁴ Pasal 28 dinyatakan bahwa : Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Pada penelitian ini hanya akan dikaji dua kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik seorang guru ditandai dengan kemampuannya menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu, serta sikap dan tindakan yang dapat dijadikan teladan. Guru juga perlu memiliki kompetensi profesional yaitu selalu meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Guru pendidikan dasar perlu memiliki kemampuan memantau atas kemajuan belajar siswanya sebagai bagian dari kompetensi pedagogik dengan menggunakan berbagai teknik asesmen alternatif seperti pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, potofolio, memajangkan karya siswanya.¹⁸⁵ Guru sebagai pedagogik perlu meningkatkan kompetensinya melalui aktivitas kolaboratif dengan kolega, menjalin kerjasama dengan orang tua, memberdayakan sumber-sumber yang terdapat di masyarakat, melakukan penelitian sederhana.¹⁸⁶ Diaz, Pelletier, dan Provenzo mengatakan bahwa guru harus senantiasa berusaha memperbaiki kinerjanya dan mengatasi masalah-masalah pembelajaran dan senantiasa mengikuti perubahan.

Dalam membelajarkan siswa, menurut Cruickshank, Jenkins, dan Metcalf, guru perlu menguasai pemanfaatan ICT untuk kebutuhan belajarnya.¹⁸⁷ Kegiatan belajar dan pembelajaran perlu dikelola dengan baik. Menurut Tight mengelola pembelajaran adalah rangkaian kegiatan penyampaian bahan pelajaran kepada siswa agar dapat menerima, menanggapi, menguasai, dan mengembangkan bahan

¹⁸⁴ *Standar Nasional Pendidikan (SNP)* (Jakarta: Asa Mandiri, 2006), hlm. 16

¹⁸⁵ Donald R. Cruickshank, Deborah Bainer Jenkins, and Kim K. Metcalf, *The Act of Teaching* (Boston: Mc. Graw Hill, 2006), hlm. 279

¹⁸⁶ Cruickshank, Jenkins, and Metcalf, *Metcalf, The Act of Teaching...*, hlm. 432-446

¹⁸⁷ Cruickshank, Jenkins, and Metcalf, *Metcalf, The Act of Teaching...*, hlm. 186

pelajaran dan merupakan sebuah cara dan proses hubungan timbal balik antara siswa dengan guru yang sama-sama aktif melakukan kegiatan.¹⁸⁸ Batasan tersebut selaras dengan pendapat Tim Wollonggong bahwa mengelola pembelajaran merupakan suatu aktivitas mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkan dengan kebutuhan siswa, sehingga terjadi proses belajar.¹⁸⁹

Batasan mengelola pembelajaran secara lebih sederhana dikemukakan Crowl bahwa mengelola pembelajaran sebagai perbuatan yang dilakukan seseorang dengan tujuan membantu atau memudahkan orang lain melakukan kegiatan belajar.¹⁹⁰ Dalam kegiatan mengelola pembelajaran seorang guru melakukan suatu proses perubahan positif pada tingkah laku siswa yang ditandai dengan berubahnya pengetahuan, pemahaman, sikap, keterampilan, kecakapan dan kompetensi serta aspek lain pada diri siswa, sedangkan perubahan tingkah laku adalah keadaan lebih meningkat dari keterampilan, sikap, pengetahuan, pemahaman dan aspirasi.

Pada proses pembelajaran interaktif, perlu diusahakan adanya hubungan timbal balik antara guru dan siswa dan antar siswa sendiri. Proses pembelajaran inspiratif yang diselenggarakan hendaknya dapat mendorong semangat untuk belajar dan timbulnya inspirasi pada peserta didik untuk memunculkan ide baru, mengembangkan inisiatif dan kreativitas. Proses pembelajaran juga diusahakan agar dapat mengarahkan siswa untuk mencari pemecahan masalah, mengembangkan semangat tidak mudah menyerah, melakukan percobaan untuk menjawab keingintahuannya. Proses pembelajaran harus dapat memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif, guru perlu mendorong siswa untuk terlibat dalam setiap peristiwa belajar yang sedang dilakukan.

Pembelajaran aktif dimaksudkan bahwa dalam proses pembelajaran guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan. Belajar harus merupakan suatu proses aktif dari siswa dalam membangun pengetahuannya, bukan hanya proses pasif yang hanya menerima penjelasan dari guru tentang pengetahuan. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Vygotsky bahwa ada keterkaitan antara bahasa dan pikiran.¹⁹¹ Dengan aktif berbicara (diskusi) siswa lebih mengerti konsep atau materi yang dipelajari. Siswa perlu keterlibatan fisik untuk mencegah mereka dari kelelahan dan kebosanan. Siswa yang lebih banyak duduk diam akan menghambat

¹⁸⁸ Malcolm Tight, *Key Concepts In Adult Education and Training* (London: New Letter Lane, 1996), hlm. 24

¹⁸⁹ University of Wollonggong, *Personal and Employment* (Australia: NSW 2522, 1998), hlm. 2

¹⁹⁰ Thomas Crowl, *Educational Psychology Windows on Teaching* (Dubuque: Brown & Benchmark Publishers, 1997), hlm. 15

¹⁹¹ Vygotsky, L.S., *Thought and Languge* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962), hlm. 58

perkembangan motorik, akademik, dan kreativitasnya. Selanjutnya, pembelajaran kreatif artinya memiliki daya cipta, memiliki kemampuan untuk berkreasi. Peran aktif siswa dalam proses pembelajaran akan menghasilkan generasi yang kreatif, artinya generasi yang mampu menghasilkan sesuatu untuk kepentingan dirinya dan orang lain.¹⁹² Kreatif juga dimaksudkan agar guru menciptakan kegiatan-kegiatan belajar yang beragam sehingga memenuhi berbagai tingkat kemampuan siswa. Menurut Semiawan, kreativitas adalah suatu kondisi, sikap, atau keadaan yang sangat khusus sifatnya dan hampir tak mungkin dirumuskan secara tuntas.¹⁹³

Adapun pembelajaran yang efektif terwujud karena pembelajaran yang dilaksanakan dapat menumbuhkan daya kreatif bagi siswa sehingga dapat membekali siswa dengan berbagai kemampuan. Setelah proses pembelajaran berlangsung, kemampuan yang diperoleh siswa tidak hanya berupa pengetahuan yang bersifat verbalisme namun diharapkan berupa kemampuan yang lebih bermakna. Artinya pembelajaran dapat mengembangkan berbagai potensi yang ada dalam diri siswa sehingga menghasilkan kemampuan yang beragam. Belajar yang efektif dapat dicapai dengan tindakan nyata (*learning by doing*) dan untuk siswa kelas rendah SD dapat dikemas dengan bermain. Bermain dan bereksplorasi dapat membantu perkembangan otak, berbahasa, bernalar, dan bersosialisasi.

Pembelajaran yang menyenangkan memusatkan perhatiannya secara penuh pada belajar sehingga waktu curah perhatiannya tinggi. Keadaan aktif dan menyenangkan tidaklah cukup jika proses pembelajaran tidak efektif yang tidak menghasilkan apa yang harus dikuasai siswa selama proses pembelajaran berlangsung, sebab pembelajaran memiliki sejumlah tujuan pembelajaran yang harus dicapai.

Berdasarkan uraian di atas dapat dideskripsikan bahwa dalam pembelajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM), siswa terlibat dalam berbagai bentuk kegiatan pembelajaran yang dapat mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka melalui berbuat atau melakukan dan mencipta. Dalam pembelajaran tersebut, guru menggunakan berbagai sumber belajar dan berbagai metode, sehingga kegiatan pembelajaran yang tercipta dapat membangkitkan semangat siswa dan dapat mengembangkan berbagai potensi yang ada dalam diri siswa.

4. Kajian Empirik

Mengingat bahwa dalam era global, pendidikan nasional harus pula memperhatikan perkembangan yang terjadi secara internasional, maka kajian kompetensi guru sebagai unsur pokok dalam penyelenggaraan pendidikan formal, perlu pula mempertimbangkan bagaimana kompetensi guru dibina dan

¹⁹² Mel Silberman, *Active Learning: Strategies to Teach Any Subject* (Boston: Allyn and Bacon, 1996), hlm. 1

¹⁹³ Conny R. Semiawan, *Dimensi Kreatif dalam Filsafat Ilmu* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), hlm. 60

dikembangkan pada beberapa negara lain. Kajian empirik ini dilakukan untuk memperkaya rincian kompetensi serta upaya pembinaannya.

Departemen Pendidikan dan Latihan Australia Barat (Department of Education and Training, Western Australia) menentukan kerangka kompetensi untuk guru dengan menerbitkan *Competency Framework For Teachers*.¹⁹⁴ Standar kompetensi guru ditentukan dalam tiga fase yang merupakan suatu kontinum dalam praktek pembelajaran. Fase tersebut bukan merupakan sesuatu yang dinamik dan bukan merupakan suatu bentuk penjenjangan atau lama waktu bertugas. Misalnya seorang guru yang baru bertugas, mampu menunjukkan kompetensinya dalam beberapa indikator dalam setiap fase. Berdasarkan hal itu guru tersebut dapat menentukan sendiri kompetensi apa yang belum dikuasai, baik pada fase pertama, kedua maupun ketiga, dan kemudian berusaha untuk dapat melaksanakan kompetensi dengan berbagai cara yang dimungkinkan. Standar kompetensi tersebut ditentukan sebagai berikut:

a. Fase pertama:

- 1) Melibatkan siswa dalam pengalaman belajar yang bertujuan dan bermakna
- 2) Memonitor, menilai, merekam dan melaporkan hasil belajar siswa
- 3) Melakukan refleksi kritis dari pengalaman profesionalnya agar supaya dapat meningkatkan efektivitas profesi.
- 4) Berpartisi dalam kebijakan kurikulum dan program kerjasama
- 5) Membangun kemitraan dengan siswa, sejawat, orangtua, dan pihak lain yang membantu

b. Fase kedua:

- 1) Memperhatikan gaya belajar dan kebutuhan siswa yang beragam dengan menerapkan berbagai bentuk strategi pembelajaran
- 2) Menerapkan sistem penilaian dan pelaporan yang komprehensif mengenai pencapaian hasil belajar siswa
- 3) Membantu berkembangnya masyarakat belajar
- 4) Memberikan dukungan dalam kebijakan kurikulum dan program kerjasama
- 5) Membantu belajar siswa melalui kemitraan dan kerjasama dengan dengan warga sekolah

c. Fase ketiga:

- 1) Menggunakan strategi dan teknik pembelajaran sesuai kebutuhan individual siswa maupun kelompok secara responsif dan inklusif
- 2) Menggunakan strategi penilaian dan pelaporan dengan konsisten secara responsif dan inklusif
- 3) Melibatkan diri dalam berbagai kegiatan belajar profesional yang mendukung berkembangnya masyarakat belajar

¹⁹⁴ Department of Education and Training Western Australia : *Competency Framework for Teachers*

- 4) Menunjukkan kepemimpinan dalam berbagai proses pengembangan sekolah termasuk perencanaan dan kebijakan kurikulum
- 5) Membangun kerjasama dalam lingkungan komunitas sekolah.

Kerangka kompetensi tersebut dikembangkan oleh Departemen Pendidikan dan Pelatihan melalui konsultasi komprehensif dengan berbagai pihak, termasuk guru, organisasi profesi, lembaga pendidikan tinggi, Australian Education Union, dan para pemangku kepentingan lain.

Di Amerika Serikat, masing-masing negara bagian mempunyai ketentuan dalam memberikan lisensi kepada guru baru. Sedangkan untuk guru berpengalaman diterbitkan panduan oleh National Board for Professional Teaching Standards.

Panduan ini sifatnya sukarela, tidak ada keharusan bagi negara bagian untuk menggunakan dalam memberikan pengakuan atas kompetensi guru. Panduan tersebut diterbitkan dengan judul; *What Teachers Should Know and Be Able to Do* (apa yang perlu dipahami dan mampu dilaksanakan oleh guru).¹⁹⁵ Proposisi inti tentang kompetensi guru meliputi:

- a. Guru mempunyai komitmen terhadap siswa dan belajar mereka
- b. Guru menguasai materi yang pelajaran dan cara mengajarnya
- c. Guru bertanggung jawab dalam mengelola dan memonitor belajar siswa
- d. Guru berpikir secara sistematis mengenai tugasnya dan belajar dari pengalamannya
- e. Guru menjadi anggota dari masyarakat belajar.

Ke lima proposisi inti tersebut dikembangkan ke dalam tujuh belas indikator sebagai berikut:

Komitmen terhadap siswa & belajar

- a. Guru mengenal perbedaan individual siswa dan menyesuaikan praktek pembelajarannya sesuai dengan keragaman tersebut
- b. Guru memahami bagaimana siswa berkembang dan belajar
- c. Guru memperlakukan siswa dengan adil
- d. Misi guru tidak hanya mengembangkan kapasitas kognitif

Penguasaan materi dan cara pengajaran

- a. Guru menghargai bagaimana pengetahuan dikembangkan, diorganisasikan dan dikaitkan dengan disiplin lain
- b. Guru menguasai secara khusus bagaimana pengetahuan disajikan kepada siswa
- c. Guru mengembangkan berbagai cara untuk menguasai pengetahuan

Mengelola dan memonitor kegiatan belajar

¹⁹⁵ National Board for Professional Teaching Standards. *What Teachers Should Know and Be Able to Do*. Arlington, VA. 2002, hlm. 201

- a. Guru menggunakan berbagai metode untuk mencapai tujuan belajar
- b. Guru mengkoordinasikan kegiatan belajar dalam kelompok
- c. Guru memberi perhatian utama terhadap keterlibatan siswa
- d. Guru menilai kemajuan belajar secara teratur
- e. Guru selalu memperhatikan tujuan utama tugasnya

Berpikir sistematis dan belajar dari pengalaman

- a. Guru mampu secara terus menerus mengatasi kesulitan yang dihadapinya, yang merupakan bukti atas kemampuannya
- b. Guru meminta nasehat dari orang lain dan melakukan penelitian untuk memperbaiki kinerjanya

Guru sebagai anggota warga belajar

- a. Guru menyumbang efektivitas sekolah melalui kerjasama dengan professional lain
- b. Guru bekerjasama secara kolaboratif dengan orangtua siswa
- c. Guru memanfaatkan sumber-sumber yang ada di masyarakat.

