



Bagian Pertama

**ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM**

DASAR-DASAR POKOK MANAJEMEN PENDIDIKAN

BAB I

PENGERTIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

1. Pengetian Administrasi

a. Etimologis

Kata “administrasi” berasal dari bahasa Latin yang terdiri dari kata *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* berarti intensif, sedangkan *ministrare* artinya melayani, membantu, atau mengarahkan. Jadi pengertian administrasi adalah melayani secara intensif. Dari perkataan “administrasi” terbentuk kata benda *administratio* dan kata *administravius* yang kemudian masuk ke dalam bahasa Inggris “*ad*” dan “*ministro*”. *Ad* mempunyai arti “kepada” dan *ministro* berarti “melayani”. Dengan demikian dapat diartikan bahwa administrasi merupakan pelayanan atau pengabdian terhadap subjek tertentu. Memang, pada masa lalu administrasi dikenakan kepada pekerjaan yang berkaitan dengan pengabdian atau pelayanan kepada raja atau menteri-menteri dalam tugas mengelola pemerintahannya.

Dalam arti yang sempit, kata administrasi sama dengan tata usaha (*office work*) yaitu kegiatan tulis menulis di kantor (*clerical work*) yang dilakukan secara sistematis, dan mencakup kegiatan menerima, mencatat, mengagendakan, mengolah, menggandakan, mengirim, menghimpun, menyelenggarakan kearsipan dan dokumentasi, menetapkan sistem kerja, mengadakan standarisasi bentuk-bentuk for-

mulir dan ukuran kertas, dan menjaga keharmonisan kerjasama di antara personil yang ada pada suatu organisasi.

Dengan demikian pekerjaan ketatausahaan atau ketatalaksanaan itu berfungsi sebagai pengumpulan, pencatatan dan pengolahan surat-surat atau data yang diperlukan secara sistematis untuk memperoleh gambaran yang komprehensif serta tata hubungan satu sama lain dari berbagai data dan informasi yang diterima.

Sedangkan dalam arti yang luas, administrasi dapat diartikan, segala kegiatan sekelompok manusia, melalui tahapan-tahapan yang teratur dan dipimpin secara efektif dan efisien dengan menggunakan segala sarana, prasarana, dan fasilitas yang tersedia baik personal, material, dan spiritual agar tercapainya tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa kegiatan administrasi tidak terbatas pada ketatausahaan saja, akan tetapi mencakup semua rangkaian pengendalian usaha kerjasama kelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama.

b. Terminologi

Secara terminologi, bermacam-macam rumusan para ahli tentang administrasi, diantaranya:

Sondang P. Siagian (1974:2), administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Herbart Simon (1959:3), *Administration can be defined as the activities of groups cooperating to accomplish common goals*. Administrasi itu sebagai kegiatan sekelompok orang yang secara bersama-sama berusaha untuk mencapai tujuan bersama.

The Liang Gie (1970), administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilaksanakan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Depdikbud, dalam Pedoman Pelaksanaan Kurikulum buku III SD, administrasi ialah usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personel maupun material) secara efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Henri Fayol (1841-1929), administrasi adalah fungsi dalam organisasi niaga yang unsur-unsurnya adalah perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan. Teori administrasi dapat diterapkan pada semua bentuk organisasi kerjasama manusia yang menekankan rasionalisme dan konsistensi logis. Administrasi merupakan suatu proses yang menyeluruh dan terdiri dari berbagai kegiatan yang berhubungan dan bersambungan.

Ordway Tead (1953), administrasi adalah usaha yang luas mencakup segala bidang untuk memimpin, mengusahakan, mengatur kegiatan kerjasama manusia yang ditujukan pada tujuan-tujuan dan maksud-maksud tertentu.

John M. Pfiffner (1960), mengemukakan administrasi adalah suatu kegiatan proses terutama mengenai cara-cara (alat-alat) sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Administrasi juga dapat dirumuskan sebagai pengorganisasian dan pengarahan sumber daya manusia, tenaga kerja, dan materi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Dalam konteks negara, administrasi adalah penyelenggaraan kebijaksanaan publik yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa administrasi adalah rangkaian kegiatan bersama sekelompok manusia secara sistematis untuk menjalankan roda suatu usaha atau misi organisasi agar dapat terlaksana, suatu usaha dengan suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara bersama.

Kalau dianalisis pembahasan tersebut di atas tampak bahwa, kegiatan manusia yang disebut administrasi mengandung tiga faktor yaitu: (1) tujuan tertentu sebagai tujuan organisasi maupun tujuan antara dari setiap kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya, (2) aktivitas atau proses kegiatan manusia sebagai gejala sosial berlang-

sung dalam interaksi antar sejumlah manusia yang diuraikan dalam setiap unit kerja, yaitu usaha untuk mencapai tujuan tersebut yang dilakukan secara teratur, terorganisir dan sistematis, dan (3) rangkaian itu berupa usaha kerjasama untuk mencapai tujuan bersama atau *“achievement of goal”* yaitu tercapainya tujuan itu melalui pembagian tugas dalam satu kesatuan kerja, dengan melakukan pengawasan terhadap mutu yang diharapkan.

2. Pengertian Pendidikan

a. Etimologis

Dalam bahasa Indonesia, istilah pendidikan berasal dari kata “didik” dengan memberikan awalan “pe” dan akhiran “an”, mengandung arti “perbuatan” (hal, cara dan sebagainya). Kata pendidikan berasal dari bahasa Yunani yaitu *paedagogos* yang berarti pergaulan dengan anak-anak. Dalam *paedagogos* adanya seorang pelayan atau bujang pada zaman Yunani Kuno yang pekerjaannya mengantar dan menjemput anak-anak ke dan dari sekolah. *Paedagogos* berasal dari kata *paedos* (anak) dan *agoge* (saya membimbing, memimpin). Perkataan yang mulanya berarti “rendah” (pelayan, bujang), sekarang dipakai untuk pekerjaan mulia. *Paedagogos* (pendidik atau ahli didik) ialah seseorang yang tugasnya membimbing anak. Sedangkan pekerjaan membimbing disebut *paedagogis*. Istilah ini kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan *“education”* yang berarti pengembangan atau bimbingan. (Ramayulis, 2012: 30)

b. Terminologi

Secara terminologi banyak sekali istilah pendidikan yang dikemukakan, baik yang dikemukakan oleh para tokoh pendidikan Indonesia, Barat, maupun istilah yang dikembangkan dalam sistem Pendidikan Nasional. Di bawah ini dicantumkan beberapa definisi yang dapat mewakili masing-masingnya.

- 1) Ahmad D. Marimba (1987: 13), menjelaskan bahwa pendidikan adalah bimbingan atau pimpinan secara sadar oleh si pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si terdidik menuju ter-

bentuknya kepribadian yang utama.

Marimba menekankan pengertian pendidikan pada pengembangan jasmani dan rohani menuju kesempurnaannya, sehingga terbina kepribadian yang utama, suatu kepribadian yang seluruh aspeknya sempurna dan seimbang. Untuk mewujudkan kesempurnaan tersebut dibutuhkan bimbingan yang serius dan sistematis dari pendidik.

- 2) Hasan Langgulung (1980: 94), mengemukakan bahwa pendidikan sebenarnya dapat ditinjau dari dua segi; *pertama*, dari sudut pandangan masyarakat; *kedua*, dari sudut pandangan individu. Dari sudut pandangan masyarakat pendidikan berarti pewarisan kebudayaan dari generasi tua ke generasi muda, agar hidup masyarakat tetap berkelanjutan, dengan kata lain, masyarakat mempunyai nilai-nilai budaya yang ingin disalurkan dari generasi ke generasi agar identitas masyarakat tersebut tetap terpelihara. Dilihat dari segi pandangan individu, pendidikan berarti pengembangan potensi-potensi yang terpendam dan tersembunyi. Manusia mempunyai berbagai bakat dan kemampuan yang kalau dikelola secara cerdas bisa berubah menjadi emas dan intan.
- 3) Coser, dkk (1983: 380) mengemukakan, "*education is the deliberate formal transfer of know ledge, skill and value from one person to another person*". Dari defenisi ini, pendidikan dipandang sebagai usaha sengaja untuk mentransfer ilmu pengetahuan, *skill*, dan nilai-nilai dari guru kepada siswanya. Artinya ada tiga dimensi pokok yang perlu ditanamkan kepada diri siswa, yaitu pengetahuan, keterampilan untuk bisa melanjutkan hidup, dan nilai-nilai agar dapat bersikap ramah dan baik terhadap sesama.
- 4) Carter V. Good (1959) menjelaskan, "*the education is the sistematized learning or instruction concerning principles and methods of teaching and of student control and guidance; largely replaced by the term education*". Dari penjelasan Carter V. Good tersebut, dapat dimaknai bahwa pendidikan adalah seni, praktik atau profesi sebagai pengajar, ilmu yang sistematis atau pengajaran yang berhubungan dengan

prinsip atau metode-metode mengajar, pengawasan dan bimbingan murid dalam arti yang luas digantikan dengan istilah pendidikan.