Ada sejumlah pernyataan dalam kajian empirik tersebut diatas yang perlu digunakan sebagai indikator kompetensi. Oleh karena itu, berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, guru perlu memperhatikan bahwa siswa memiliki berbagai potensi dalam dirinya. Di antaranya rasa ingin tahu dan berimajinasi. Dua hal ini adalah potensi yang harus dikembangkan atau distimulasi melalui kegiatan pembelajaran. Karena kedua hal tersebut adalah modal dasar bagi berkembangnya sikap berpikir kritis dan kreatif. Sikap berpikir kritis dan kreatif adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh siswa. Agar mampu berpikir kritis dan kreatif, sifat rasa ingin tahu dan berimajinasi yang sudah dimiliki siswa perlu dikembangkan. Untuk mengembangkan kedua sifat yang dimiliki siswa tersebut secara optimal perlu diciptakan suasana pembelajaran yang bermakna.

Di lain pihak, perlu diperhatikan bahwa para siswa berasal dari lingkungan keluarga yang bervariasi dan memiliki kemampuan yang berbeda. Perbedaan individual perlu diperhatikan dan harus tercermin dalam kegiatan pembelajaran. Semua siswa dalam kelas tidak selalu mengerjakan kegiatan yang sama, melainkan berbeda sesuai dengan kecepatan belajarnya. Siswa yang memiliki kemampuan lebih dapat dimanfaatkan untuk membantu temannya yang lemah (tutor sebaya).

Dengan mengenal kemampuan siswa, guru dapat membantunya bila mendapat kesulitan sehingga siswa tersebut belajar secara optimal. Ruang kelas yang menarik merupakan hal yang sangat disarankan dalam pembelajaran. Hasil pekerjaan siswa sebaiknya dipajang untuk memenuhi ruang kelas seperti itu. Selain itu, hasil pekerjaan yang dipajang diharapkan memotivasi siswa untuk bekerja lebih baik dan menimbulkan inspirasi bagi siswa lain.

Benda yang dipajang dapat berupa hasil kerja perorangan, berpasangan, atau kelompok. Pajangan dapat berupa gambar, peta, diagram, model, benda asli,

puisi, karangan dan sebagainya. Ruang kelas yang penuh dengan pajangan hasil pekerjaan siswa, dan ditata dengan baik dapat membantu guru dalam KBM karena dapat dijadikan rujukan ketika membahas suatu masalah. Selain itu, lingkungan (fisik, sosial atau budaya) merupakan sumber yang sangat kaya untuk bahan belajar anak. Lingkungan dapat berperan sebagai media belajar, tetapi juga sebagai objek kajian (sumber belajar).

Penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar sering membuat siswa merasa senang dalam belajar. Belajar dengan menggunakan lingkungan tidak harus selalu keluar kelas. Bahan dari lingkungan dapat dibawa ke ruang kelas untuk menghemat biaya dan waktu. Mutu hasil belajar akan meningkat bila terjadi interaksi dalam belajar. Pemberian umpan balik dari guru kepada siswa merupakan salah satu bentuk interaksi antara guru dan siswa. Umpan balik hendaknya lebih mengungkap kekuatan daripada kelemahan siswa. Selain itu, cara memberikan umpan balikpun harus secara santun. Hal ini dimaksudkan agar siswa lebih percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas belajar selanjutnya. Guru harus konsisten memeriksa hasil pekerjaan siswa dan memberikan komentar dan catatan. Catatan guru berkaitan dengan pekerjaan siswa lebih bermakna bagi pengembangan diri siswa dari hanya sekedar angka.

Berdasarkan uraian tersebut kompetensi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dimaksud dalam pengkajian ini adalah seperangkat karakteristik umum dari kinerja seseorang guru dalam bentuk pelaksanaan prosedur pembelajaran dalam menyajikan bahan ajar yang bersifat mendasar dan umum. Indikator dari kompetensi mengelola pembelajaran tersebut meliputi kompetensi dalam mendemonstrasikan: (1) memulai pelajaran; (2) mengelola kegiatan belajar dan pembelajaran termasuk; (3) mengorganisasikan waktu, siswa dan fasilitas belajar; (4) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar; serta (5) menutup pelajaran.

Dari beberapa pendapat tentang kompetensi guru tersebut, meliputi kompetensi pedagogik dengan indikator-indikator sebagai berikut; menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, penilaian hasil belajar dan pembelajaran siswa, serta pengawasan dan tindak lanjut hasil pembelajaran; serta kompetensi profesional guru, dengan indikator: guru komitmen terhadap belajar siswa, guru menguasai materi pembelajaran secara luas, guru bertanggung jawab mengatur dan memonitor belajar siswa, guru belajar reflektif dari apa yang dilakukan, serta guru adalah bagian dari warga belajar. []

Bab V

SUPERVISI, PENGAWASAN DAN EVALUASI

A. Supervisi Pendidikan

Supervisi adalah suatu usaha atau kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah atau lembaga pendidikan lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Adapata juga dikatakan sebagai pekerjaan yang memberi bantuan.¹⁹⁶ Supervisi dalam hal ini mempunyai pengertian yang luas, yakni segala macam bentuk bantuan dari para pimpinan sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan para pegawai sekolah lainnya di dalam mencapai tujuantujuan pendidikan. Bantuan tersebut berupa bimbingan, dorongan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Sebagai contoh, misalnya bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang baik terhadap fase dari seluruh proses pengajaran.

Sedangkan ketika kata supervisi melekat pada kata pendidikan, makna yang yang dimilikinyapun lebih sempit. Kimbal Wiles mengatakan bahwa supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar secara lebih baik.¹⁹⁷ Selanjutnya dalam buku yang sama ia memandang supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pengajaran pada semua tingkatan organisasi sekolah. Berbagai macam usaha atau kegiatan yang dapat dilakukan berkaitan dengan supervisi, antara lain pertemuan kelompok, pembicaraan perorangan, kunjungan kelas, ceramah, lokakarya, demonstrasi tentang teknik-teknik dan metode-metode mengajar yang baru, penilaian yang dilakukan secara sistematis, dan pertukaran pengalaman serta pikiran-pikiran baru. Semua ini bermaksud untuk membimbing guru, dalam meningkatkan kesanggupan dan memperluas pandangan mereka.

Supervisi sebagai suatu bentuk pengawasan langsung biasanya dilakukan secara berhadapan-hadapan antara pengawas dan para guru. Supervisi termasuk kewajiban terpokok dalam administrasi dan merupakan pusat perhatian bagi perkembangan para siswa dan perbaikan pengajaran dengan segala aspek-aspeknya.

Sesungguhnya para guru itu memiliki potensi yang lebih besar daripada yang mereka perlihatkan. Hal ini disebabkan beberapa faktor yang lazimnya merintangai para guru dalam mempergunakan potensinya atau daya kemampuannya secara maksimal, antara lain:

- kekurangan pandangan dan tidak jelasnya sasaran pekerjaan
- pengalaman pada waktu sebelumnya yang lebih bersifat tradisional
- tekanan-tekanan dari masyarakat atau lingkungannya

¹⁹⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 124

¹⁹⁷ Wiles Kimball, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Burhanuddin (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm.282

- kekurangan dalam penyesuaian diri dengan lingkungan kemanusiaan
- ketidakmampuan untuk menilai tugas dan pekerjaannya sendiri, dan adanya administrasi perorangan yang kurang baik.

Oleh sebab itu supervisi ini dimaksudkan untuk membimbing para guru dalam meningkatkan kesanggupan dan kecakapan serta memperluas pandangan mereka. Jika para guru belajar, tumbuh dan bertambah cakap, maka para siswa juga akan belajar dan tumbuh lebih baik lagi.

a. Landasan dan Konsep Supervisi

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris ialah *supervision*, yang artinya pengawasan atau pengendalian. Supervisi adalah kata benda, berasal dari kata *to supervise* atau *to oversee in order to direct*, terjemahannya mengawasi atau mengendalikan. Pada mulanya menurut pendapat Irwin dan Humphrey dalam bukunya yang berjudul *Principles and Techniques of Supervision in Physical Education*, menjelaskan bahwa di Amerika yang dimaksud dengan supervisi ialah suatu usaha atau kegiatan yang hanya berurusan dengan inspeksi atau pemeriksaan. Dengan demikian supervisi hanya berpusat pada pemeriksaan saja, khususnya terhadap guru.

Selanjutnya terjadi perkembangan tentang maksud supervisi ialah suatu usaha atau kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki cara mengajar. Berdasarkan pandangan Burton, supervisi adalah suatu usaha untuk memperbaiki cara mengajar dan membantu guru dalam cara mengajar. Dengan demikian juga bermaksud untuk membimbing perkembangan para siswa. Perkembangan berikutnya, apa yang dimaksud dengan supervisi adalah suatu fungsi yang tidak hanya ditujukan kepada para guru saja, tetapi terutama diarahkan kepada masalah belajar-mengajar dan perkembangannya. Bagaimana cara siswa belajar dan para guru mengajar serta mengembangkannya.

Dewasa ini pengertian supervisi dalam kaitannya dengan kegiatan pendidikan adalah suatu usaha atau kegiatan yang berkepentingan dengan segala sesuatu yang memajukan perkembangan para guru dan para siswa. Pertumbuhan para siswa inilah yang menjadi tujuan utama dari seluruh proses pendidikan.

1. Supervisi Pendidikan

Supervisi adalah pekerjaan memberi bantuan.¹⁹⁸ Sedangkan ketika kata supervisi melekat pada kata pendidikan, makna yang dimilikinyapun sempit. Kimbal Wiles mengatakan bahwa supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar secara lebih baik.¹⁹⁹ Selanjutnya dalam buku yang sama ia memandang supervisi meliputi segenap aktivitas yang

¹⁹⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 124

¹⁹⁹ Wiles Kimball, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Burhanuddin (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm.282

dirancang untuk mengembangkan pengajaran pada semua tingkatan organisasi sekolah.

Menurut Ben N. Haris dalam bukunya “*Supervisory Behavior in Education*”, memberikan batasan supervisi pendidikan sebagai berikut:

“Apa yang dilakukan oleh personil tertentu (di sekolah) yang ada hubungannya dengan orang-orang dewasa dan benda-benda untuk memelihara atau mengubah cara kerja sekolah yang punya pengaruh langsung terhadap proses pengajaran, yang digunakan untuk meningkatkan aktivitas belajar siswa. Supervisi lebih banyak berkaitan dengan aspek pengajaran, dan tidak begitu erat hubungannya dengan siswa. Supervisi merupakan salah satu pokok sekolah, bukan tugas atau pekerjaan yang spesifik, dan bukan pula sebagai perangkat teknik-teknik. Supervisi pengajaran diarahkan untuk memelihara dan mengembangkan proses belajar mengajar di sekolah”.²⁰⁰

Sedangkan dalam *Dictionary of Education*, Carter V. Good memberikan batasan supervisi pendidikan adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam upaya memfair guru-guru dan petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, seleksi, pertumbuhan jabatan, pengembangan guru-guru dan memperbaiki tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode dan evaluasi pengajaran.²⁰¹

Dengan demikian yang disebut dengan supervisi adalah prosedur memberi pengarahan atau petunjuk dan mengadakan penilaian terhadap proses pengajaran. Oleh karena itu, perlu digarisbawahi adanya beberapa pokok pikiran tentang supervisi pendidikan, yakni: bahwa supervisi pendidikan pada hakekatnya merupakan segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran. Melalui kegiatan supervisi, segala faktor yang berpengaruh terhadap proses pengajaran dianalisis, dinilai dan ditentukan jalan pemecahannya sehingga proses belajar mengajar di sekolah atau madrasah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Istilah supervisi sebelum tahun 70an dikenal dengan istilah inspeksi. Dalam pelaksanaannya istilah “inspeksi” menggambarkan kegiatan seorang inspektur yang mengadakan pengawasan dengan tujuan untuk menentukan apakah instruksi yang ditetapkan sudah dilaksanakan.

Bagi yang belum melaksanakan instruksi diberikan hukuman atau sanksi. Lain halnya dengan istilah supervisi yang mengandung pengertian lebih demokratis. Dalam pelaksanaannya tidak hanya menemukan kesalahan-kesalahan bawahan saja, tetapi lebih diarahkan kepada kegiatan perbaikan dan pembinaan segenap aspek pendidikan. Di sekolah supervisor berusaha meneliti, menilai, memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar ke arah yang lebih baik.