- 5) Menurut Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS bab I mengatakan, 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.

Defenisi terakhir ini termasuk perumusan pendidikan yang paling baik dan sempurna saat ini di Indonesia. Defenisi inilah yang menjadi acuan masyarakat dan bangsa Indonesia. Walaupun dari beberapa defenisi di atas terdapat perbedaan dalam merumuskan istilah pendidikan, namun dari semua defenisi tersebut terdapat beberapa persamaan, yaitu:

- 1) Adanya usaha sadar dan terencana dalam bimbingan, yang disebut dengan “proses pendidikan”.
- 2) Adanya orang (subjek) yang melakukan bimbingan yang disebut “pendidik”.
- 3) Adanya orang (subjek) yang dibimbing, yang disebut “peserta didik”.
- 4) Adanya tujuan yang akan dicapai yang disebut dengan “tujuan” atau “kompetensi”.

3. Pengertian Pendidikan Islam

a. Etimologis

Dalam konteks Islam, pendidikan secara bahasa (*lughatan*) ada tiga yang digunakan. Ketiga kata tersebut, yaitu (1) *at-tarbiyah*, (2) *at-ta'lim*, (3) *at-ta'dib*. Ketiga kata tersebut memiliki makna yang saling berkaitan saling cocok untuk pemaknaan pendidikan dalam Islam. Ketiga kata itu mengandung makna yang amat dalam, menyangkut manusia dan masyarakat serta lingkungan yang dalam hubungannya

dengan Tuhan saling berkaitan satu sama lain.

Kata *at-tarbiyah* (التربيّة) berakar dan tiga kata, yakni *Pertama*, berasal dari *rabba yarbu* (رَبّا - يربو) yang artinya bertambah dan tumbuh. *Kedua*, berasal dari kata *rabiya yarbi* (رَبّي - يربي) yang artinya tumbuh dan berkembang. *Ketiga*, berasal dari kata *rabba yarubbu* (رَبّ-يرب) yang artinya memperbaiki, membimbing, menguasai, memimpin, menjaga, dan memelihara. Kata *at-ta'lim* (التعلّم) secara *lughawy* berasal dari kata *fi'il tsulasi mazid biharfin wahid*, yaitu 'allama *yu'allimu* (علم - يعلم). Jadi, 'allama (علم) artinya mengajar. Selanjutnya kata *at-ta'adib* (التاديب) berasal dari kata *tsulasi maszid bihaimin wahid*, yaitu 'addaba *yu'addibu* (ادب - يادب). Jadi, 'addaba (ادب) artinya memberi adab. Selain yang tiga disebutkan di atas ada lagi istilah "*riadhah*" yang berarti pelatihan. (Ramayulis, 2012: 34)

Menurut Abu 'Ala al-Murdudi kata *rabbun* terdiri atas dua huruf "*ra*" dan "*ba*" *tasydid* yang merupakan pecahan dari kata *tarbiyah* yang berarti pendidikan, pengasuhan dan sebagainya. Selain itu kata ini juga merupakan predikat bagi suatu kebesaran, keagungan, kekuasaan, dan kepemimpinan. Di dalam *al-Qur'an* misalnya kata *rabbun* terdapat dalam surat al-Fatihah. (al-Murdudi, dalam Ramayulis: 1912: 34)

Firman Allah SWT

Artinya:

"Segala puji bagi Allah Rabb bagi sekalian alam" (Q.S. al-Fatihah)

Pengertian *ta'lim* menurut Abd. al-Rahman (1965: 27) sebatas proses pentransferan pengetahuan antar manusia. Ia hanya dituntut untuk menguasai pengetahuan yang ditransfer secara kognitif dan psikomotorik, akan tetapi tidak dituntut pada domain afektif. Ia hanya sekedar memberi tahu dan memberi pengetahuan, tidak mengandung arti pembinaan kepribadian, karena sedikit sekali kemungkinan ke arah pembentukan kepribadian yang disebabkan pemberian pengetahuan.

Selanjutnya kata *ta'lim* juga terdapat dalam *al-Quran*. Firman Allah SWT.

Artinya:

“Dan Dia mengajarkan (‘allama) kepada Adam nama-nama (benda-benda seluruhnya), kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar.” (Q.S. al-Baqarah 31)

Selanjutnya kata *ta'dib* menurut al-Atas (1998 : 66) adalah pengenalan dan pengakuan tempat-tempat yang tepat dan segala sesuatu yang di dalam tatanan penciptaan sedemikian rupa, sehingga membimbing ke arah pengenalan dan pengakuan kekuasaan dan keagungan Tuhan di dalam tatanan wujud dan kebenarannya.

Kata *ta'dib* terdapat di dalam hadits Rasulullah SAW. Sabda Rasulullah SAW:

Artinya:

“Tuhanku telah menta'dib (mendidik)ku maka ia sempurnakan ta'dib (pendidikan) ku.”

Sedangkan kata *riyadhah* hanya dipopulerkan oleh al-Ghazali. Baginya *riyadhah* adalah proses pelatihan individu pada masa kanak-kanak. Berdasarkan pengertian tersebut, al-Ghazali hanya mengkhususkan penggunaan *al-riyadhah* untuk fase kanak-kanak, sedang fase lain tidak tercakup di dalamnya. (al-Ghazali dalam Ramayulis, 2012: 35)

Pada masa sekarang term yang paling populer dipakai orang adalah *“tarbiyah”* karena term *tarbiyah* meliputi keseluruhan kegiatan pendidikan yang berarti suatu upaya yang dilakukan dalam mempersiapkan individu untuk kehidupan yang lebih sempurna dalam etika, sistematis dalam berpikir, memiliki ketajaman intuisi, giat dalam berkreasi, memiliki toleransi pada yang lain berkompetensi dalam hal yang baik, mengungkap dengan dan bahasa lisan dan tulisan yang baik dan benar serta memiliki beberapa keterampilan. Sedangkan istilah yang lain merupakan bagian dari kegiatan tarbiyah. Dengan demikian

maka istilah pendidikan Islam disebut Tarbiyah Islamiyah.

b. Terminologis

Pendidikan Islam menurut istilah dirumuskan oleh pakar pendidikan Islam, sesuai dengan persepsi masing-masing. Di antara rumusan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Al-Absyari (tt : 100), memberikan pengertian bahwa *tarbiyah* adalah mempersiapkan manusiawan supaya hidup dengan sempurna dan bahagia, mencintai tanah air, tegap jasmaninya, sempurna budi pekertinya (akhlaknya), teratur pikirannya, halus perasaannya, mahir dalam pekerjaannya, manis tutur katanya baik dengan lisan atau tulisan. Abrasyi menekankan pendidikan pencapaian kesempurnaan dan kebahagiaan hidup.
- 2) Hasan Langgulung (1980: 87), mengatakan bahwa pendidikan Islam adalah proses penyiapan generasi muda untuk mengisi peranan, memindahkan pengetahuan dan nilai-nilai Islam yang disesuaikan dengan fungsi manusia untuk beramal di dunia dan memetik hasilnya di akhirat." Langgulung menekankan pendidikan Islam pada mempersiapkan generasi muda dengan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam untuk mampu berusaha di atas dunia dan memetik hasilnya di akhirat.
- 3) Omar Mohammad al-Thoumi Al-Syaibani (1979: 339), menyatakan bahwa pendidikan Islam adalah proses mengubah tingkah laku individu pada kehidupan pribadi, masyarakat, dan alam sekitarnya dengan cara pengajaran sebagai suatu aktivitas asasi dan sebagai profesi di antara profesi-profesi asasi dalam masyarakat. Pengertian ini lebih menekankan pada perubahan tingkah laku, dari yang buruk menuju yang baik, dari yang minimal menuju yang maksimal, dari yang potensial menuju aktual, dari yang pasif menuju aktif. Cara mengubah tingkah laku itu melalui proses pembelajaran. Perubahan tingkah laku tidak saja terhenti pada level individu, tetapi juga mencakup level masyarakat (etika sosial), sehingga melahirkan pribadi-pribadi yang memiliki kesalehan sosial.

- 4) Menurut rumusan Konferensi Pendidikan Islam sedunia yang ke-2, pada tahun 1980 di Islamabad, bahwa pendidikan harus ditujukan untuk mencapai keseimbangan pertumbuhan personalia manusia secara menyeluruh, dengan cara melatih jiwa, akal, perasaan, dan fisik manusia. Dengan demikian pendidikan diarahkan untuk mengembangkan manusia pada seluruh aspeknya: spiritual, intelektual, daya imajinasi, fisik keilmuan dan bahasa, baik secara individual maupun kelompok serta mendorong seluruh aspek tersebut untuk mencapai kebaikan dan kesempurnaan. Tujuan akhir pendidikan diarahkan pada upaya merealisasikan pengabdian manusia kepada Allah, baik pada tingkat individual, masyarakat, dan kemanusiaan secara luas.

Berdasarkan hasil seminar pendidikan Islam se-Indonesia tahun 1960 dirumuskan, pendidikan Islam adalah bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh, mengawasi berlakunya semua ajaran Islam. Pengertian di atas dikomentari oleh Abdul Mujib, bahwa pendidikan Islam berupaya mengarahkan pada keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan dan perkembangan jasmani dan rohani, melalui bimbingan, pengarahan, pengajaran, pelatihan, pengasuhan dan pengawasan, yang kesemuanya dalam koridor ajaran Islam.

Dari semua rumusan yang dikemukakan para ahli pendidikan di atas, serta beberapa pemahaman yang diperoleh dari beberapa istilah dalam pendidikan Islam, seperti *tarbiyah*, *ta'lim*, *ta'dih* dan istilah lainnya, maka pendidikan Islam dapat dirumuskan sebagai berikut: "Proses transinternalisasi pengetahuan dan nilai-nilai Islam kepada peserta didik melalui upaya pengajaran, pembiasaan, bimbingan, pengasuhan, pengawasan, dan pengembangan potensinya, guna mencapai keselarasan dan kesempurnaan hidup di dunia dan akhirat.

4. Pengertian Administrasi Pendidikan

Secara umum dikatakan bahwa administrasi pendidikan merupakan aplikasi ilmu administrasi dalam kegiatan pembinaan, pengembangan dan pengendalian usaha-usaha pendidikan yang diselenggarakan dalam bentuk

kerjasama sejumlah orang dengan menggunakan segala sarana dan prasarana yang tersedia baik moral material dan spiritual agar tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Karena itu, administrasi pendidikan merupakan serangkaian kegiatan atau proses yang berkelanjutan menggunakan prinsip-prinsip administrasi. Kegiatan administrasi pendidikan dalam rangka memanfaatkan semua potensi atau sumber daya yang tersedia, untuk mencapai tujuan yang diperjuangkan agar terpenuhi secara efektif dan efisien. Kegiatan atau aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya ataupun pelaksanaannya disebut fungsi. Aktivitas-aktivitas tersebut digabungkan menjadi satu kesatuan dan diserahkan menjadi tanggung jawab seseorang yang bertanggung jawab terhadap organisasi tertentu.

5. Pengertian Administrasi Pendidikan menurut para Ahli

Walaupun secara umum dikatakan bahwa administrasi pendidikan adalah implikasi administrasi pada kegiatan pendidikan, namun para ahli juga merumuskan definisi administrasi pendidikan sesuai dengan persepsi masing-masing.

- a. Ngalm Purwanto (1979), “Administrasi pendidikan ialah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personal, spiritual dan material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.” Selanjutnya dikatakan bahwa proses administrasi pendidikan melibatkan segenap usaha dalam proses pencapaian tujuan pendidikan itu yang diintegrasikan, diorganisasikan, dan dikoordinasikan secara efektif agar semua materi yang diperlukan dapat dimanfaatkan secara efisien.
- b. Engkoswara, “Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya manusia, yaitu kurikulum dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia dalam mencapai tujuan pendidikan.”
- c. Hadari Nawawi (1979), “Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis

yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama dalam lembaga pendidikan formal.

- d. Jesse B. Sears, dalam *The Nature of Administration Process*, 1950. *“Educational administration is the process as including the following activities planning, organization, direction, coordination, and controll.”*
- e. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI dalam *Kurikulum Usaha-usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan*. Administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pengertian administrasi pendidikan yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- 2) Administrasi pendidikan adalah suatu cara bekerja dengan orang-orang, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.
- 3) Administrasi pendidikan itu bukan hanya sekedar kegiatan “tata usaha” seperti yang dilakukan di kantor-kantor tata usaha sekolah atau kantor-kantor inspeksi pendidikan lainnya.
- 4) Administrasi pendidikan merupakan kegiatan manusia atau sebagai gejala sosial karena didalamnya terjadi interaksi antar sejumlah manusia.

6. Pengertian Administrasi Pendidikan Islam

Secara umum pengertian administrasi pendidikan Islam sama dengan administrasi pendidikan; yaitu penerapan atau implementasi ilmu administrasi dalam dunia pendidikan atau sebagai penerapan administrasi dalam pembinaan, pengembangan, dan pengendalian usaha dan praktek-praktek pendidikan Islam. Praktek pendidikan ini dilakukan oleh pemerintah sebagai pihak yang memberikan pelayanan kebutuhan penyelenggaraan sekolah/madrasah dan pendidikan dilakukan oleh satuan pendidikan sebagai pihak yang memberikan pelayanan belajar kepada peserta didiknya melalui kegiatan pembelajaran.

Walaupun administrasi pendidikan dan administrasi pendidikan Islam memiliki persamaan yaitu berupa “implementasi administrasi”, namun ada perbedaan antara administrasi pendidikan dengan administrasi pendidikan Islam.

Administrasi pendidikan merupakan hasil pemikiran manusia semata, sedangkan administrasi pendidikan Islam merupakan hasil pemikiran manusia yang dijiwai dan dinafasi oleh prinsip-prinsip dasar administrasi yang terdapat dalam *al-Quran* dan *Sunnah* Rasulullah SAW sebagai dasar ajaran Islam.

B. BEBERAPA PEMAHAMAN YANG TERKANDUNG DALAM ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Menurut Asnawir (2004 : 4), administrasi pendidikan pada hakikatnya mengandung berbagai pengertian:

Pertama, administrasi pendidikan itu berupa kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan dimaksud mulai dari yang sederhana sampai kepada tujuan yang kompleks, yang sangat ditentukan oleh lingkup dan tingkat pengertian dari pendidikan tersebut, yaitu mulai dari tujuan instruksional, tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan sampai pada tujuan nasional. Dengan kata lain mulai dari tujuan sederhana sampai kepada tujuan kompleks.

Kedua, administrasi pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Mulai dari proses perencanaan, peng-

organisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian.

Perencanaan merupakan kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama waktu yang digunakan serta berapa banyak biaya yang diperlukan. Perencanaan itu merupakan kegiatan awal atau kegiatan yang dibuat sebelum tindakan dilakukan.

Pengorganisasian merupakan kegiatan membagi-bagi tugas atau menentukan *job* dari orang-orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan tersebut. Oleh karena tugas-tugas dalam pendidikan tersebut cukup banyak, dan melibatkan beberapa orang, diperlukan adanya pembahagian tugas atau menegelompokkan tugas (*job qualification*), yang diikuti dengan pendeskripsian tugas (*job description*) untuk masing-masing orang atau personal yang terlibat.

Berikutnya pengkoordinasian dimaksudkan agar tugas yang telah dibagi-bagi tersebut tidak tumpang tindih antara satu sama lainnya, dan dikerjakan tidak menurut kehendak sendiri-sendiri atau masing-masing orang, tetapi harus menurut aturan yang telah ditetapkan dan telah disepakati bersama. Untuk itu sangat diharapkan agar setiap tugas tersebut harus dikoordinasikan antara satu dengan lainnya.

Berikutnya, pengarahan dimaksudkan agar jangan terjadi penyimpangan dari tujuan yang ingin dicapai, sehingga semua orang yang bekerja berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkkan sebelumnya, tetap ingat dan konsisten terhadap tujuan dimaksud. Dengan jalan demikian setiap orang yang bekerja akan selalu terarah untuk mencapai tujuan dimaksud.

Di samping itu perlu adanya pemantauan (*monitoring*) terhadap kegiatan yang dilakukan. Dalam pemantauan tersebut, diusahakan untuk mengumpulkan data yang relevan, sampai dimana tujuan pendidikan tersebut dapat dicapai, serta kendala apa yang ditemui dalam pencapaian tujuan tersebut. Pemantauan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan bukti-bukti atau data sehubungan dengan kerjasama yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Ketiga, administrasi pendidikan merupakan suatu sistem, yaitu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi untuk mengubah masukan menjadi keluaran, atau untuk mengubah data menjadi informasi. Melalui peninjauan terhadap komponen-komponen atau unsur-unsur tersebut serta hubungan antara satu sama lainnya, akan dapat diketahui kekurangan-kekurangannya dari sistem tersebut, sehingga akan dapat dicarikan jalan keluarnya untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dimaksud. Begitu juga akan dapat dilakukan perbaikan dari komponen-komponen atau melakukan pengembangannya.