2. Tujuan dan Sasaran Supervisi Pendidikan

²⁰⁰ Ibid., hlm. 283

²⁰¹ Carter V. Good, *Dictionary of Education*, (New York: Mc. Graw Hill Book company, 1973), hlm. 257

Supervisi pendidikan memuat dua tujuan yaitu tujuan umum dan khusus. Tujuan umum supervisi pendidikan adalah untuk membantu mengembangkan situasi belajar mengajar ke arah yang lebih baik. a) Membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia dewasa yang sanggup berdiri sendiri, b) Membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia pembangunan dewasa yang berpancasila, c) Perbaiki situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Secara khusus atau lebih konkret supervisi memiliki tujuan yaitu:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar.
- c. Membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern.
- e. Membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid.
- f. Membantu guru dalam hal menilai kemajuan murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
- g. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.²⁰²

Sedangkan Sahertian mengutip pendapat Olive bahwa sasaran (domain) supervisi pendidikan adalah:

- a. Mengembangkan kurikulum.
- b. Meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah.
- c. Mengembangkan seluruh staf di sekolah.²⁰³

Berdasarkan ketiga sasaran tersebut Olive lebih menitik beratkan pada istilah domain dengan melihat objek atau sasaran supervisi pada masa yang akan datang dengan mencakup:

- a. Pembinaan kurikulum
- b. Perbaikan proses pembelajaran
- c. Pengembangan staf
- d. Pemeliharaan dan perawatan moral serta semangat kerja guru-guru.²⁰⁴

Supervisi harus mengawasi seluruh kegiatan di sekolah. Adapun kegiatan itu meliputi; guru, siswa, prasarana, tingkat perkembangan, suasana, pelaku kerja program, koordinasi antar seksi, partisipasi, komunikasi ke dalam dan ke luar, dan ketatalaksanaan.²⁰⁵

8. Model Supervisi

²⁰² Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 24

²⁰³ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 19

²⁰⁴ Sahertian, *Konsep Dasar dan...*, hlm. 27

²⁰⁵ Ahmad Rohani, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 78

Ada empat model pengembangan supervisi, yaitu;²⁰⁶

- a. Model konvensional, model supervisi yang bersifat korektif dan memata-matai (snoopection) cenderung untuk mengoreksi kesalahan orang lain.
- b. Supervisi yang bersifat ilmiah, model ini memiliki ciri; dilaksanakan dengan berencana dan kontinu, sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, menggunakan instrument pengumpulan data, ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan riil.
- c. Supervisi klinis, adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar. Dalam pengertian lain supervisi klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkahlaku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.
- d. Supervisi artistik, mengajar adalah suatu pengetahuan (knowledge), mengajar itu suatu keterampilan (skill), mengajar itu juga suatu kiat (art). Oleh karenanya supervisi menyangkut tiga relasi kerja; bekerja untuk orang lain (working for the others), bekerja dengan orang lain (working with the others), bekerja melalui orang lain (working through the others). Adapun ciri khas model ini adalah memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak berbicara. Oleh karena itu, memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup atau keahlian khusus untuk memahami apa yang dibutuhkan seseorang sesuai dengan harapannya.

9. Tugas Supervisor

Adapun tugas supervisor yaitu sebagai berikut:

- a. Merancang, mengarahkan dan mengkoordinasi semua aktifitas agar sekolah berjalan dengan baik menuju tercapainya tujuan
- b. Membimbing para guru menunaikan tugasnya dengan penuh semangat dan kegembiraan
- c. Membimbing para murid untuk belajar rajin tertib dan giat
- d. Menjaga suasana baik dalam sekolahan, antara guru-guru, murid, pegawai sehingga tercapai suasana kekeluargaan
- e. Melaksanakan hubungan baik kedalam dan keluar
- f. Menjaga adanya koordinasi antara seksi dalam organisasi sekolah

b. Fungsi dan Peranan Supervisi

Fungsi supervisi ialah memberi petunjuk, mendorong, menjelaskan, membimbing, dan membantu meningkatkan situasi belajar, serta membantu para guru agar ia mengajar lebih baik. Jadi supervisi adalah suatu proses yang merupakan bagian dari proses pendidikan, juga sebagai proses sosial yang demokratis, yang fungsi utamanya ialah kepemimpinan. Adapun peranan supervisi dalam kegiatan pendidikan, antara lain dapat diuraikan sebagai berikut:

²⁰⁶ Ahmad Rohani, *Pedoman Penyelenggaraan...*, hlm. 34

a). *Supervisi sebagai program yang berencana untuk memajukan pengajaran*

Perencanaan dalam supervisi penting sekali, sebab menyangkut banyak kegiatan yang berpangkal pada keperluan-keperluan situasi yang berkaitan dengan banyak orang yaitu para siswa, orang tua siswa, para guru, para pimpinan sekolah, para pengawas, dan mereka yang berkepentingan dengan sekolah. Mereka ikut menentukan secara koperatif fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatan supervisor, yang bertanggungjawab terhadap tugas-tugas supervisi.

b). *Supervisi sebagai inspeksi*

Supervisi menurut gagasan administrasi otokratis, berarti inspeksi, yaitu suatu kegiatan mencari kesalahan-kesalahan dan kelemahan-kelemahan, apakah perintah-perintah atau peraturan-peraturan itu ditaati. Sesuai dengan tujuannya, pada suatu kunjungan sekolah misalnya, bila pemeriksaan yang dilakukan secara formal selesai, inspektur mengatakan kepada kepala sekolah atau guru kelas apa yang salah dan apa yang harus dikerjakan. Kelalaian diancam dengan hukuman-hukuman administratif. Dalam hal ini sedikit sekali pertimbangan diarahkan terhadap kepentingan-kepentingan khas dan minat siswa yang sedang belajar. Kegagalan anak atau siswa dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong para guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara dan daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Inspeksi dijalankan terutama untuk mengawasi bawahan apakah telah menjalankan apa-apa yang sudah diinstruksikan, dan sampai di manakah para guru melaksanakan tugastugas yang ditetapkan oleh atasannya.

c). *Supervisi sebagai kepemimpinan yang koperatif*

Tugas utama supervisi dalam administrasi pendidikan yang demokratis bukanlah membuat konduite guru, melainkan membantu para guru untuk memajukan proses belajar-mengajar.

Supervisi yang dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana membantu para guru untuk mengembangkan dan menggunakan potensi sepenuhnya. Sehubungan dengan itu, supervisi diharapkan mampu menyediakan bermacam-macam kepemimpinan yang mampu meningkatkan efisiensi dan dayaguna usaha dan program dari usaha sekolah secara keseluruhan serta untuk menambah atau memperkaya lingkungan semua guru. Hal ini meliputi usaha-usaha untuk membangun semangat para karyawan, menciptakan kondisi-kondisi bekerja yang menyenangkan, mendorong inisiatif dan daya cipta, menyediakan kesempatan-kesempatan agar para guru dapat bekerja sama dalam memikirkan dan memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh mereka dan sekolah. Para guru diikutsertakan dalam merumuskan kebijakankebijakan administratif, dalam menentukan langkah-langkah untuk tercapainya berbagai tujuan, menilai program sekolah, dan dalam segala usaha perubahan dan perbaikan program yang didasarkan atas penilaian yang obyektif dan koperatif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa supervisi diharapkan mampu menyediakan jenis kepemimpinan yang dapat mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan pada orang lain.

c. Pendekatan Supervisi

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Untuk mengarah pada prinsip psikologis, sebelumnya perlu diketahui tentang prinsip supervisi;

- a). Prinsip ilmiah (scientific).
- b). Prinsip demokratis.
- c). Prinsip kerjasama
- d). Prinsip konstruktif dan kreatif.²⁰⁷

Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan supervisi sangat bergantung pada *prototipe* guru. Ada satu paradigma yang dikemukakan oleh Glickman (1981) dalam Piet A. Sahertian untuk memilah-milah guru dalam empat *prototipe* guru. Ia mengemukakan setiap guru memiliki dua kemampuan dasar yaitu berfikir abstrak dan komitmen.²⁰⁸

Kalau kedua kemampuan itu digambarkan secara silang, maka akan terdapat empat kuadran (sisi). Tiap sisinya terdapat dua kemampuan yang disingkat A (daya abstrak) dan K (komitmen). Tiap sisi yang terdapat di sebelah kanan garis abstrak (garis tegak lurus/vertikal), maka komitmennya tinggi (K+). Setiap sisi yang terdapat di atas garis komitmen (garis horizontal) daya abstraknya tinggi (A+). Sisa semuanya rendah (-), dengan demikian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Pada sisi I daya abstrak tinggi (A+) dan komitmen tinggi (K+), guru yang semacam ini disebut guru yang profesional.
- b) Pada sisi II daya abstrak tinggi (A+) tetapi komitmen rendah (K-), guru yang semacam ini disebut guru yang tukang kritik.
- c) Pada sisi III daya abstrak rendah (A-) tetapi komitmen tinggi (K+), guru yang semacam ini disebut guru yang terlalu sibuk.
- d) Pada sisi IV daya abstrak rendah (A-) dan juga komitmennya rendah (K-), guru yang semacam ini disebut guru yang tidak bermutu.

Pendekatan dan teknik yang diterapkan dalam memberikan supervisi kepada guru-guru berdasarkan *prototipe* guru tersebut berbeda-beda, antara lain:

- a) Apabila guru yang profesional, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan non-direktif. Teknik yang diterapkan berdialog dan mendengarkan secara aktif.
- b) Apabila guru yang tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif. Teknik yang diterapkan percakapan pribadi, dialog, dan menjelaskan.

²⁰⁷ Sahertian, *Konsep Dasar*, hlm. 20

²⁰⁸ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 45-52

- c) Apabila guru yang tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan direktif. Teknik yang diterapkan menjelaskan, berdialog, percakapan pribadi, dan mendengarkan secara aktif.

Berdasarkan kategori paradigma tersebut, maka dapat diterapkan berbagai pendekatan dan perilaku supervisor berdasarkan data mengenai guru yang sebenarnya memerlukan pelayanan supervisi. Berikut ini akan disajikan beberapa pendekatan dan perilaku supervisor dalam pelaksanaan supervisi pendidikan yaitu²⁰⁹:

1. Pendekatan Langsung (Direktif)

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan secara langsung kepada guru-guru yang di supervisi, sehingga perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi behaviorisme yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari refleks yaitu respon terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena itu guru yang mengalami kekurangan, perlu diberikan rangsangan agar dia dapat bereaksi. Seorang supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

Perilaku supervisor dalam pendekatan direktif adalah sebagai berikut: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberikan contoh, menetapkan tolak ukur, dan menguatkan. Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap, mulai dari percakapan awal sampai dengan percakapan akhir setelah dikemukakan permasalahan yang diperoleh melalui observasi dan interview dengan guru. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang tidak bermutu atau acuh tak acuh.

2. Pendekatan Tidak Langsung (Non-Direktif)

Pendekatan non-direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Supervisor memberikan kesempatan yang sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologi humanistik yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai. Oleh karena itu pribadi guru yang dibina begitu dihormati, sehingga supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan mencoba mendengarkan serta memahami apa yang di alami guru-guru.

Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah sebagai berikut: mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan permasalahan. Perilaku supervisor dilakukan secara

²⁰⁹ Hariwung, A.J. *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1989), hlm. 78-81

berkesinambungan, mulai dari permasalahan yang di alami oleh para guru di lapangan dan kemudian dicari pemecahan masalahnya (*problem solving*). Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang profesional.

3. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dengan pendekatan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, supervisor dan guru bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi oleh guru. Pendekatan kolaboratif didasarkan pada psikologi kognitif yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan, yang pada gilirannya nanti akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah yaitu dari arah atas ke bawah (*top down*) dan dari arah bawah ke atas (*bottom up*).

Perilaku supervisor dalam pendekatan kolaboratif adalah sebagai berikut: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan, dan negosiasi. Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap, mulai dari pertanyaan awal sampai dengan mengemukakan permasalahan yang kemudian dinegosiasi bersama-sama dan dicari pemecahan permasalahannya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang tukang kritik dan guru yang terlalu sibuk.

d. Permasalahan Supervisi

Paling tidak terdapat dua permasalahan mendasar yang terkait dengan kegiatan supervisi pendidikan, yakni: (1) bagaimana cara supervisor bekerja di lingkungan pendidikan, dan (2) bagaimana pendekatan masalah yang dilakukan oleh mereka dalam kegiatan supervisi. Masalah terbesar bagi kegiatan supervisi pengajaran di sekolah-sekolah sekarang ini adalah untuk menemukan cara-cara kerja secara koperatif, terkoordinasi, dengan menggunakan prosedur-prosedur yang demokratis, dan meliputi semua orang yang berkepentingan, seperti guru, orang tua, dan para siswa sendiri. Kemajuan dalam situasi belajar siswa tidak dapat dicapai dengan memusatkan perhatian supervisi kepada metodemetode dan teknik-teknik mengajar saja. Mengajar adalah hasil dari keseluruhan pengalaman-pengalaman yang diperoleh guru. Oleh karena itu untuk memajukan pengajaran, supervisi harus mampu memajukan:

- a) kepemimpinan yang dapat mengembangkan program sekolah dan memperkaya lingkungan sekolah
- b) kondisi-kondisi yang memungkinkan orang-orang bermufakat tentang tujuantujuan dan cara-cara pelaksanaannya, serta dapat memperoleh sumber-sumber yang mendorong (pandangan) dan kecakapan-kecakapan
- c) iklim dan suasana yang membuat orang merasa diterima dan dihargai sebagai pribadi dan anggota keluarga yang sama penting.

Untuk hal tersebut, harus tersedia suatu program kegiatan supervisi yang dibangun untuk menghadapi permasalahan itu meliputi:

- Bantuan perorangan kepada guru-guru dalam memecahkan masalah mereka masing-masing
- Koordinasi program pengajaran yang menyeluruh
- Penyelenggaraan program latihan dalam jabatan, secara berkesinambungan bagi pengembangan para guru
- Cara memperoleh alat-alat pengajaran yang bermutu dan cukup
- Menjalinkan hubungan yang baik dan kerjasama yang produktif antara sekolah dan masyarakat.

Setiap program supervisi terdapat dua cara pendekatan masalah yang berlainan akan tetapi harus dikembangkan bersama-sama, karena keduanya sangat esensial.