Keempat, administrasi pendidikan juga dapat dilihat sebagai suatu manajemen, dimana akan dapat diketahui sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan. Sumber tersebut dapat berupa manusia, uang, sarana, dan prasarana, maupun waktu yang tersedia. Semua sumber-sumber tersebut harus dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sehingga bermanfaat dan berguna dalam usaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai contoh sejauh mana kepala sekolah dapat memanfaatkan kesempatan yang ada untuk melakukan evaluasi tentang program-program yang telah dilaksanakan. Kalau sekiranya kepala sekolah tidak dapat memanfaatkan kesempatan tersebut untuk melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah dilaksanakan secara baik, sehingga tidak dapat diketahui mana program yang harus diperbaiki dan mana pula yang harus dikembangkan.

Kelima, administrasi pendidikan juga dapat dipandang sebagai kepemimpinan, sejauh mana seorang administrator pendidikan dapat mempengaruhi orang lain bekerjasama dengannya dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan. Begitu juga sejauh mana pemimpin tersebut dapat memotivasi bawahan agar mau bekerja atau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati sebelumnya. Seorang pemimpin pendidikan dalam kepemimpinannya dapat menggunakan moto "*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karson tut wari handayani*". Dengan berpedoman kepada moto tersebut seorang pemimpin pendidikan akan mampu menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih giat dengan jalan mampu mempengaruhi dan mengawasi bawahan, dan mampu menciptakan kerjasama dan memberikan contoh.

Keenam, administrasi pendidikan juga merupakan proses pengambilan keputusan, yaitu memilih kemungkinan tindakan yang terbaik dari sejumlah kemungkinan tindakan yang dapat dilakukan. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang baik dan tepat, karena pengambilan keputusan tersebut akan mengandung resiko. Pengambilan keputusan yang salah akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, sekaligus akan mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Ketujuh, administrasi pendidikan juga merupakan proses komunikasi, yaitu hubungan timbal balik antara komunikator dengan komunikan, antara pemimpin dengan bawahan. Dalam proses komunikasi tersebut diharapkan agar orang lain mengerti apa yang kita maksudkan, dan kita juga mengerti apa yang dimaksudkan orang lain. Tanpa komunikasi yang baik, tidak akan dapat diciptakan kerjasama yang baik antara komunikator dengan komunikan, antara atasan dengan bawahan, dan juga antara sesama bawahan. Komunikasi tersebut dapat diibaratkan sebagai pelumas pada kendaraan, tanpa pelumas maka kendaraan tersebut tidak akan dapat berjalan dengan lancar. Begitu juga halnya dengan komunikasi pada suatu organisasi, tanpa komunikasi yang baik maka organisasi tersebut juga tidak akan berjalan dengan baik, dan akan terjadi saling curiga mencurigai, saling tuding, dan menjelekkan antara satu dengan lainnya.

Kedelapan, administrasi pendidikan juga diartikan dengan kegiatan ketatausahaan, yaitu kegiatan catat-mencatat, mendokumentasikan, menyelenggarakan surat-menyurat dengan segala aspeknya, dan kegiatan pelaporan. Kegiatan semacam ini memang kegiatan yang selalu terjadi dalam suatu organisasi.

C. RUANG LINGKUP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Bidang-bidang yang tercakup dalam manajemen pendidikan sangat banyak dan luas. Setiap pakar pendidikan mengelompokkan sesuai dengan prinsip masing-masing.

Ngalim Purwanto (1987: 11-14)

Ngalim Purwanto mengelompokkan ruang lingkup administrasi

pendidikan kepada tujuh kelompok, yaitu: (1) tata laksana sekolah, (2) administrasi guru dan pegawai sekolah, (3) administrasi murid/siswa, (4) administrasi supervisi pengajaran, (5) administrasi pelaksanaan dan pembinaan kurikulum, (6) administrasi perencanaan dan pendirian bangunan sekolah, (7) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.

Administrasi tatalaksana sekolah meliputi: (1) organisasi dan struktur pegawai tata usaha, (2) otorisasi dan anggaran belanja sekolah, (3) kepegawaian dan kesejahteraan personalia sekolah, (4) perlengkapan dan perbekalan, (5) keuangan dan pembukuan, (6) korespondensi dan surat-menyerat, (7) laporan-laporan (bulanan, kuartal, dan tahunan), (8) pengangkutan, pemindahan, penempatan, dan pemberhentian pegawai, dan (9) pengisian buku pokok, buku klaper, buku rapor dan sebagainya.

Berikutnya administrasi guru dan pegawai sekolah meliputi (1) pengangkutan dan penempatan tenaga guru-guru, (2) organisasi personil guru-guru, (3) kesejahteraan pegawai dan guru-guru, (4) rencana orientasi bagi tenaga guru yang baru, (5) kondite dan penilaian kemajuan guru-guru, dan (6) *inservice training* dan *up-grading* guru-guru dan sebagainya.

Di samping itu administrasi murid/siswa meliputi: (1) organisasi dan perkumpulan murid/siswa, (2) masalah kesehatan dan kesejahteraan murid/siswa, (3) pengukuran dan penilaian kemajuan/ hasil belajar murid/siswa, serta (4) bimbingan dan penyuluhan bagi murid/ siswa.

Selanjutnya administrasi supervisi pengajaran meliputi (1) usaha membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai-pegawai tata usaha dalam menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya, (2) usaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik, (3) mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, murid, pegawai tata usaha sekolah, (4) mengusahakan cara-cara menilai hasil pendidikan dan pengajaran, dan (5) usaha mempertinggi mutu dan pengalaman guru-guru (*inservice training*, *up-grading*) dan sebagainya.

Di lain pihak administrasi pelaksanaan dan pembinaan kurikulum meliputi (pedoman dan realisasi kurikulum yang diterapkan di sekolah, (2) menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi,

sumber-sumber, dan metode-metode pelaksanaannya, dan (3) usaha pelaksanaan kurikulum dan sebagainya.

Selanjutnya administrasi perencanaan dan pendirian bangunan sekolah meliputi: (1) cara memilih letak dan menentukan luas tanah yang dibutuhkan, (2) mengusahakan, merencanakan, dan menggunakan biaya pendirian bangunan gedung kantor/sekolah, (3) menentukan jumlah dan luas ruangan kelas, kantor, gedung, sarana lapangan olahraga, podium, kebun sekolah, (4) cara-cara penggunaan gedung sekolah dan fasilitas-fasilitas lainnya secara produktif, serta pemeliharannya secara berkelanjutan, dan (5) penggunaan dan pemeliharaan alat-alat sekolah dan alat-alat pengajaran yang dibutuhkan dan sebagainya.

Kemudian administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat yang meliputi: (1) hubungan sekolah dan sekolah lain, (2) hubungan sekolah dengan masyarakat setempat, (3) hubungan sekolah dengan instansi-instansi dan jawatan lain, (4) hubungan sekolah dengan masyarakat umum lainnya. Hubungan tersebut merupakan hubungan kerjasama yang bersifat paedagogis, sosiologis, dan produktif yang dapat mendatangkan keuntungan, perbaikan, dan kemajuan bagi kedua belah pihak.

Selanjutnya, H. M. Daryanto (2006: 24-26), mengelompokkannya ke dalam bidang-bidang berikut:

- a. Bidang tata usaha sekolah, ini meliputi:
 - 1) Organisasi dan struktur pegawai tata usaha
 - 2) Anggaran belanja keuangan sekolah
 - 3) Masalah kepegawaian dan personalia sekolah
 - 4) Keuangan dan pembukuannya
 - 5) Korespondensi/surat-menyurat
 - 6) Masalah pengangkatan, pemindahan, penempatan, laporan, pengisian buku induk, raport dan sebagainya.
- b. Bidang personalia murid, yang meliputi antara lain:
 - 1) Organisasi murid
 - 2) Masalah kesehatan murid

- 3) Masalah kesejahteraan murid
 - 4) Evaluasi kemajuan murid
 - 5) Bimbingan dan penyuluhan bagi murid
- c. Bidang personalia guru, meliputi antara lain:
- 1) Pengangkatan dan penempatan tenaga guru
 - 2) Organisasi personel guru
 - 3) Masalah kepegawaian
 - 4) Masalah kondite dan evaluasi kemajuan guru
 - 5) *Refreshing* dan *up-grading* guru-guru
- d. Bidang pengawasan (supervisi), yang meliputi antara lain:
- 1) Usaha membangkitkan semangat guru-guru dan pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebaik-baiknya.
 - 2) Mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, murid, dan pegawai tata usaha sekolah.
 - 3) Mengusahakan dan membuat pedoman cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan pengajaran.
 - 4) Usaha mempertinggi mutu dan pengalaman guru-guru pada umumnya.
- e. Bidang pelaksanaan dan pembinaan kurikulum
- 1) Berpedoman dan menerapkan apa yang tercantum dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan, dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran.
 - 2) Melaksanakan organisasi kurikulum beserta metode-metodenya, disesuaikan dengan pembaruan pendidikan dan lingkungan masyarakat.