- a) Supervisi bersifat luas, untuk ini pendekatannya secara umum dan berjangka panjang, tertuju kepada perbaikan keseluruhan pekerjaan dari semua guru secara serentak (kooperatif)
- b) Supervisi secara memusat, ialah supervisi pada bidang yang sangat terbatas, mungkin satu kelas atau satu sekolah saja. Ini merupakan kegiatan pengawas dari hari ke hari sebagai bantuan khusus kepada guru atau sekolah tertentu.

Program Supervisi Pendidikan

Program supervisi pendidikan adalah rangka program berisikan pendidikan dan pengajaran.

- a) *Perencanaan*: adalah pemikiran dan perumusan tentang apa, bagaimana, mengapa, siapa, kapan dan dimana. Prinsip-prinsip: kooperatif, kreatif, komprehensif, flexible, kontinu. Syarat-syarat: (a) jelas tentang tujuan pendidikan, (b) pengetahuan tentang mengajar yang baik, (c) pengetahuan tentang pengalaman belajar murid, (d) pengetahuan tentang guru-guru, (e) tilikan pengetahuan tentang murid-murid, (f) pengetahuan tentang masyarakat, (g) pengetahuan tentang sumber-sumber fisik, (h) faktor biaya, (i) faktor waktu. Proses: merumuskan what, why, how, who, when, where.
- b) *Organisasi program*: Pola-pola: → horizontal → vertical. Langkah-langkah mengorganisir program:
 - persiapan suasana
 - pertimbangan situasi
 - penyusunan program
 - pembagian²¹⁰

Dengan demikian fungsi pengawasan (controlling) merupakan peristiwa pembandingan antara pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil dapat tercapai. Dan yang disebut sebagai supervisi pendidikan adalah bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar secara lebih baik.

f. Asas dan Asumsi Supervisi Modern

Irwin dan Humphrey mengemukakan bahwa asas-asas supervisi modern meliputi antara lain:

- Supervisi hendaknya berfungsi yang terpusat pada siswa
- Supervisi hendaknya dilakukan secara efektif
- Supervisi itu harus direncanakan sesuai dengan tujuan
- Supervisi mengutamakan hubungan manusia
- Supervisi hendaknya berdasarkan atas pimpinan yang kooperatif
- Supervisi memberi kemungkinan fleksibilitas
- Supervisi hendaknya dilakukan atas dasar penemuan ilmiah
- Supervisi hendaknya mendasarkan atas penemuan ilmiah
- Supervisi hendaknya mendasarkan atas evaluasi yang sedang berlangsung.

Beberapa penjelasan tentang sebagian dari asas-asas tersebut diuraikan berikut ini. Yang dimaksud dengan supervisi hendaknya berpusat pada siswa, ialah pusat perhatian terutama ditujukan kepada kepentingan-kepentingan siswa, sebab faktor utama dalam hal ini adalah perkembangan siswa (anak). Supervisi yang efektif meliputi organisasi-organisasi dasarnya, apabila kita berada di dalam lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, maka yang dijalankan setiap hari adalah tugas-tugas Departemen Pendidikan nasional. Setiap bagian saling berhubungan satu sama lain. Tetapi setiap bagian haruslah menyadari, bahwa mereka itu hanya merupakan bagian yang membentuk komponen organisasi keseluruhan.

Supervisi hendaknya mengutamakan hubungan antar manusia. Jadi harus mengutamakan hubungan antara manusia dengan manusia, hubungan guru dengan supervisor, hendaknya merupakan pertukaran gagasan bersama untuk mensukseskan program pendidikan yang diharapkan.

Supervisi hendaknya berdasarkan atas pimpinan yang kooperatif, kekuasaan tidak bersumberkan pada seseorang, melainkan adanya usaha kerja sama yang harmonis dan serasi. Supervisi memberikan kemungkinan kelonggaran atau fleksibilitas dalam penggunaan teknik, artinya perencanaan itu harus fleksibel.

Supervisi hendaknya dilaksanakan berdasarkan suatu penemuan ilmiah dan hendaknya mendasarkan diri pada penilaian terhadap praktek-praktek supervisi yang sedang berlangsung. Penelitian yang sekarang ini atas dasar praktek-praktek supervisi tadi adalah sangat esensial bagi penentuan praktek-praktek yang masih

diperlukan, praktek-praktek yang perlu diubah, dan juga praktek-praktek yang perlu dihilangkan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Sementara itu, asumsi-asumsi baru yang penting dalam supervisi antara lain adalah bahwa:

- a. Segala sesuatu di alam semesta ini mengalami perubahan, dan hal ini adalah wajar, selama mengenai segala bentuk hidup yang ada dan susunan sosialnya, termasuk antara lain perubahan dalam pendidikan, dalam program, dalam administrasi, metode dan teknik.
- b. Proses perubahan sosial meliputi perubahan norma, kepercayaan terhadap kekuasaan alam semesta, sikap dan tingkah laku. Hal ini akan terlaksana dengan baik, yaitu dengan cara memperluas dan memperdalam pengertiannya. Dengan demikian untuk memperlancar proses, sebaiknya bukan dengan jalan mendesak, mengarahkan dan membimbing, tetapi dengan cara mengidentifikasi problema, rencana kelompok, dan lain-lain.
- c. Pendidikan merupakan kekuatan sosial yang pokok, yang mempengaruhi perkembangan manusia sebagai pribadi, sebagai makhluk sosial, maka supervisi pun sebagai suatu proses, yang merupakan kekuatan sosial dari proses pendidikan, bukan proses mekanis belaka.
- d. Supervisi sebagai suatu kegiatan dalam pendidikan yang berfungsi meningkatkan situasi belajar, diakui sebagai suatu proses sosial, harus dilaksanakan secara demokratis dengan partisipasi dan koperatif dari semua lembaga sosial yang berhubungan dengan pendidikan.
- e. Fungsi utama seorang supervisor ialah memimpin dan menstimulir kepemimpinan dalam kelompoknya.
- f. Supervisi ditimbulkan dari situasi belajar, bukan sebaliknya prinsip dan teknik pelaksanaannya berdasarkan atas situasi tertentu.
- g. Metode dan Teknik Supervisi

1. Teknik Supervisi

Usaha untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia (guru) dapat dilaksanakan dengan berbagai teknik supervisi. Secara umum teknik supervisi dibedakan menjadi dua macam. Teknik yang bersifat individual dan teknik yang bersifat kelompok, yaitu teknik yang dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang.

- a. Teknik yang bersifat individual meliputi:
- b. Perkunjungan kelas
- c. Observasi kelas
- d. Percakapan pribadi
- e. Intervisitasi (saling mengunjungi antara guru yang satu dengan guru yang lain yang sedang mengajar)
- f. Menyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar
- g. Menilai diri sendiri.

Untuk mencapai tujuan supervisi pendidikan, seorang supervisor dapat menggunakan berbagai cara atau metode dan teknik. Seorang supervisor yang langsung berhadapan dengan orang-orang yang disupervisinya, menggunakan metode “langsung”. Sedangkan apabila dalam pelaksanaannya menggunakan berbagai alat perantara (media komunikasi) berarti ia menggunakan metode “tidak langsung”. Supervisor yang dalam pelaksanaan supervisinya berhadapan dengan seorang saja, maka digunakannya teknik “perorangan”, sedangkan apabila ia berhadapan dengan sejumlah orang tertentu, maka dipergunakannya teknik “kelompok”.

Metode umum dalam supervisi yang ditujukan untuk memperbaiki situasi belajar, secara teoritis dibagi dalam dua kategori : (1) yang berhubungan dengan memperbaiki cara mengajar, dan (2) yang berkenaan dengan perkembangan profesi guru. Adapun secara operasional teknik supervisi antara lain dapat mencakup lokakarya, studi bebas, klinik, konferensi, buletin (surat selebaran), observasi (pengamatan), kunjungan dan demonstrasi.

Konferensi dalam supervisi secara teknis dapat dibagi menjadi dua macam:

- Konferensi perorangan atau individu, bermaksud untuk menetapkan masalah khusus dan untuk membahas langkah-langkah serta cara memecahkan masalah tersebut dengan para guru yang bersangkutan.
- Konferensi kelompok, bermaksud untuk memberi kesempatan kepada anggota staf menyumbang pengalamannya untuk memberi dorongan ke arah pelaksanaan yang lebih baik. Dapat dikatakan di sini bahwa melalui penggunaan teknik dengan bijaksana, maka anggota staf bersama-sama diarahkan ke dalam jiwa kelompok atau jiwa korps atau kebersamaan.

Pada umumnya buletin dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu segi administratif dan segi supervisi. Jenis buletin administratif misalnya yang banyak membawakan informasi rutin untuk para guru berbentuk pengumuman-pengumuman. Sedangkan jenis buletin supervisi masih diperinci lagi menjadi supervisi umum dan supervisi khusus. Supervisi umum memberikan bermacam-macam informasi dan menyangkut masalah-masalah yang lebih luas. Supervisi khusus masalahnya bersifat khusus, misalnya peninjauan kurikulum, guru khusus dan situasi sekolah yang khusus. Teknik demonstrasi tidak dimaksudkan untuk menirukan sesuatu, tetapi untuk mencari inspirasi baru atau untuk memperbaiki cara mengajar para guru di sekolah. Dalam hal ini guru yang telah memiliki teknik yang baik diminta mendemonstrasikan kemampuan atau kebolehannya di hadapan rekan-rekan lainnya. Guru lain dipersilahkan mengamati atau melakukan observasi terhadap guru yang mendemonstrasikan kemampuannya tersebut.

B. Pengawasan dalam Pendidikan

Sebagaimana dibahas di muka bahwa fungsi manajemen adalah pengendalian perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam suatu organisasi masih lemahnya pengendalian, sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.²¹¹ Oleh karena itu, pengawasan itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan.

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 (Robbins 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki. Selain itu, 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.²¹² Sedangkan menurut Murdick sebagaimana dikutip oleh Nanang 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.²¹³

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. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.²¹⁴ 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,

²¹¹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 400

²¹² Husaini Usman, *Manajemen ...*, hlm. 401

²¹³ Fattah, *Landasan ...*, hlm. 101

²¹⁴ <http://akhmadsudrajat.files.wordpress.com/2011/04>

fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standard dan tujuan yang jelas.²¹⁵

Pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan. Pengawasan pada dasarnya menekankan langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaannya. Dalam makna ini pengawasan juga berarti mengarahkan atau mengoordinasi antar kegiatan agar pemborosan sumber daya dapat dihindari.²¹⁶

1. Dimensi Pengawasan

- a. Dimensi pertama dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Support*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (*support* kepada) pihak sekolah untuk mengevaluasi diri kondisi *existing*-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.
- b. Dimensi kedua dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Trust*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (*trust*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.
- c. Dimensi ketiga dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Challenge*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada *stakeholder* pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan pada situasi dan kondisi sekolah pada saat ini. Dengan demikian *stakeholder* tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah.
- d. Dimensi keempat dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Networking and Collaboration*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar *stakeholder* pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.

2. Standar Pengawasan

Dari pengertian tentang pengawasan di atas, proses pengawasan terdiri atas tiga tahap.²¹⁷

²¹⁵ <http://akhmadsudrajat.files.wordpress.com/2011/04>

²¹⁶ Usman, *Manajemen ...*, hlm. 401

²¹⁷ Fattah, *Landasan*, hlm. 101 - 102

- a. Menetapkan standar-standar pelaksanaan pekerjaan Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua lapisan pekerjaan (job performance) yang terdapat dalam suatu organisasi. Standar adalah kriteria-kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam bentuk kuantitatif ataupun kualitatif. Standar pelaksanaan (standard of performance) ialah suatu pernyataan mengenai kondisi-kondisi pelaksanaan yang terjadi apabila suatu pekerjaan dikerjakan secara memuaskan. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut kriteria; ongkos, waktu, kuantitas dan kualitas. Dengan mengadaptasi karya Koonts dan O. Donnel, Murdick mengemukakan lima ukuran kritis sebagai standar: fisik, ongkos, program, pendapatan, dan standar yang tak dapat diraba (intangible).²¹⁸
- b. Pengukuran hasil/pelaksanaan pekerjaan. Tahap kedua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil/pelaksanaan. Metode dan koreksinya dapat dilihat/dijelaskan klasifikasi fungsi-fungsi manajemen: (a) perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana mengubah tujuan atau mengubah standar, (b) pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi yang ada itu cukup sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orang, (c) penataan staff: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas, (d) pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, penyadaran akan tujuan yang secara keseluruhan apakah kerjasama antara pimpinan dan anak buah berada dalam standar.
- c. Mengoreksi Penyimpangan. Tindakan koreksi terhadap penyimpangan dapat dilaksanakan dengan cara meninjau kembali rencana (rolling plan), memodifikasi tujuan, merubah fungsi organisasi, mengklasifikasikan tugas, menambah staff atau memensiunkan karyawan.²¹⁹

Pengawasan meliputi; (a) pemantauan, (b) penilaian, (c) pelaporan. Pemantauan dan penilaian di lingkungan pendidikan sering disebut Monev, yaitu singkatan dari Monitoring dan Evaluasi.²²⁰

3. Metode Pengawasan

Metode-metode pengawasan bisa dikelompokkan ke dalam dua bagian; pengawasan non-kuantitatif dan pengawasan kuantitatif.²²¹

²¹⁸ Di antara standar-standar yang telah dikemukakan, standar intangible merupakan standar yang sulit diukur, biasanya tidak dinyatakan dalam ukuran kuantitas

²¹⁹ Heidjrachman Ranupandojo, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: UPP – AMP YKPN, cet. II, 1996), hlm. 172