Kalau bidang-bidang tersebut diperas maka dapat dikelompokkan kepada tiga kelompok:

- 1) Administrasi material yaitu kegiatan administrasi yang menyangkut bidang-bidang materi/benda-benda seperti ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan pendidikan, gedung dan alat-alat perlengkapan sekolah dan lain-lain.

- 2) Administrasi personil, yang meliputi administrasi personil guru-guru, pegawai-pegawai sekolah, dan juga murid/siswa.
- 3) Administrasi kurikulum yang meliputi penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum, dan pelaksanaan kurikulum. Termasuk di dalamnya pembagian tugas mengajar guru-guru, penyusunan silabus dan pengajaran tahunan, semester/triwulan, mingguan dan persiapan harian dan sebagainya.

Dan selanjutnya kalau bidang tersebut diperas lagi lebih kecil maka dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok/ bidang kegiatan saja.

a) Manajemen administratif (*administratif management*)

Bidang kegiatan ini disebut juga "*management of administration function*" yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang dalam organisasi/ kelompok kerjasama mengarahkan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

b) Manajemen operatif (*operative management*)

Bidang kegiatan ini disebut juga "*management of operative function*" yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing setiap orang melaksanakan dengan tepat dan benar.

Istilah administrasi acap kali disandingkan dengan manajemen, sehubungan dengan hal tersebut terdapat tiga pandangan berbeda; *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), *kedua*, melihat manajemen lebih luas daripada administrasi, dan *ketiga* pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam tulisan ini kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda. Dalam berbagai kepentingan, pemakaian kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, demikian halnya dalam berbagai literatur, acapkali dipertukarkan. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan.

BAB II

PENGERTIAN, PRINSIP, URGENSI DAN TUJUAN MANAJEMEN

A. PENGERTIAN MANAJEMEN

1. Etimologis

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata kerja “*to manage*” yang sinonimnya antara lain “*to hand*” berarti mengurus, “*to control*” memeriksa, “*to guide*” memimpin. Jadi, bila dilihat dari asal katanya manajemen dapat diartikan sebagai: mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Sementara di Indonesia, menurut Uberet Silalahi (1989 : 135) dikenal dengan kata manajemen/managemen yang diterjemahkan ke dalam berbagai istilah seperti kepemimpinan, tata cara memimpin, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan, penguasaan dan lain sebagainya.

Sementara itu Nanang Fatah (1996 : 1) mengemukakan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Selanjutnya A. W. Widjaja (1986 : 41) mengatakan bahwa manajemen adalah proses atau usaha bersama orang-orang guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Proses di sini lebih dititikberatkan pada arti manajemen sebagai proses:

- a. Manajemen adalah proses dari memimpin, membimbing dan memberikan fasilitas dari usaha orang-orang yang terorganisasi di dalam organisasi-organisasi formal guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

Prinsip dasar tentang manajemen ini, banyak terdapat *al-Qur'an* seperti firman Allah SWT. Firman Allah Swt

Artinya :

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadaNya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Qs Assajdah ayat 5).

Firman Allah SWT :

Artinya:

Katakanlah: “siapakah yang memberi rezki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan? “ Maka mereka akan menjawab: “Allah” Maka katakanlah “Mengapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya? “. (QS Yunus ayat 31).

2. Termimologis

Para ahli mengemukakan pula berbagai definisi tentang manajemen. Hersey dan Blanchard (1988 : 4) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses bekerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit, dan lain-lain. Proses di sini menghadirkan berbagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dan anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi. Dari definisi ini dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer organisasi yang dapat mendorong sumber daya personil (pegawai atau anggota) bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Sejalan dengan pendapat di atas, Mondy & Premeaux (1995 : 6) mengemukakan:

“Management is the process of getting thing done through the efforts of

other people". Dengan demikian pada hakikatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut M. Manulang, manajemen fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

George R. Terry (1973 : 4) menjelaskan: "*Management is performance of receiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*". Dari pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Malayu, S. P Hasibuan (2001 : 2): Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Reeser (1973 : 2) berpendapat bahwa manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin.

Dari berbagai definisi manajemen sebagaimana yang dikemukakan di atas, terdapat unsur-unsur manajemen, berupa adanya organisasi sebagai wadah formal, adanya manajer yang melakukan aktivitas manajemen, adanya anggota organisasi, serta fungsi dan prosedur yang harus dijalankan sebagai ilmu yang bersumber dari pengalaman empiris selama ini. Oleh karena manajemen mengharuskan adanya organisasi sebagai wadah formal, maka dalam konteks pendidikan, salah satu wadah yang dimaksud adalah madrasah/sekolah.

B. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN

Prinsip ini dirancang untuk suatu pernyataan dan ketentuan yang bersifat fundamental yang menjadi problem dalam mengambil tindakan-tindakan untuk menghadapi masalah tertentu. Prinsip manajemen sangat perlu diperhatikan dalam kegiatan sebuah lembaga, apalagi lembaga pendidikan. Winardi (2000 : 175) mengemukakan prinsip manajemen berdasarkan pengalamannya, sebagai berikut:

1) Pembagian kerja (*division of work*)

Pembagian kerja ini dilatarbelakangi oleh keterbatasan manusia dalam melakukan pekerjaan, keterbatasan waktu, pengetahuan dan perhatian. Di dalam lembaga pendidikan pembagian kerja itu harus dijelaskan dan diuraikan dalam organisasi, sehingga semua personil mengetahui kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai rencana yang telah ditetapkan semula.

2) Otoritas dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)

Wewenang adalah kumpulan dari kekuasaan dan hal yang dipercayakan seseorang kepada orang lain yang memungkinkan untuk dapat melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya. Yang termasuk wewenang adalah kekuasaan/hak dalam menggunakan sejumlah orang atau sejumlah barang, menyuruh orang lain, mengangkat dan memberhentikan personil dan memutuskan sesuatu serta bertindak terhadap sesuatu. Tanggung jawab adalah beban yang harus dipikul oleh seseorang atau badan hukum yang berhubungan dengan diberikan sesuatu hak/jabatan.

3) Kesatuan pemerintah (*unity command*)

Setiap personalia atau bawahan hanya menerima perintah dari atasan dan bertanggung jawab kepada atasan, dan itu harus dipatuhi serta dilaksanakan. Dalam lembaga pendidikan yang menjadi atasan adalah kepala sekolah, dan ia mempunyai hak memberikan perintah kepada bawahannya.

4) Kesatuan arah (*unity of direction*)

Sebuah organisasi atau lembaga harus mempunyai tujuan dan arah yang jelas apa lagi lembaga pendidikan, maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu menejer bawahannya dalam menetapkan tujuan dan berusaha untuk mewujudkan kesatuan gerak langkah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

5) Mendahulukan kepentingan umum dari pada pribadi (*subordination of individual to general interest*)

Di dalam lembaga pendidikan semua komponen yang ada di sekolah tersebut harus bisa mendahulukan kepentingan sekolah dibandingkan dengan kepentingan yang lainnya, supaya tujuan dari pada lembaga pendidikan tersebut bisa dicapai.

6) Penghargaan/ balas jasa (*remuneration*)

Pekerjaan yang diberikan kepada setiap personil harus bisa disesuaikan dengan gaji yang akan dia terima, sehingga menimbulkan kepuasan bagi setiap orang sesuai dengan jabatan dan pengabdianya terhadap lingkungan tersebut.

7) Sentralisasi (*centralization*)

Setiap kegiatan yang akan dilakukan harus dipusatkan sesuai dengan wewenang masing-masing dan harus dapat dijalankan secara professional sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran dalam wewenang dan tanggung jawab.

8) Rantai bertangga (*scolar chan*)

Suatu jenjang/saluran perintah harus mempunyai mata rantai, maksudnya saluran perintah dari atas ke bawah yang merupakan mata rantai vertical, jelas dan tidak putus dalam jarak terpendek.