²²⁰ Usman, *Manajemen*, hlm. 407

²²¹ Mahmud M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), hlm. 456

a. Pengawasan Non-kuantitatif. Pengawasan non-kuantitatif tidak melibatkan angka-angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi secara keseluruhan. Teknik-teknik yang sering digunakan adalah: 1) Pengamatan (pengendalian dengan observasi). Pengamatan ditujukan untuk mengendalikan kegiatan atau produk yang dapat diobservasi. 2) Inspeksi teratur dan langsung. Inspeksi teratur dilakukan secara periodic dengan mengamati kegiatan atau produk yang dapat diobservasi. 3) Laporan lisan dan tertulis. Laporan lisan dan tertulis dapat menyajikan informasi yang dibutuhkan dengan cepat disertai dengan feed-back dari bawahan dengan relatif lebih cepat. 4) Evaluasi pelaksanaan. 5) Diskusi antara manajer dengan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan. Cara ini dapat menjadi alat pengendalian karena masalah yang mungkin ada dapat didiagnosis dan dipecahkan bersama. 6) Management by Exception (MBE). Dilakukan dengan memperhatikan perbedaan yang signifikan antara rencana dan realisasi. Teknik tersebut didasarkan pada prinsip pengecualian. Prinsip tersebut mengatakan bahwa bawahan mengerjakan semua kegiatan rutin, sementara manajer hanya mengerjakan kegiatan tidak rutin.²²²

b. Pengawasan Kuantitatif. Pengawasan kuantitatif melibatkan angka-angka untuk menilai suatu prestasi. Beberapa teknik yang dapat dipakai dalam pengawasan kuantitatif adalah: 1) Anggaran 2) Audit 3) Analisis break-even 4) Analisis rasio 5) Beberapa bagan dan teknik perencanaan seperti bagan Gant (Gant Chart), PERT (Program evaluation and Review Technique), dan CPM (Critical Path Method).²²³

4. Pengawasan yang Efektif

Beberapa kondisi kondisi yang harus diperhatikan dalam mewujudkan pengawasan yang efektif:

- a. Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan.
- b. Standar yang masih dapat dicapai harus ditentukan.
- c. Pengawasan disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- d. Banyaknya pengawasan harus dibatasi.
- e. Sistem pengawasan harus dikemudi (steering controls) tanpa mengorbankan otonomi dan kehormatan manajerial tetapi fleksibel, artinya system pengawasan menunjukkan kapan, dan di mana tindakan korektif harus diambil.
- f. Pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan.
- g. Pengawasan mengacu pada prosedur pemecahan masalah, yaitu; menemukan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, mencegah timbulnya masalah yang serupa.²²⁴

²²² Mahmud M. Hanafi, *Manajemen....*, hlm. 456 – 457

²²³ Mahmud M. Hanafi, *Manajemen....*, hlm. 457

²²⁴ Fatah, Landasan ..., hlm. 106-107

Oleh karena itu mudah dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya (Mantja 2001). 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.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian menegaskan bahwa 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.²²⁵

Burhanuddin (1990) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam satu kabupaten/kota, pengawas sekolah dikoordinasikan dan dipimpin oleh seorang koordinator pengawas (Korwas) sekolah/ satuan pendidikan.

Aktivitas pengawas sekolah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan.²²⁶

²²⁵ Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 19

²²⁶ Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998

Dengan menyadari pentingnya upaya peningkatan mutu dan efektifitas sekolah dapat (dan memang tepat) dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu maka kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari: kurikulum/mata pelajaran, organisasi sekolah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orang tua dan masyarakat (Law dan Glover 2000). Lebih lanjut Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan sekolah meliputi: (1) standard dan prestasi yang diraih siswa, (2) kualitas layanan siswa di sekolah (efektifitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, kualitas bimbingan siswa), serta (3) kepemimpinan dan manajemen sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

C. Evaluasi dalam Pendidikan

1. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan bagian dari kegiatan kehidupan manusia sehari-hari. Disadari atau tidak, orang sering melakukan evaluasi, baik terhadap dirinya sendiri, terhadap lingkungan sosialnya atau lingkungan fisiknya. Mulai dari ia berpakaian, ia melihat diri di hadapan kaca untuk mengetahui apakah ia menampilkan diri dalam keadaan yang wajar atau tidak.

Demikian pula halnya dalam peristiwa pendidikan sebagai usaha yang disengaja untuk memungkinkan seseorang siswa mengalami perkembangan melalui proses belajar-mengajar. Program pengajaran dirancang dan dilaksanakan untuk tujuan tertentu. Tujuan itu ialah supaya siswa mengalami perubahan yang positif.

Pengukuran, penilaian dan evaluasi merupakan kegiatan yang bersifat hierarki. Artinya ketiga kegiatan tersebut dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan dalam pelaksanaannya harus dilaksanakan secara berurutan. Menurut Norman E. Grounload; evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengetahui efisien kegiatan belajar mengajar dan efektifitas dari pencapaian tujuan instruksi yang telah ditetapkan. Menurut Edwin Wond dan Gerold W. Brown; evaluasi pendidikan atau proses untuk menentukan nilai dari segala sesuatu yang berkenaan dengan pendidikan. Evaluasi adalah proses pengukuran dan penilaian untuk mengetahui hasil belajar yang telah dicapai seseorang.

Evaluasi Menurut Suharsimi Arikunto adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan.²²⁷ Dalam bidang pendidikan, evaluasi sebagaimana dikatakan Gronlund merupakan proses yang sistematis tentang mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan informasi untuk menentukan sejauhmana tujuan pembelajaran telah dicapai oleh siswa. Menurut Djemari Mardapi evaluasi adalah proses mengumpulkan informasi untuk mengetahui pencapaian belajar kelas atau kelompok.

Dari pendapat di atas, ada beberapa hal yang menjadi ciri khas dari evaluasi yaitu: (1) sebagai kegiatan yang sistematis, pelaksanaan evaluasi haruslah dilakukan secara berkesinambungan. Sebuah program pembelajaran seharusnya dievaluasi disetiap akhir program tersebut, (2) dalam pelaksanaan evaluasi dibutuhkan data dan informasi yang akurat untuk menunjang keputusan yang akan diambil.

Asumsi-asumsi ataupun prasangka. bukan merupakan landasan untuk mengambil keputusan dalam evaluasi, dan (3) kegiatan evaluasi dalam pendidikan tidak pernah terlepas dari tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena itulah pendekatan goal oriented merupakan pendekatan yang paling sesuai untuk evaluasi pembelajaran. Evaluasi sebagai suatu istilah teknis dalam dunia pendidikan masih merupakan suatu fenomena baru. Usaha evaluasi yang sistematis seperti yang dikembangkan pada saat ini belum berlangsung lama. Kegiatan sistematis untuk evaluasi belum berusia satu abad penuh (100 tahun) ketika usaha tersebut pertama kali dilakukan oleh Rice pada akhir abad ke-19. Pada waktu itu Rice melakukan penelitian mengenai hasil belajar siswa menurut model yang kita kenal seperti saat ini. Istilah tersebut menjadi bertambah terkenal setelah belahan kedua abad ke-20 ini. Tyler yang pada mulanya masih mempergunakan istilah pengukuran (measurement) kemudian mempergunakan istilah evaluasi. Sejak saat itu istilah evaluasi menguasai buku-buku teks pendidikan. Sejalan dengan popularitas pemakaian istilah itu berkembang pula bermacam-macam pengertian terhadap kata evaluasi. Tidak jarang pengertian yang dianut oleh setiap penulis terhadap istilah itu bertentangan satu dengan lainnya.

Dalam sebuah buku yang berjudul teknik evaluasi pendidikan karya M.chabib thoja, beliau mengatakan bahwa Evaluasi berasal dari kata evaluation yang berarti suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai sesuatu, apakah sesuatu itu mempunyai nilai atau tidak. Menurut istilah evaluasi berarti kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur tertentu guna memperoleh kesimpulan. Evaluasi pendidikan dan pengajaran adalah proses kegiatan untuk mendapatkan informasi data mengenai hasil belajar mengajar yang dialami siswa dan mengolah atau menafsirkannya menjadi nilai berupa data kualitatif atau kuantitatif sesuai

²²⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hml. 1

dengan standar tertentu. Hasilnya diperlukan untuk membuat berbagai putusan dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Selain pengertian di atas ternyata pengertian evaluasi pendidikan merupakan proses yang sistematis dalam:

- a. Mengukur tingkat kemajuan yang dicapai siswa, baik ditinjau dari norma tujuan maupun dari norma kelompok
- b. Menentukan apakah siswa mengalami kemajuan yang memuaskan kearah pencapaian tujuan pengajaran yang diharapkan.
- c. Bukan hanya seperti di katakan di atas saja pengertian evaluasi, tetapi ada beberapa istilah yang serupa dengan evaluasi itu, yang intinya masih mencakup evaluasi, yaitu di antaranya:
- d. Measurement/ pengukuran diartikan sebagai proses kegiatan untuk menentukan luas atau kuantitas sesuatu untuk mendapatkan informasi atau data berupa skor mengenai prestasi yang telah dicapai siswa pada periode tertentu dengan menggunakan berbagai tehnik dan alat ukur yang relevan.
- e. Tes secara harfiah diartikan suatu alat ukur berupa sederetan pertanyaan atau latihan yang digunakan untuk mengukur kemampuan, tingkah laku, potensi, prestasi sebagai hasil pembelajaran.
- f. Assessment adalah suatu proses pengumpulan data dan pengolahan data tersebut menjadi suatu bentuk yang dapat dijelaskan.

2. Perbedaan Pengukuran dan Penilaian

Sebelum dilakukan evaluasi terkhir dahulu dilakukan pengukuran. Secara etimologis, pengukuran merupakan terjemahan dari measurement (Echols, 1975). Secara terminologis, pengukuran diartikan sebagai suatu usaha untuk mengetahui sesuatu sebagaimana adanya. Oleh karena sesuatu yang diukur itu bermaksud diketahui secara apa adanya, maka dalam pengukuran sedikitpun penafsiran mengenai sesuatu. Sebagaimana adanya mengandung sesuatu pengertian bahwa sesuatu yang diukur tidak boleh dibandingkan dengan sesuatu yang lainnya.

Jika pengertian evaluasi dan pengukuran tersebut ditarik ke setting belajar dan pembelajaran, maka dapat dikemukakan pengertian sebagai berikut:

- a. Pengukuran adalah suatu upaya atau aktivitas yang dimaksudkan untuk mengetahui belajar pembelajaran sebagaimana adanya, meliputi: hasil belajar pembelajaran, proses belajar pembelajaran, mereka yang terlibat dalam belajar pembelajaran (pembelajar dan guru).
- b. Penilaian atau evaluasi adalah suatu aktivitas yang bermaksud menentukan nilai belajar pembelajaran (baik belumnya/tidaknya, berhasil belumnya/tidaknya, memadai belum/tidaknya, belajar pembelajaran, yang meliputi hasil belajar, proses belajar dan mereka yang terlibat dalam belajar pembelajaran).

Dengan demikian, pengukuran merupakan salah satu kegiatan yang berada dalam evaluasi, maka orang yang mengevaluasi sebenarnya juga melakukan

aktivitas pengukuran. Evaluasi belajar pembelajaran juga mencakup pengukuran belajar dan pembelajaran.

Pengukuran dapat juga diartikan sebagai kegiatan untuk mengukur sesuatu. Pada hakekatnya, kegiatan ini adalah membandingkan sesuatu dengan atau sesuatu yang lain. Jika kita mengukur suhu badan seseorang dengan termometer, atau mengukur jarak kota A dengan kota B, maka sesungguhnya yang sedang dilakukan adalah mengkuantifikasi keadaan seseorang atau tempat kedalam angka. Karenanya, dapat dipahami bahwa pengukuran itu bersifat kuantitatif.²²⁸ Maksud dilaksanakan pengukuran sebagaimana dikemukakan Anas Sudijono ada tiga macam yaitu : (1) pengukuran yang dilakukan bukan untuk menguji sesuatu seperti orang mengukur jarak dua buah kota, (2) pengukuran untuk menguji sesuatu seperti menguji daya tahan lampu pijar serta (3) pengukuran yang dilakukan untuk menilai.²²⁹

Pengukuran ini dilakukan dengan jalan menguji hal yang ingin dinilai seperti kemajuan belajar dan lain sebagainya. Menurut Mahrens; pengukuran dapat diartikan sebagai informasi berupa angka yang diperoleh melalui proses tertentu. Menurut Suharsimi Arikunto; pengukuran adalah membandingkan sesuatu dengan suatu ukuran. Menurut Lien; pengukuran adalah sejumlah data yang dikumpul dengan menggunakan alat ukur yang objektif untuk keperluan analisis dan interpretasi. Dalam dunia pendidikan, yang dimaksud pengukuran sebagaimana disampaikan Cangelosi adalah proses pengumpulan data melalui pengamatan empiris. Proses pengumpulan ini dilakukan untuk menaksir apa yang telah diperoleh siswa setelah mengikuti pelajaran selama waktu tertentu. Proses ini dapat dilakukan dengan mengamati kinerja mereka, mendengarkan apa yang mereka katakan serta mengumpulkan informasi yang sesuai dengan tujuan melalui apa yang telah dilakukan siswa.

Sedangkan menurut Mardapi pengukuran pada dasarnya adalah kegiatan penentuan angka terhadap suatu obyek secara sistematis. Karakteristik yang terdapat dalam obyek yang diukur ditransfer menjadi bentuk angka sehingga lebih mudah untuk dinilai. Aspek-aspek yang terdapat dalam diri manusia seperti kognitif, afektif dan psikomotor diubah menjadi angka. Karenanya, kesalahan dalam mengangkakan aspek-aspek ini harus sekecil mungkin. Kesalahan yang mungkin muncul dalam melakukan pengukuran khususnya dibidang ilmu-ilmu sosial dapat berasal dari alat ukur, cara mengukur dan obyek yang diukur.

Pengukuran dalam bidang pendidikan erat kaitannya dengan tes. Hal ini dikarenakan salah satu cara yang sering dipakai untuk mengukur hasil yang telah dicapai siswa adalah dengan tes. Selain dengan tes, terkadang juga dipergunakan nontes. Jika tes dapat memberikan informasi tentang karakteristik kognitif dan

²²⁸ Yusuf Anas, *Pembelajaran dan Instruksi pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2007), hlm. 3

²²⁹ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 4

psikomotor, maka nontes dapat memberikan informasi tentang karakteristik afektif obyek.

Sedangkan menurut Oriondo, pengukuran (*measurement*) adalah; suatu proses dimana informasi tentang sesuatu atau karakteristik dari hal yang determinied yang dibedakan.²³⁰ Atau menurut Guilford pengukuran ialah, “menetapkan urutan, atau mengukur seperangkat aturan”.²³¹ Pengukuran dapat juga dinyatakan sebagai proses penetapan angka terhadap individu atau karakteristiknya menurut aturan tertentu.²³² Allen & Yen mendefinisikan pengukuran sebagai penetapan angka dengan cara yang sistematis untuk menyatakan keadaan individu²³³.

Dengan demikian, esensi dari pengukuran adalah kuantifikasi atau penetapan angka tentang karakteristik atau keadaan individu menurut aturan-aturan tertentu. Keadaan individu ini bisa berupa kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor. Pengukuran memiliki konsep yang lebih luas dari pada tes. Kita dapat mengukur karakteristik suatu objek tanpa menggunakan tes, misalnya dengan pengamatan, skala rating atau cara lain untuk memperoleh informasi dalam bentuk kuantitatif.

Penilaian (*assessment*) memiliki makna yang berbeda dengan evaluasi. Popham,²³⁴ mendefinisikan asesmen dalam konteks pendidikan sebagai sebuah usaha secara formal untuk menentukan status siswa berkenaan dengan berbagai kepentingan pendidikan. Boyer & Ewel mendefinisikan asesmen sebagai proses yang menyediakan informasi tentang individu siswa, tentang kurikulum atau program, tentang institusi atau segala sesuatu yang berkaitan dengan sistem institusi. “proses yang menyediakan informasi tentang masing-masing siswa, tentang kurikulum atau program, tentang institusi, atau sistem tentang seluruh lembaga”.²³⁵ Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *assessment* atau penilaian dapat diartikan sebagai kegiatan menafsirkan data hasil pengukuran.

Evaluasi memiliki makna yang berbeda dengan penilaian, pengukuran maupun tes. Menurut Stufflebeam dan Shinkfield menyatakan bahwa: “Evaluasi adalah proses menggambarkan, memperoleh, dan memberikan informasi deskriptif dan menetapkan tentang nilai kebaikan serta tujuan beberapa objek, desain, implementasi, dan dampak untuk pengambilan keputusan, melayani kebutuhan

²³⁰ Oriondo, L. L. & Antonio, E. M.D., *Evaluating educational outcomes (Test, measurement and evaluation)*, (Manila: Rex Book Store, 1998), hlm. 2

²³¹ Griffin, P. & Nix, *Educational assessment and reporting*, (Sydney: Harcourt Brace Javanovich, Publisher, 1991) hlm. 3.

²³² Ebel, R.L. & Frisbie, D.A. *Essentials of educational measurement*, (Englewood Cliffs: Prentice- Hall, Inc., 1986), hlm. 14

²³³ Djemari Mardapi, *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Non Tes*. (Yogyakarta: Mitra cendekia, 2008), hlm. 1

²³⁴ Oriondo, L. L. & Antonio, E. M.D.. *Evaluating Educational Outcomes (Test, measurement and evaluation)*, (Manila: Rex Book Store, 1998) hlm. .3

²³⁵ Stark, J.S. & Thomas, A. *Assessment and Program evaluation*. Needham Heights: Simon & Schuster Custom Publishing, 1994) hlm. 46.

untuk akuntabilitas, dan mempromosikan pemahaman tentang fenomena yang terlibat”.²³⁶

Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (the worth and merit) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusan tersebut, inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Komite Studi Nasional tentang Evaluasi (National Study Committee on Evaluation) dari UCLA, menyatakan bahwa: “Evaluasi adalah proses memastikan keputusan yang menjadi perhatian, memilih informasi yang sesuai, serta mengumpulkan dan menganalisis informasi dalam rangka melaporkan ringkasan data yang berguna untuk pengambilan keputusan dalam memilih suatu alternatif”.²³⁷

Evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang sesuai untuk mengetahui sejauh mana suatu tujuan program, prosedur, produk atau strategi yang dijalankan telah tercapai, sehingga bermanfaat bagi pengambilan keputusan serta dapat menentukan beberapa alternatif keputusan untuk program selanjutnya. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan dan atau menyusun kebijakan. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan.

Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.

3. Jenis-Jenis Evaluasi

Ada lima jenis evaluasi, antara lain adalah;

- a. Evaluasi diagnostik; Evaluasi diagnostik adalah evaluasi yang di tujuhan untuk menelaah kelemahan-kelemahan siswa beserta faktor-faktor penyebabnya.
- b. Evaluasi selektif; Evaluasi selektif adalah evaluasi yang di gunakan untuk memilih siswa yang paling tepat sesuai dengan kriteria program kegiatan tertentu.

²³⁶ Stark, J.S. & Thomas, A. *Assessment and Program...*, hlm. 159

²³⁷ Oriundo, L. L. & Antonio, E. M.D.. *Evaluating Educational ...*, hlm. 12

- c. Evaluasi penempatan; Evaluasi penempatan adalah evaluasi yang digunakan untuk menempatkan siswa dalam program pendidikan tertentu yang sesuai dengan karakteristik siswa;
- d. Evaluasi formatif; Evaluasi formatif adalah evaluasi yang dilaksanakan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar dan mengajar;
- e. Evaluasi sumatif; Evaluasi sumatif adalah evaluasi yang dilakukan untuk menentukan hasil dan kemajuan belajar siswa.

Berdasarkan sasaran, jenis evaluasi dibedakan atas:

- a. Evaluasi konteks; Evaluasi yang ditujukan untuk mengukur konteks program baik mengenai rasional tujuan, latar belakang program, maupun kebutuhan-kebutuhan yang muncul dalam perencanaan
- b. Evaluasi input; Evaluasi yang diarahkan untuk mengetahui input baik sumber daya maupun strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan.
- c. Evaluasi proses; Evaluasi yang di tujukan untuk melihat proses pelaksanaan, baik mengenai kalancaran proses, kesesuaian dengan rencana, faktor pendukung dan faktor hambatan yang muncul dalam proses pelaksanaan, dan sejenisnya.
- d. Evaluasi hasil atau produk; Evaluasi yang diarahkan untuk melihat hasil program yang dicapai sebagai dasar untuk menentukan keputusan akhir, diperbaiki, dimodifikasi, ditingkatkan atau dihentikan.
- e. Evaluasi outcom atau lulusan; Evaluasi yang diarahkan untuk melihat hasil belajar siswa lebih lanjut, yankni evaluasi lulusan setelah terjun ke masyarakat.

4. *Desain Evaluasi*

Sebelum melakukan desain evaluasi maka terlebih dahulu harus dilakukan fokus evaluasi yaitu mengkhususkan apa dan bagaimana evaluasi akan dilakukan. Bila evaluasi sudah terfokus, maka ini berarti proses dan desain dimulai. Ada tiga elernen dalam proses pemfokusan, yaitu: mempertemukan pengetahuan dan harapan, mengumpulkan informasi, dan merumuskan rencana evaluasi.

Penyusunan desain evaluasi program merupakan langkah pertama dan menyangkut aspek perencanaan. Di dalam tahap perencanaan ini diuraikan garis garis besar mengenai hal hal lain yang berkaitan dengan kegiatan evaluasi tersebut. Evaluasi program merupakan pelayanan bantuan kepada pelaksana program untuk memberikan input bagi pengambilan keputusan tentang kelangsungan program tersebut. Oleh karena itu, maka pelaksana evaluasi program harus memahami seluk beluk program yang dinilai.

- a. Pengambilan keputusan mengeluarkan kebijakan mengenai pelaksanaan suatu program.
- b. Kepala Sekolah menunjuk evaluator program (dapat dari bagian dalam pengelola ataupun orang luar dari program) untuk melaksanakan evaluasi program setelah melaksanakan selama jangka waktu tertentu.

- c. Penilai program melaksanakan kegiatan penilaiannya, mengumpulkan data, menganalisis dan menyusun laporan.
- d. Penilai program menyampaikan penemuannya kepada pengelola program.

Adapun komponen-komponen evaluasi program, sebagai berikut:

- a. Tujuan yang ditetapkan oleh pengambil keputusan dan diberitahukan kepada pelaksana program.
- b. Kegiatan semua aktifitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, kegiatan harus relevan benar dengan tujuan
- c. Sarana fasilitas penunjang kegiatan
- d. Person pelaksana kegiatan
- e. Hasil keluaran sebagai akibat dari kegiatan,

Efektifitas program ditentukan oleh sejauh mana hasil ini telah mendekati tujuan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan seorang evaluator dalam penyusunan desain evaluasi program. Sebelum evaluator menyusun desain terlebih dahulu harus mengetahui betul apa tugasnya. Secara garis besar terdapat tiga hal yang harus ditangani oleh seorang evaluator, yaitu :

- a. Keberhasilan pencapaian tujuan: Hubungan antara tujuan dengan hasil merupakan hal utama yang harus ditangani oleh seorang evaluator. Mereka harus memusatkan perhatiannya terhadap keberhasilan ini. Namun, evaluator tidak boleh terpacu terlalu erat dengan tujuan. Hal ini disebabkan, ada beberapa program mencantumkan dengan jelas apa yang ingin dicapai dengan kegiatannya akan tetapi ada pula yang tucak merumuskannya sama sekali. Pada kondisi ini, evaluator harus mencari informasi mengenai tujuan program tersebut karena tucak mungkin seorang evaluator bekerja tanpa mengetahui tujuan apa yang ingin dicapai.
- b. Tujuan program, yang dirumuskan oleh pengembang program. Tujuan umum suatu program akan dijadikan titik awal kegiatan evaluator dalam menyusun desain evaluasi.
- c. Proses yang terjadi dalam program, meliputi kegiatan, sarana penunjang dan personil pelaksana program.

Dalam hal ini, kegiatan merupakan aktualisasi yang ditentukan oleh para pengembang program. Kegiatan menunjukkan pada aktivitas yang diperhitungkan dari prosedur, teknik dan proses lain yang berkaitan dengan sumber pencapaian tujuan. Banyak evaluator program hanya terpacu pada hasil pencapaian dan kurang memperhatikan kegiatan yang menghasilkan pencapaian tujuan tersebut. Sarana biasanya terwujud pada peralatan, ruangan, biaya dan hal-hal lain yang diperhitungkan antara lain: Apakah sarana yang digunakan sudah tepat ? Apakah program itu mahal ? Apakah ada biaya yang belum diperhitungkan ? sedangkan

Person adalah pelaksana program baik yang tergolong sebagai tenaga edukatif, administratif maupun pengelola, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1). Langkah Penyusunan Desain

Sesudah memahami tentang isi yang terdapat di dalam program yang merupakan objek evaluasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penyusunan desain. Adapun hal hal yang perlu dilaksanakan, antara lain:

- a) Latar belakang.
- b) Problematika (yang akan dicari jawabannya).
- c) Tujuan evaluasi.
- d) Populasi dan sampel
- e) Instrumen dan sumber data
- f) Teknik analisis data.

2). Langkah Penyusunan Instrumen

Adapun langkah langkah yang harus dilalui dalam menyusun instrumen, adalah :

- a) Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan instrumen yang akan disusun. Bagi para peneliti pemula, merumuskan tujuan seperti ini tidak lazim. Padahal sebenarnya langkah ini sangat perlu. Tindakan mungkin kiranya, atau apabila mungkin akan sukar sekali dilakukan, menyusun instrumen tanpa tahu untuk apa data terkumpul, apa yang harus dilakukan sesudah itu, apa fungsi setiap jawaban dalam setiap butir bagi jawaban problematika dan sebagainya.
- b) Membuat kisi kisi yang mencanangkan tentang perincian variabel dan jenis instrumen yang akan digunakan untuk mengukur bagian variabel yang bersangkutan.
- c) Membuat butir butir instrumen.

Sesudah memiliki kisi kisi seperti contoh di atas, langkah penilai berikutnya adalah membuat butir butir instrumen.

Menyusun instrumen bukanlah pekerjaan yang mudah. Bagi peneliti pemula atau orang yang kurang tertarik pada pekerjaan evaluasi, tugas menyusun instrumen merupakan pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan kesabaran yang tinggi.

3). Kriteria Evaluator

Untuk memperoleh hasil evaluasi yang akurat, maka diperlukan kriteria keberhasilan dan kriteria tertentu terutama bagi evaluator program, di bawah ini diuraikan kriteria tersebut

4). Memahami mated

Memahami mated yaitu memahami tentang seluk beluk program yang dievaluasi, antara lain:

- a) Tujuan program yang telah ditentukan sebelum dimulai kegiatan
- b) Komponen komponen program

- c) Variabel yang akan diujicobakan atau dilaksanakan
- d) Jangka waktu dan penjadualan kegiatan
- e) Mekanisme pelaksanaan program
- f) Pelaksanaan program
- g) Sistem monitoring kegiatan program

Kriteria keberhasilan yang ditetapkan adalah dilihat dari mated, maka Evaluator membuat format pencapaian materi program yang direncanakan dibandingkan dengan yang telah digapai berdasarkan penjabaran point 1 sampai 7.