9) Keteraturan (*order*)

Ketentuan pembagian tugas atau kerja kepada personil atau pegawai dalam sebuah lembaga atau organisasi harus sesuai dan ditempatkan pada posisi yang benar, para personil atau pegawai tersebut ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

10) Keadilan (*equity*)

Seorang pemimpin harus mampu dan bisa berlaku adil kepada setiap personil atau karyawannya dalam segala bidang, terutama dalam pembagian gaji, jaminan sosial, pekerjaan, dan sebagainya.

11) Stabilitas pelaksanaan pekerjaan (*stability of tenure*)

Untuk bisa menjalankan dan menjaga stabilitas dalam pelaksanaan kerja, maka seseorang pemimpin dituntut untuk dapat bertindak tegas terhadap personil atau karyawannya yang lalai dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya.

12) Inisiatif (*initiative*)

Seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan oleh personil atau bawahannya, serta memberikan dorongan kepada personil atau bawahannya untuk berinisiatif dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan, agar program yang telah direncanakan bisa berhasil dengan baik.

13) Jiwa korp (*esprit de corp*)

Pimpinan harus mampu membina personil atau bawahan untuk membentuk kelompok kerja dan membinanya melalui sistem dan komunikasi. Dengan adanya sistem komunikatif yang baik akan mewujudkan kelompok kerja demi tercapainya hasil yang baik.

C. URGENSI MANAJEMEN

Dalam lembaga pendidikan, manajemen mempunyai peran yang sangat penting, manajemen tersebut merupakan bagian dari kegiatan yang ada di lembaga pendidikan. Agar pendidikan dapat berjalan dengan baik dan lancar, maka manajemen memiliki peran penting sebagai pusat dari kegiatan di lembaga pendidikan, yang bertujuan untuk memperlancar

kegiatan yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Peranan merupakan rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan oleh jabatan tertentu. Adapun peranan-peranan manajemen di lembaga pendidikan menurut Hendri Minzalbeng (1980) adalah sebagai berikut:

a. Hubungan pribadi

Peranan hubungan pribadi ini menunjukkan pada hubungan antara pimpinan sebagai manajer dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar lembaga atau organisasi yang dipimpinnya. Adapun tugas seorang pimpinan atau manejer dalam peranannya sebagai hubungan pribadi adalah:

- 1) Seorang pimpinan atau manajer harus mau dan mampu mempromosikan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya.
- 2) Seorang pimpinan atau manajer harus mampu untuk mewakili lembaga atau organisasinya, misalnya menghadiri rapat, upacara dan kegiatan-kegiatan lainnya.
- 3) Seorang pimpinan atau manajer harus mampu memberikan tanggapan atas kritikan-kritikan dan masalah-masalah yang muncul dari berbagai pihak.

b. Peranan sebagai pemimpin

Pemimpin harus mampu untuk meyakinkan orang lain agar mereka mau dan suka diajak untuk melakukan kehendak atau gagasan yang telah dirancang. Adapun tugas seorang pimpinan atau manajer di dalam peranannya sebagai pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu untuk menggerakkan lembaga atau organisasi, mampu memberikan motivasi kepada personilnya, dan ikut membantu mencapai tujuan lembaga atau organisasi sesuai dengan program yang telah direncanakan.
- 2) Mampu melakukan kaderisasi, yang fokus utamanya adalah membina hubungan langsung dengan personil atau bawahannya, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

c. Peran sebagai penghubung

Pimpinan atau manajer harus mampu untuk mengembangkan hubungan horizontal dengan para manajer atau pemimpin pada lembaga, atau organisasi yang setingkat, baik di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini disebabkan karena seorang pimpinan membutuhkan informasi, sumber-sumber dan bantuan lainnya. Pimpinan atau manajer merupakan sumber informasi di dalam sebuah lembaga atau organisasi. Maka untuk dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien seorang pemimpin atau manajer harus mencari, menerima dan mengirim serta membaigi informasi.

d. Peran dalam mengambil keputusan

Pimpinan atau manajer harus mempelajari dan mengetahui perubahan melalui cara-cara baru demi keberhasilan dan kemajuan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya. Setiap muncul permasalahan, maka pimpinan harus mampu mengatasinya, setiap tindakan yang dilakukan pimpinan harus adil dan merata.

D. TUJUAN MANAJEMEN

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, maka tujuan dari manajemen itu dapat di bagi dalam beberapa hal antara lain:

1. Tujuan manajemen dalam perencanaan (*planning*)

Lembaga atau organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada perencanaan terlebih dahulu. Dalam hal ini pimpinan yang bertindak sebagai manajer harus menyusun sebuah rencana yang matang dengan mengikut sertakan semua personil yang ada, karena merekalah nanti yang akan melaksanakan program tersebut.

2. Tujuan manajemen dalam pengorganisasian (*organizing*)

Setelah sebuah program selesai disusun dan dibuat secara matang, maka kegiatan selanjutnya adalah tahap pelaksanaan dari program tersebut. Dalam hal ini pimpinan sebagai manajer berusaha menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara sesama pelaksana

program yang ada, yang terdiri dari pimpinan beserta semua personil lembaga tersebut.

3. Tujuan manajemen dalam penggerakan (*actuating*)

Setelah ditetapkan pembagian tugas sesuai keahlian masing-masing personil yang ada, maka pimpinan selanjutnya berusaha untuk mempengaruhi para pelaksana program tersebut, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang ada dengan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Tujuan manajemen dalam pengawasan (*controlling*)

Dalam hal ini seorang pimpinan atau manajer harus melakukan pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan agar program yang sedang dijalankan bisa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pengawasan yang dilakukan harus bersifat membina, mulai dari hal yang kecil sampai pada hal yang besar, sehingga tidak terjadi kesalah pahaman, kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas masing-masing.

BAB III

DASAR, TUJUAN, MANFAAT DAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dasar adalah landasan untuk berdirinya sesuatu. Fungsi dasar ialah memberikan arah kepada tujuan yang akan dicapai dan sekaligus sebagai landasan untuk berdirinya sesuatu. Setiap negara mempunyai dasar pendidikannya sendiri. Ia merupakan pencerminan falsafah hidup suatu bangsa. Berdasarkan kepada dasar itulah pendidikan suatu bangsa disusun. Dan oleh karena itu maka sistem pendidikan setiap bangsa itu berbeda karena mereka mempunyai falsafah hidup yang berbeda.

Pelaksanaan manajemen pendidikan di suatu negara tergantung pada sistem pendidikan yang dianut oleh suatu negara. Sistem pendidikan yang dianut oleh negara Indonesia adalah sistem pendidikan Pancasila, yaitu sistem pendidikan yang dilaksanakan berdasar Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, dimana dalam Pancasila agama mendapat tempat yang terhormat, karena manajemen pendidikan pada hakekatnya adalah subsistem dari sistem pendidikan secara luas, landasan ideal management pendidikan Islam di sekolah/madrasah adalah agama, Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Adapun dasar-dasar *management* pendidikan Islam adalah:

1. Dasar *Religijs*

Dasar *religijs* manajemen pendidikan Islam yaitu:

a. *Al-Qur'an*

Abdul Wahab Khallaf mendefinisikan *al-Qur'an* sebagai berikut :

“Kalam Allah yang diturunkan melalui Malaikat Jibril kepada hati Rasulullah anak Abdullah dengan lafaz Bahasa Arab dan makna hakiki

untuk menjadi hujjah bagi Rasulullah atas kerasulannya dan menjadi pedoman bagi manusia dengan penunjuknya serta beribadah memba-canya.” (Ramayulis, 2012: 188)

Umat Islam sebagai suatu umat yang dianugerahkan Tuhan suatu kitab suci *al-Qur'an*, yang lengkap dengan segala petunjuk yang meliputi seluruh aspek kehidupan dan bersifat universal, sudah barang tentu dasar pendidikan mereka adalah bersumber kepada filsafat hidup yang berdasarkan kepada *al-Qur'an*.

Nabi Muhammad SAW sebagai pendidik pertama, pada masa awal pertumbuhan Islam telah menjadikan *al-Qur'an* sebagai dasar pengelolaan pendidikan disamping Sunnah beliau sendiri.

Kedudukan, *al-Qur'an* sebagai dasar management pendidikan Islam dapat dipahami dari ayat *al-Qur'an* itu sendiri.