5). Menguasai Teknik

Menguasai teknik yaitu menguasai cara cara atau teknik yang digunakan di dalam melaksanakan evaluasi program. Karena kegiatan evaluasi program mengenai sejumlah evaluasi, maka evaluator program dituntut agar menguasai metodologi evaluasi, yang meliputi:

- a) Cara membuat perencanaan evaluasi
- b) Teknik menentukan populasi dan sampel
- c) Teknik menyusun instrumen
- d) Prosedur dan teknik pengumpulan data
- e) Penguasaan teknik pengolahan data
- f) Cara menyusun laporan evaluasi

Untuk metodologi yang terakhir ini evaluator program harus menguasai sesuatu yang lebih dibandingkan dengan peneliti karena apa yang disampaikan akan sangat menentukan kebijaksanaan yang terkadang memiliki resiko lebih besar. Kriteria keberhasilannya adalah, seorang evaluator harus dapat membuat point 1 sampai dengan 6 secara opsional.

6). Objektif dan Cermat

Tim evaluator adalah sekelompok orang yang mengemban tugas mengevaluasi program serta ditopang oleh data yang dikumpulkan secara cermat dan objektif. Atas dasar tersebut mereka diharapkan, mengklasifikasikan, mentabulasikan, mengolah dan sebagainya secara cermat dan objektif pula. Khususnya di dalam menentukan pengambilan strategi penyusunan laporan, evaluator tidak boleh memandang satu atau dua aspek sebagai hal yang istimewa dan tidak boleh pula memihak. Kriteria keberhasilan yang dipakai adalah apabila hasil penilaian dari evaluator dapat menunjukkan hasil yang objektif dengan alasan rasional dan didukung oleh data data yang akurat.

7). Jujur dan Dapat Dipercaya

Evaluator adalah orang yang dipercaya oleh pengelola dan pengambil keputusan, oleh karena itu mereka harus jujur dan dapat dipercaya. Mereka harus dapat memberikan penilaian yang jujur, tidak membuat baik dan jelek, menyajikan data apa adanya. Dengan demikian pengelola dan pengambil keputusan tidak salah

membuat treatment akan programnya. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seorang evaluator agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara tepat, yaitu :

- a) Evaluator hendaknya merupakan evaluator yang otonom artinya orang luar yang sama sekali tidak ada ikatan dengan pengambilan kebijaksanaan maupun pengelola dan pelaksanaan program.
- b) Ada hubungan baik dengan responden dalam arti dapat memahami sedalam dalamnya watak, kebiasaan dan cara hidup klien yang akan dijadikan sumber data evaluasi.
- c) Tanggap akan masalah politik dan sosial karena tujuan evaluasi adalah pengembangan program.
- d) Evaluator berkualitas tinggi, dalam arti jauh dari biasa. Evaluator adalah orang yang mempunyai self concept yang tinggi, tidak mudah terombang-ambing.
- e) Menguasai teknik untuk membuat desain dan metodologi penelitian yang tepat untuk program yang dievaluasi.
- f) Bersikap terbuka terhadap kritik. Untuk mengurangi dan menahan diri dari bias, maka evaluator memberi peluang kepada orang luar untuk melihat apa yang sedang dan telah dilakukan
- g) Menyadari kekurangan dan keterbatasannya serta bersikap jujur, menyampaikan (menerangkan) kelemahan dan keterbatasan tentang evaluasi yang dilakukan.
- h) Bersikap pasrah kepada umum mengenai penemuan positif dan negatif. Evaluator harus berpandangan luas dan bersikap tenang apabila menemukan data yang tidak mendukung program dan berpendapat bahwa penemuan negatif sama pentingnya dengan penemuan positif.
- i) Bersedia menyebarkan hasil evaluasi. Untuk program kegiatan yang penting dan menentukan, hasil evaluasi hanya pantas dilaporkan kepada pengambil keputusan dalam sidang tertutup atau pertemuan khusus. Namun untuk program yang biasa dan dipandang bahwa masyarakat dapat menarik manfaat dari evaluasinya, sebaiknya hasil evaluasi disebarluaskan, khususnya bagi pihak-pihak yang membutuhkan.
- j) Tidak mudah membuat kontrak. Evaluasi yang tidak memenuhi persyaratan persyaratan yang telah disebutkan sebaiknya tidak dengan mudah menyanggupi menerima tugas karena secara etis dan moral akan merupakan sesuatu yang kurang dapat dibenarkan.

Adapun yang dimaksud dengan evaluasi pendidikan adalah:

- a. Proses atau kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan, dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan;

- b. Usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik bagi penyempurnaan pendidikan.²³⁸

Bagan di bawah ini menunjukkan pada kita bahwa dalam proses penilaian dilakukan perbandingan antara informasi-informasi yang telah berhasil dihimpun dengan kriteria tertentu, untuk kemudian diambil keputusan atau dirumuskan kebijaksanaan tertentu. Kriteria atau tolak ukur yang di pegangi tidak lain adalah tujuan yang sudah ditentukan terlebih dahulu sebelum kegiatan pendidikan itu dilaksanakan.

Namun demikian tidak dapat disangkal adanya kenyataan bahwa evaluasi dalam bidang pendidikan-(khususnya evaluasi terhadap prestasi belajar peserta didik)- sebagian besar bersumber dari hasil-hasil pengukuran. Evaluasi mengenai proses pembelajaran disekolah tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik apabila evaluasi itu tidak didasarkan atas data yang bersifat kuantitatif. Inilah sebabnya mengapa dalam praktek masalah pengukuran mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam proses evaluasi. Baik buruknya evaluasi akan bergantung pada hasil- hasil pengukuran yang mendahuluinya. Hasil pengukuran yang kurang cermat akan memberikan hasil evaluasi yang kurang cermat pula ; sebaliknya teknik pengukuran yang tepat diharapkan dapat memberikan landasan yang kokoh untuk mengadakan evaluasi yang tepat.

Dalam rangka mempertegas perbedaan pengukuran dengan penilaian Wandt dan Brown mengatakan bahwa, pengukuran adalah suatu tindakan atau proses untuk menentukan luas atau kuantitas dari sesuatu; ia akan memberikan jawaban atas pertanyaan How much?. Adapun penilaian atau evaluasi adalah tindakan atau proses untuk menentukan nilai dari sesuatu, dan akan memberikan jawaban atas pertanyaan, What value?.

Perbedaan lainnya antara pengukuran dan penilaian adalah bahwa penilaian lebih banyak melibatkan unsur subyektifitas daripada pengukuran. Dalam hal ini Stanley dan Hopkins berpendapat bahwa: “penilaian selalu melibatkan lebih banyak unsur subyektifitas daripada pengukuran, tapi suatu pengukuran yang paling obyektif sekalipun tidak akan terlepas dari unsur subyektifitas.”

Dalam proses penilaian hasil belajar, pengukuran mempunyai peranan yang sangat penting. Yakni, untuk mendapatkan data dan informasi yang sesuai dengan tujuan penilaian yang bersangkutan.

1. Fungsi Evaluasi Pendidikan

Secara umum, evaluasi sebagai suatu tindakan atau proses setidaknya-tidaknya memiliki tiga macam fungsi pokok yaitu

- a. Mengukur kemajuan

²³⁸ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 32

b. Menunjang penyusunan rencana

c. Memperbaiki atau melakukan penyempurnaan kembali

Seperti telah di kemukakan dalam pembicaraan terdahulu, evaluasi adalah kegiatan atau proses untuk mengukur dan selanjutnya menilai, sampai dimanakah tujuan yang telah dirumuskan sudah dapat dilaksanakan. Apabila tujuan yang telah dirumuskan itu direncanakan untuk dicapai secara bertahap, maka dengan evaluasi yang berkesinambungan akan dapat di pantau, tahapan manakah yang sudah dapat di selesaikan, tahapan manakah yang berjalan dengan mulus, dan mana pula tahapan yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya. Walhasil dengan evaluasi terbuka kemungkinan bagi evaluator untuk mengukur seberapa jauh atau seberapa besar kemajuan atau perkembangan program yang dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dirumuskan.

Setidak-tidaknya ada dua macam kemungkinan hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi; yaitu²³⁹:

- a. Hasil evaluasi itu ternyata menggembirakan, sehingga dapat memberikan rasa lega bagi evaluator, sebab tujuan yang telah ditentukan dapat di capai sesuai dengan yang direncanakan
- b. Hasil evaluasi ternyata tidak menggembirakan atau bahkan mengkhawatirkan, dengan alasan bahwa adanya penyimpangan-penyimpangan, hambatan dan kendala, sehingga mengharuskan evaluator bersikap waspada.

Ia perlu memikirkan dan melakukan pengkajian ulang terhadap rencana yang telah disusun atau mengubah dan memperbaiki cara pelaksanaannya. Berdasar data hasil evaluasi itu selanjutnya dicari metode-metode lain yang dipandang lebih tepat dan sesuai dengan keadaan dan kebutuhan. Sudah barang tentu perubahan-perubahan itu membawa dampak atau konsekuensi berupa perencanaan ulang (*re-plening*). Dengan demikian dapat di katakan bahwa evaluasi itu memiliki fungsi: menunjang penyusunan rencana.

Evaluasi yang dilaksanakan secara berkesinambungan, akan membuka peluang bagi evaluator untuk membuat perkiraan, apakah tujuan yang telah dirumuskan akan dapat di capai pada waktu yang telah di tentukan,ataukah tidak. Apabila berdasar data hasil evaluasi itu diperkirakan bahwa tujuan tidak akan dapat di capai sesuai dengan rencana, maka evaluator akan berusaha untuk mencari dan menemukan factor-faktor penyebabnya, serta mencari dan menemukan jalan keluar atau cara-cara pemecahannya. Bukan tidak mungkin, bahwa atas dasar data hasil evaluasi itu evaluator perlu mengadakan perubahan-perubahan, penyempurnaan-penyempurnaan yang menyangkut organisasi, tata kerja, atau mungkin juga perbaikan terhadap tujuan organisasi itu sendiri. Jadi,

²³⁹ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi...*, hlm. 52

kegiatan evaluasi pada dasarnya juga di maksudkan untuk melakukan perbaikan atau penyempurnaan usaha.

Adapun secara khusus, fungsi evaluasi dalam dunia pendidikan dapat ditilik dari tiga segi, yaitu:

- a. Segi psikologis
- b. Segi didaktik
- c. Segi administratif.

Secara psikologis, kegiatan evaluasi dalam bidang pendidikan di sekolah dapat disoroti dari dua sisi. Yaitu dari sisi peserta didik dan dari sisi pendidik. Bagi peserta didik, evaluasi pendidikan secara psikologis akan memberikan pedoman atau pegangan batin kepada mereka untuk mengena kapasitas dan status dirinya masing-masing ditengah-tengah kelompok atau kelasnya. Dengan dilakukannya evaluasi hasil belajar siswa misalnya, maka para siswa akan mengetahui apakah dirinya termasuk siswa yang berkemampuan tinggi, berkemampuan rata-rata, ataukah berpengetahuan rendah.²⁴⁰

Bagi pendidik, evaluasi pendidikan akan memberikan kepastian atau ketetapan hati kepada diri peserta tersebut. Sedah sejauh manakah kiranya usaha yang telah dilakukannya selama ini telah membawa hasil, sehingga ia secara psikologis memiliki pedoman atau pegangan batin yang pasti guna menentukan langkah-langkah apa saja yang di pandang perlu dilakukan selanjutnya. Misalnya dengan menggunakan metode-metode mengajar tertentu, hasil-hasil belajar siswa telah menunjukkan adanya peningkatan daya serap terhadap materi yang telah diberikan kepada para siswa tersebut; karena itu atas dasar hasil evaluasi tersbut penggunaan metode mengajar tadi akan terus dipertahankan. Begitupun sebaliknya.

Bagi peserta didik, secara didaktik evaluasi pendidikan akan dapat memberikan dorongan (motivasi) kepada mereka untuk dapat memperbaiki, meningkatkan dan mempertahankan prestasinya.

Bagi pendidik, secara didaktik evaluasi pendidikan itu setidaknya-tidaknya memiliki lima macam fungsi, yaitu:

- a. Memberikan landasan untuk menilai hasil usaha (prestasi) yang telah di capai oleh peserta didiknya
- b. Memberikan informasi yang sangat berguna, guna mengetahui posisi masing-masing peserta didik di tengah-tengah kelompoknya.
- c. Memberikan bahan yang penting untuk memilih dan kemudian menetapkan status peserta didik.
- d. Memberikan pedoman untuk mencari dan menemukan jalan keluar bagi peserta didik yang memang memerlukannya.

²⁴⁰ Mudjjo, *Tes Hasil Belajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 85

- e. Memberikan petunjuk tentang sudah sejauh manakah program pengajaran yang telah ditentukan telah dapat dicapai.

Adapun secara administrative, evaluasi pendidikan setidaknya memiliki tiga macam fungsi, yaitu:

- a. Memberikan laporan
- b. Memberikan bahan-bahan keterangan (data)
- c. Memberikan gambaran

Menurut Wina Sanjaya dalam bukunya *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran* ada berapa fungsi evaluasi, yakni :

- a. Evaluasi merupakan alat yang penting sebagai umpan balik bagi siswa.
- b. Evaluasi merupakan alat untuk mengetahui bagaimana ketercapaian siswa dalam menguasai tujuan yang telah ditentukan.
- c. Evaluasi dapat memberikan informasi untuk mengembangkan program kurikulum.
- d. Informasi dari hasil evaluasi dapat digunakan oleh siswa untuk mengambil keputusan secara individual khususnya dalam menentukan masa depan sehubungan dengan pemilihan bidang pekerjaan.
- e. Evaluasi berguna untuk para pengembang kurikulum dalam menentukan kejelasan tujuan khusus yang ingin dicapai.
- f. Evaluasi berfungsi sebagai umpan balik untuk semua pihak yang berkepentingan dengan pendidikan di sekolah.

2. Tujuan Evaluasi Pendidikan

1). Tujuan umum

Secara umum, tujuan evaluasi dalam bidang pendidikan ada dua, yaitu:

- a) Untuk menghimpun bahan-bahan keterangan yang akan dijadikan sebagai bukti mengenai taraf perkembangan atau taraf kemajuan yang dialami oleh para peserta didik, setelah mereka mengikuti proses pembelajaran dalam jangka waktu tertentu. dengan kata lain tujuan umum dari evaluasi dalam pendidikan adalah untuk memperoleh data pembuktian, yang akan menjadi petunjuk sampai di mana tingkat kemampuan dan tingkat keberhasilan peserta didik dalam pencapaian tujuan-tujuan kurikuler, setelah mereka menempuh proses pembelajaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- b) Untuk mengetahui tingkat efektivitas dari metode-metode pembelajaran yang telah digunakan dalam proses pembelajaran. tujuan kedua dari evaluasi pendidikan adalah untuk mengukur dan menilai sampai dimanakah efektivitas

mengajar dan metode-metode mengajar yang telah diterapkan atau dilaksanakan oleh pendidik, serta kegiatan belajar yang dilaksanakan oleh peserta didik.²⁴¹

2). Tujuan khusus

Tujuan khusus dari kegiatan evaluasi dalam bidang pendidikan adalah:

- a) Untuk merangsang kegiatan peserta didik dalam menempuh program pendidikan. Tanpa adanya evaluasi maka tidak mungkin timbul kegairahan atau rangsangan pada diri peserta didik untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasinya masing-masing.
- b) Untuk mencari dan menemukan factor-faktor penyebab keberhasilan dan ketidakberhasilan peserta didik dalam mengikuti program pendidikan, sehingga dapat dicari dan ditemukan jalan keluar atau cara-cara perbaikannya.

3). Kegunaan Evaluasi Pendidikan

Di antara kegunaan yang dapat dipetik dari kegiatan evaluasi dalam bidang pendidikan adalah:

- a) Terbukanya kemungkinan bagi evaluator guna memperoleh informasi tentang hasil-hasil yang telah dicapai dalam rangka pelaksanaan program pendidikan.
- b) Terbukanya kemungkinan untuk dapat diketahuinya relevansi antara program pendidikan yang telah dirumuskan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c) Terbukanya kemungkinan untuk dapat dilakukannya usaha perbaikan, penyesuaian dan penyempurnaan program pendidikan yang dipandang lebih berdaya guna dan berhasil guna, sehingga tujuan yang dicita-citakan, akan dapat dicapai dengan hasil yang sebaik-baiknya.

4) Klasifikasi Evaluasi Pendidikan

Klasifikasi atau penggolongan evaluasi dalam bidang pendidikan sangat beragam. Sangat beragamnya pengklasifikasian atas evaluasi pendidikan itu disebabkan karena sudut pandang yang saling berbeda dalam melakukan pengklasifikasian tersebut. Salah satu cara pengklasifikasian terhadap evaluasi pendidikan itu adalah dengan jalan membedakan evaluasi pendidikan tersebut atas tiga kategori, yaitu:

1. Klasifikasi evaluasi pendidikan yang didasarkan pada fungsi evaluasi dalam proses pendidikan. Dilihat dari segi fungsi yang dimiliki maka evaluasi pendidikan dapat dibedakan menjadi tiga golongan yaitu:

- a) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis
- b) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan didaktik

²⁴¹ Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Prenada media Group, 2008), hlm. 65

- c) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan administrative.

2. Klasifikasi evaluasi pendidikan yang didasarkan pada pemanfaatan informasi yang bersumber dari kegiatan evaluasi itu sendiri. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan pendidikan, evaluasi dalam bidang pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua golongan, yaitu:

- a) Evaluasi pendidikan yang mendasarkan diri pada banyaknya orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan pendidikan.

Evaluasi jenis ini dapat dibedakan menjadi dua golongan:

1) Evaluasi pendidikan dalam rangka pengambilan keputusan pendidikan yang bersifat individual. Yang dimaksud dengan keputusan pendidikan yang bersifat individual adalah keputusan-keputusan pendidikan yang dibuat oleh individu-individu yang secara langsung hanya menyangkut individu tertentu. contoh keputusan rektor untuk membebaskan seorang mahasiswa dari kewajiban membayar SPP karena mahasiswa tersebut setelah di evaluasi ternyata adalah mahasiswa terbaik. 2) Evaluasi pendidikan dalam rangka pengambilan keputusan pendidikan yang bersifat institusional. Maksudnya adalah keputusan pendidikan yang dibuat oleh lembaga pendidikan tertentu ditujukan untuk orang banyak.

b) Evaluasi pendidikan yang mendasarkan diri pada jenis atau macamnya keputusan pendidikan. Berdasarkan klasifikasi ini, maka evaluasi pendidikan dibedakan menjadi empat golongan, yaitu²⁴² : 1) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan yang bersifat didaktik. Contoh keputusan mengenai keharusan bagi murid kelas VI yang akan mengikuti UN untuk mengikuti les tambahan. Keputusan ini diambil setelah memperhatikan hasil evaluasi belajar yang rendah. 2) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan yang bersifat bimbingan dan penyuluhan. Contoh keputusan untuk menyelenggarakan ceramah keagamaan secara rutin seperti ceramah mengenai kenakalan remaja. 3) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan yang bersifat administrative. Contoh penentuan siswa yang dapat dinyatakan naik kelas atau tinggal kelas dengan mendasarkan diri pada nilai-nilai hasil belajar yang tercantum dalam buku rapor. 4) Evaluasi pendidikan yang dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan penelitian ilmiah atau riset. Contoh sebuah perguruan tinggi mengadakan riset tentang evaluasi dalam rangka mengetahui kualitas tes seleksi penerimaan calon mahasiswa baru, terutama dari segi validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian tersebut

²⁴² Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain...*, hlm, 61

selanjutnya digunakan untuk memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu tes seleksi itu.

3. Evaluasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh pertanyaan dimana atau pada bagian manakah evaluasi itu dilaksanakan dalam rangka proses pendidikan.

Dari klasifikasi ini dapat dibedakan menjadi dua golongan:

- a) Evaluasi formatif, yaitu evaluasi yang dilaksanakan ditengah-tengah atau pada saat berlangsungnya proses pembelajaran.
- b) Evaluasi sumatif, yaitu evaluasi yang dilaksanakan setelah seluruh unit pelajaran selesai diajarkan.

5). *Obyek Evaluasi Pendidikan*

Obyek atau sasaran evaluasi pendidikan ialah segala sesuatu yang betalian dengan kegiatan atau proses pendidikan, yang dijadikan titik pusat perhatian atau pengamatan, karena pihak penilai (evaluator) ingin memperoleh informasi tentang kegiatan atau proses pendidikan tersebut. Salah satu cara untuk mengenal atau mengetahui obyek dari evaluasi pendidikan adalah dengan jalan menyurutinya dari tiga segi, yaitu dari segi input, transformasi dan out place. Ditilik dari segi input ini maka obyek dari evaluasi pendidikan meliputi tiga aspek, yaitu:

1. Aspek kemampuan

Untuk dapat diterima sebagai calon peserta didik dalam rangka mengikuti program pendidikan tertentu, maka para calon peserta didik harus memiliki kemampuan yang sesuai atau memadai, sehingga dalam mengikuti proses pembelajaran pada program pendidikan tertentu itu nantiya peserta didik tidak akan mengalami banyak hambatan atau kesulitan. Sehubungan dengan itu, maka bekal kemampuan yang dimiliki calon peserta didik perlu untuk dievaluasi terlebih dahulu, guna mengetahui sampai sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing calon peserta didik dalam mengikuti program tertentu. adapun alat yang biasa dipergunakan dalam rangka mwngevaluasi kemampuan peserta didik itu adalah tes kemampuan (aptitude test)

2. Aspek kepribadian

Kepribadian adalah sesuatu yang terdapat pada diri seseorang, dan menampakkan bentuknya dalam tingkah laku. Sebelum mengikuti program pendidikan tertentu, para calon peserta didik perlu terlebih dahulu dievaluasi kepribadiannya masing-masing, sebab baik buruknya kepribadian mereka secara psikologis akan dapat memperngaruhi keberhasilan mereka dalam mengikuti program pendidikan tertentu. evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui atau mengungkapkan kepribadian seseorang adalah dengan jalan menggunakan tes kepribadian (personality test).

3. Aspek sikap

Sikap pada dasarnya adalah merupakan bagian dari tingkah laku manusia, sebagai gejala atau gambaran kepribadian yang memancar keluar. Karena sikap ini merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dalam pergaulan, maka memperoleh informasi mengenai sikap seseorang adalah hal yang sangat penting. Karena itu maka aspek sikap perlu dinilai atau di evaluasi terlebih dahulu bagi calon peserta didik sebelum mengikuti program pendidikan tertentu.

Selanjutnya apabila disoroti dari segi transformasi maka obyek dari evaluasi pendidikan itu meliputi :

- a) Kurikulum atau materi pelajaran
- b) Metode mengajar dan teknik penilaian
- c) Sarana atau media pendidikan.
- d) System administrasi
- e) Guru dan unsur-unsur personal lainnya.

Adapun dari segi output, yang menjadi sasaran evaluasi pendidikan adalah tingkat pencapaian atau prestasi belajar yang berhasil diraih oleh masing-masing peserta didik, setelah mereka terlibat dalam proses pendidikan selama jangka waktu yang telah ditentukan.

6). Subyek Evaluasi Pendidikan

Subyek atau pelaku evaluasi pendidikan ialah orang yang melakukan pekerjaan evaluasi dalam bidang pendidikan. Berbicara tentang subyek evaluasi pendidikan di sekolah kiranya perlu dikemukakan disini bahwa mengenai siapa yang disebut sebagai subyek evaluasi pendidikan itu akan sangat bergantung pada, atau ditentukan oleh suatu aturan yang menetapkan pembagian tugas untuk melakukan evaluasi tersebut. Jadi subyek evaluasi pendidikan itu dapat berbeda-beda orangnya.

Dalam kegiatan evaluasi pendidikan dimana sasaran evaluasinya adalah prestasi belajar siswa, maka subyek evaluasinya adalah guru atau dosen yang mengasuh mata pelajaran tertentu. jika evaluasi yang dilakukan itu sasarannya adalah sikap peserta didik, maka subyek evaluasinya adalah guru atau petugas yang sebelum melaksanakan evaluasi tentang sikap itu, terlebih dahulu telah memperoleh pendidikan atau latihan (training) mengenai cara-cara menilai sikap seseorang. Adapun apabila sasaran yang di evaluasi adalah kepribadian peserta didik, dimana pengukuran tentang kepribadian itu dilakukan dengan menggunakan instrument berupa test yang sifatnya baku. Maka subyek evaluasinya tidak bisa lain kecuali seorang psikolog.²⁴³

1. Ruang lingkup evaluasi pendidikan

Secara umum ruang lingkup dari evaluasi dalam bidang pendidikan di sekolah mencakup tiga komponen utama yaitu:

²⁴³ Anas, *Pengantar Evaluasi Pendidikan...*, hlm. 106

1). Evaluasi program pengajaran

Evaluasi atau penilaian terhadap program pengajaran akan mencakup tiga hal, yaitu:

- a) Evaluasi terhadap tujuan pengajaran
- b) Evaluasi terhadap isi program pengajaran
- c) Evaluasi terhadap strategi belajar mengajar.

2). Evaluasi proses pelaksanaan pengajaran

Evaluasi mengenai proses pelaksanaan pengajaran akan mencakup :

- a) Kesesuaian antara proses belajar mengajar yang berlangsung, dengan garis-garis besar program pengajaran yang telah ditentukan.
- b) Kesiapan guru dalam melaksanakan program pengajaran.
- c) Kesiapan siswa dalam mengikuti proses pembelajaran.
- d) Minat atau perhatian siswa didalam mengikuti pelajaran.
- e) Keaktifan atau partisipasi siswa selama proses pembelajaran berlangsung.
- f) Peranan bimbingan dan penyuluhan terhadap siswa yang memerlukannya.
- g) Komunikasi dua arah antara guru dan murid selama proses pembelajaran berlangsung.
- h) Pemberian dorongan atau motivasi terhadap siswa.
- i) Pemberian tugas-tugas kepada siswa dalam rangka penerapan teori-teori yang diperoleh didalam kelas dan upaya menghilangkan dampak negatif yang timbul sebagai akibat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.

3. Evaluasi hasil belajar

Evaluasi terhadap hasil belajar peserta didik ini mencakup:

- a) Evaluasi mengenai tingkat penguasaan peserta didik terhadap tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapai dalam unit-unit program pengajaran yang bersifat terbatas.
- b) Evaluasi mengenai tingkat pencapaian peserta didik terhadap tujuan-tujuan umum pengajaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah proses atau tindakan untuk menilai proses pembelajaran dengan menggunakan alat pengukuran yang sistematis dan terencana. Baik atau tidaknya hasil evaluasi ditentukan baik atau tidaknya dalam melaksanakan langkah-langkah mengevaluasi dan baik yang prosedural maupun kondisional. Selain itu, evaluasi berfungsi sebagai alat ukur untuk mengukur sejauh mana tercapainya aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu juga dapat dijadikan alat ukur untuk memperbaiki dan menyempurnakan system pembelajaran yang telah berlangsung. Apabila mengacu pada prinsip evaluasi jika dilakukan dengan benar maka akan memiliki dampak yang positif bagi peserta didik itu sendiri, dan juga masyarakat pada umumnya. []

ISBN 978-979-076-241-1



9 789790 762411 >