Firman Allah SWT:

Artinya:

Dan kami tidak menurunkan kepadamu al-Kitab (al-Qur'an) ini melainkan agar kamu dapat menjelaskan kepada mereka perselisihan itu dan menjadi petunjuk dan rahmat bagi kaum yang beriman (Q.S. al-Nahl: 64)

Artinya:

Ini adalah sebuah kitab yang kami turunkan kepadamu penuh dengan berkah supaya mereka memperlihatkan ayat-ayat-Nya dan supaya mendapat pelajaran orang-orang yang mempunyai pikiran. (Q.S. Shad : 29)

Sehubungan dengan masalah ini, Muhammad Fadhil Al-Jamali menyatakan sebagai berikut:

“Pada hakekatnya *al-Qur'an* itu merupakan perbendaharaan yang besar untuk kebudayaan manusia, terutama bidang kerohanian. Ia pada umumnya merupakan kitab pendidikan kemasyarakatan, moril (akhlak) dan spiritual (kerohanian).”

Nilai yang sangat mendasar dalam *al-Qur'an* selamanya abadi (absolut) dan selalu relevan pada setiap waktu dan zaman, tanpa ada perubahan sama sekali. Hal ini dikarenakan *al-Qur'an* diturunkan oleh yang Maha Benar (*al-Haq*) yakni Allah SWT.

Fungsi *al-Qur'an* sebagai dasar pendidikan yang utama, karena dapat dilihat dari berbagai aspek di antaranya:

Pertama, dari segi namanya, *al-Qur'an* dan al-Kitab sudah mengisyaratkan bahwa kehadiran *al-Qur'an* sebagai kitab pendidikan. *Al-Qur'an* secara harfiah berarti membaca atau bacaan. Adapun al-Kitab berarti menulis atau tulisan. Membaca dan menulis dalam arti yang seluas-luasnya merupakan kegiatan yang paling pokok dalam kegiatan pendidikan.

Kedua, dari segi fungsinya, yakni sebagai *al-huda*, *al-furqan*, *al-hakim*, *al-hayyinah* dan *rahmatan li al alamin* ialah berkaitan dengan fungsi pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya.

Ketiga, dari segi kandungannya, *al-Qur'an* berisi ayat-ayat yang mengandung isyarat tentang berbagai aspek pendidikan. Kajian para pakar pendidikan Islam yang telah melahirkan karya seperti tersebut di atas telah membuktikan bahwa kandungan *al-Qur'an* memuat isyarat tentang pendidikan.

Keempat, dari segi sumbernya, yakni dan Allah SWT. telah mengenalkan dirinya sebagai *al-Rabb* atau *al-murabbi*; yakni sebagai pendidik, dan orang pertama kali dididik atau diberi pengajaran oleh Allah SWT adalah Nabi Adam as. Kisah Nabi Adam as. sebagai manusia yang merintis proses pengajaran (*ta'lim*) pada anak cucunya, seperti pengajaran tentang *asma'* (nama-nama) benda, sebagaimana yang dijelaskan oleh Allah SWT. dalam *al-Qur'an* (surat *al-Baqarah*: 313). Penyebutan nama-nama, sama artinya dengan penelusuran terminologi, dan terminologi ekuivalen dengan konsep, sedangkan konsep merupakan produk penting dari akal budi manusia. Melalui sebuah *asma'* sering kali seseorang menemukan gambaran mengenai karakteristik sesuatu, minimal mengetahui apa dan siapa yang diberi *asma'* itu. *Asma'* menunjukkan identitas dan eksisnya sesuatu. (Ramayulis, 2012, 189)

Al-Qur'an secara normatif juga mengungkapkan lima aspek pendidikan dalam dimensi-dimensi kehidupan manusia, yang meliputi:

Pertama, pendidikan menjaga agama (*hifdz al-din*), yang mampu menjaga eksistensi agamanya; memahami dan melaksanakan ajaran agama secara konsekuen dan konsisten: mengembangkan, meramalkan, mendakwahkan, dan mensyiarkan agama. Lihat QS. al-Mumtahanah: 12, al-Furqan:

Kedua, pendidikan menjaga jiwa (*hifdz al-nafs*), yang memenuhi hak dan kelangsungan hidup diri sendiri dan masing-masing anggota masyarakat, karenanya perlu diterapkan hukum pidana Islam bagi yang melanggarnya.

Ketiga, pendidikan menjaga akal pikiran (*hifdz al-aql*) yang menggunakan akal pikirannya untuk memahami tanda-tanda kebesaran Allah dan hukum-hukum-Nya dan menghindari diri dari perbuatan yang merusak diri dan akal pikirannya.

Keempat, pendidikan menjaga keturunan (*hifdz al-nasb*) yang mampu menjaga dan melestarikan generasi muslim yang tangguh dan berkualitas: menghindari perilaku seks menyimpang seperti *free sex*, homoseksual, lesbian, dan sodomi yang merusak kehormatan manusia.

Kelima, pendidikan menjaga harta benda dan kehormatan (*hifdz al-mal wa al-'irdh*) yang mampu mempertahankan hidup melalui pencarian rezeki yang halal: menjaga kehormatan diri dari pencurian, penipuan, perampokan, riba, dan perbuatan zalim lainnya.

Dengan mengemukakan beberapa alasan tersebut di atas, maka tidaklah salah jika Abdurrahman Saleh Abhdullah berkesimpulan, bahwa *al-Qur'an* adalah kitab pendidikan.

b. Al-Sunnah

Al-Sunnah menurut pengertian bahasa berarti tradisi yang biasa dilakukan, atau jalan yang dilalui (*al-thariqah al-masluhah*) baik yang terpuji maupun yang tercela. (Ramayulis, 2012, 191)

Adapun pengertian *al-Sunnah* menurut para ahli hadis adalah segala sesuatu yang diidentikkan kepada Nabi Muhammad SAW. berupa perkataan, perbuatan, *taqrir*-nya, ataupun selain dari itu. Termasuk sifat-sifat, keadaan, dan cita-cita (*himmah*) Nabi SAW. yang belum kesampaian. (Ramayulis, 2012, 191)

Robert L. Gullick dalam *Muhammad the Educator* menyatakan: “Muhammad betul-betul seorang pendidik yang membimbing manusia menuju kemerdekaan dan kebahagiaan yang lebih besar serta melahirkan ketertiban dan stabilitas yang mendorong perkembangan budaya Islam, serta revolusi sesuatu yang mempunyai tempo yang tak tertandingi dan gairah menantang. Dari sudut pragmatis, seseorang yang mengangkat perilaku manusia adalah seorang pangeran di antara para pendidik.

Menurut (Ramayulis, 2012, 189) As-Sunnah sebagai sumber pendidikan Islam, dapat dipahami dari analisis sebagai berikut.

Pertama Nabi Muhammad SAW. sebagai yang memproduksi hadis menyatakan dirinya sebagai guru. Dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Abu Ya’la, bahwa suatu ketika Rasulullah SAW, masuk ke dalam sebuah masjid yang di dalamnya ada dua kelompok. Kelompok pertama adalah mereka yang tekun mengerjakan shalat, zikir dan doa. Sedangkan kelompok yang satu lagi sedang berdiskusi dan mengkaji sebuah masalah. Nabi Muhammad SAW. ternyata bergabung dengan kelompok yang sedang melakukan pengkajian dan beliau berkata: Tuhan telah mengutus aku sebagai guru (*ba’atsani rabbi mu’alliman*).

Firman Allah SWT.:

Artinya:

“Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka yang membacakan ayat-ayat kepada mereka mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (al-Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata” (QS. Al Jummu’ah, 62:2)

Ayat tersebut menginformasikan bahwa di antara fungsi Nabi

Muhammad SAW adalah membacakan ayat *al-Qur'an*, menyucikan kepribadian pengikutnya serta mengajarkan *al-Qur'an* dan al-Hikmah. Fungsi yang demikian itu juga sangat terkait dengan kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Kedua, Nabi Muhammad SAW tidak hanya memiliki kompetensi Profesional (pengetahuan mendalam dan luas dalam ilmu agama dan ilmu lainnya) seperti psikologi, sosial, ekonomi, politik, hukum dan budaya, melainkan juga memiliki kompetensi kepribadian berupa sifat terpuji, kompetensi paedagogik (*teaching*, dll) kemampuan dalam mendidik yang prima serta kompetensi sosial berupaya interaksi dan komunikasi dengan segala unsur masyarakat, menunjukkan bahwa Nabi SAW. adalah seorang pendidik yang profesional.

Ketiga, Nabi Muhammad SAW Sewaktu berada di Mekkah pernah menyelenggarakan pendidikan di *Dar al-Kam* di tempat-tempat lain secara tertutup. Ketika berada di Madinah pernah menyelenggarakan pendidikan di sebuah tempat khusus pada bagian masjid yang dikenal dengan nama *Suffah*. Usaha-usaha tersebut menggambarkan bahwa Nabi Muhammad SAW memiliki perhatian yang besar terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Keempat, sejarah mencatat, bahwa Nabi Muhammad SAW sebagai Nabi yang paling berhasil mengemban risalah Ilahiah, yakni mengubah manusia dari jahiliah menjadi beradab, dari tersesat menjadi lurus, dari kegelapan menuju terang benderang, dari kehancuran moral menjadi berakhlak mulia dan dari musyrik menjadi bertauhid. Keberhasilan ini terkait erat dengan keberhasilannya dalam bidang pendidikan.

Kelima, di dalam teks atau matan hadis Nabi Muhammad SAW dapat dijumpai isyarat yang berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran. Misalnya hadis Nabi Muhammad SAW, yang mewajibkan kepada setiap muslim laki-laki dan perempuan untuk menuntut ilmu, masa sekarang dipopulerkan dengan "*education for all*" menuntut ilmu mulai dari buaian sampai ke liang lahat; sekarang dipopulerkan dengan "*life long education*". Begitu juga hadis tentang menuntut ilmu hingga

ke negeri Cina; kewajiban mengajar bagi orang yang berilmu; keharusan bagi guru mengajar dengan cara menyenangkan dan sesuai dengan fitrah kemanusiaan: mempelajari ilmu dunia akhirat secara bersamaan; menyediakan tempat bagi kegiatan belajar mengajar; menggalang dana zakat, infak, wakaf dan sedekah jariyah untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan, memuliakan orang berilmu dan hadis-hadis yang berhubungan dengan prinsip dasar tentang pendidikan.

Adanya dasar yang kokoh ini terutama *al-Qur'an* dan *Sunnah*, karena keabsahan dasar ini sebagai pedoman hidup sudah mendapat jaminan Allah SWT dan Rasul-Nya.

Firman Allah SWT:

Artinya:

“Kitab (al-Qur'an) ini tidak ada keraguan padanya; petunjuk bagi mereka yang bertaqwa.” (QS. al-Baqarah : 2)

Sabda Rasulullah SAW:

Artinya:

“Kutinggalkan kepadamu dua perkara (pusaka,) tidaklah kamu akan tersesat selama-lamanya, selama kamu masih berpegang kepada keduanya, yaitu Kitabullah dan Sunnah Rasulullah.” (H. R. Bukhari dan Muslim)

Prinsip menjadikan *al-Qur'an* dan *Sunnah* sebagai dasar management pendidikan Islam bukan hanya dipandang sebagai kebenaran keyakinan semata. Lebih jauh kebenaran itu juga sejalan dengan kebenaran yang dapat diterima oleh akal yang sehat dan bukti sejarah. Dengan demikian barangkali wajar jika kebenaran itu kita kembalikan kepada pembuktian kebenaran pernyataan Allah SWT dalam *al-Qur'an*.

Firman Allah SWT:

Artinya:

“Kitab (al-Qur'an) ini tidak ada keraguan kepadanya petunjuk bagi mereka bertaqwa” (QS. Al-Baqarah : 2)

2. Dasar Filosofis

Dasar filosofis pelaksanaan/*management* pendidikan di suatu negara, bergantung kepada dasar falsafah suatu negara, dan sistem pendidikan yang berlaku di negara tersebut.

Dasar falsafah negara Republik Indonesia adalah Pancasila dan UUD 1945 oleh karena itu manajemen pendidikan di Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Dasar filosofis berkaitan dengan nilai-nilai yang terdapat dalam sila-sila Pancasila. Nilai-nilai inilah yang menjiwai *management/administrasi* pendidikan di Indonesia. Nilai-nilai tersebut adalah:

1. Ketuhanan Yang Maha Esa,
 2. Kemanusiaan yang adil dan beradab,
 3. Persatuan Indonesia,
 4. Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan,
 5. Keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia
- a. Sila Pertama berkaitan dengan pelaksanaan *management/pendidikan* yang berpijak nilai-nilai ketuhanan, sehingga pelaksanaan *management/pendidikan* bernilai ibadah. Sedangkan esensi ibadah adalah ikhlas karena Allah. Tugas pokok manajemen/pendidikan yang bernilai ibadah merupakan tugas yang diebankan oleh Tuhan kepada seluruh umat manusia, sehingga secara keseluruhan berkewajiban mendukung terlaksananya *management/pendidikan* dengan baik dan semakin baik sepanjang zaman.
- b. Sila kedua, yakni kemanusiaan yang adil dan beradab dapat diartikan sebagai proses memanusiakan manusia yang bermanusiawi karena pendidikan berkaitan dengan proses pencerdasan bangsa, dan itu hakikat manusia yang sesungguhnya, dalam perspektif *management/pendidikan*, memanusiakan manusia adalah meningkatkan kecerdasannya. Dengan demikian, manusia dapat bertahan hidup dengan akalunya dan membawa manfaat bagi kehidupan alam seluruhnya. Tanpa membedakan manusia dari segi status, ras atau etnis, proses pencerdasan

bangsa berlaku untuk semua anak bangsa.

- c. *Sila ketiga*, berkaitan dengan nilai-nilai Persatuan Indonesia yang menjamin kebhinekaan pendidikan dengan mengembangkan muatan dalam pendidikan. Semua lembaga pendidikan di Indonesia diberi kebebasan untuk mengembangkan dan memberdayakan kebudayaan lokalnya agar variasi pendidikan semakin memperindah kemajuan pendidikan dan tidak melupakan kekayaan budaya bangsa sendiri.
- d. *Sila keempat*, berkaitan dengan nilai-nilai demokrasi pendidikan, nilai-nilai tersebut adalah: (1) kebebasan, (2) penghormatan terhadap orang lain, (3) persamaan dalam hak dan kewajiban, dan (4) pembagian kekuasaan.
- e. *Sila ke lima* berkaitan dengan keadilan Bangsa yang adil dan beradab adalah bangsa yang terus-menerus mengembangkan pendidikan bagi masyarakatnya, karena derita rakyat secara umum disebabkan oleh kebodohan, sedangkan kebodohan berkaitan dengan pendidikan. Jika harapan kecerdasan bangsa dicanangkan, tetapi biaya pendidikan tidak terjangkau oleh orang-orang yang miskin, nilai-nilai kerakyatan, kemanusiaan, keadilan, dan persatuan tidak dilaksanakan. Artinya bangsa ini menjauh dari tuntunan Tuhan yang membedakan manusia dengan binatang dengan akal dan kecerdasannya.

3. Dasar Operasional

Dasar Operasional manajemen pendidikan di Indonesia adalah Garis-Garis Besar Haluan Negara dan Sistem Pendidikan Nasional:

Sistem Pendidikan Nasional seperti dijelaskan dalam UU RI No. Tahun 2003 tentang SISDIKNAS adalah Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Di dalam pasal-pasal dan penjelasan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ini ditemukan sebagai berikut :

- 1. Dalam penyelenggaraan pendidikan ada beberapa prinsip-prinsip yang harus dipedomani yaitu:

- a. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif, dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
 - b. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistematis dengan sistem terbuka dan multi makna.
 - c. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
 - d. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
 - e. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga masyarakat.
 - f. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.
2. Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu dan cakap (Bab II pasal 3 ayat 1-6). Butir-butir dalam tujuan Nasional tersebut terutama yang menyangkut nilai-nilai dan berbagai aspeknya, sepenuhnya adalah nilai-nilai dasar ajaran Islam, tidak ada yang bertentangan dengan tujuan pendidikan Islam. Oleh karena itu, berkembangnya manajemen/pendidikan Islam akan berpengaruh sekali terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan nasional di maksud.
 3. Selanjutnya di dalam Undang-undang tersebut dijelaskan tentang jalur, jenjang dan jenis pendidikan:
 - a. Jalur pendidikan dilaksanakan melalui :
 - 1) Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur

dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

- 2) Pendidikan non formal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.
- 3) Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. (Bab I pasal 1 ayat 11-13)

Pendidikan Islam dilaksanakan pada semua jalur tersebut oleh karena itu pendidikan Islam merupakan bagian yang tak terpisahkan dari pendidikan nasional.

- b. Jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan akademik, profesi, vokasi, keagamaan dan khusus. (bab V pasal 16).

Yang dimaksud dengan pendidikan keagamaan di sini adalah merupakan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peran yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama, agar menjadi ahli ilmu agama.

Oleh karena itu setiap orang Islam, dalam menjalankan peran hidupnya sebagai orang muslim, sangat berkepentingan dengan pengetahuan tentang ajaran-ajaran Islam, terutama yang berhubungan dengan nilai, moral, dan sosial budaya keagamaan. Dengan demikian manajemen/pendidikan Islam dengan lembaga-lembaganya, tidak bisa dipisahkan dari sistem pendidikan nasional.

4. Dalam pasal berikutnya dijelaskan lagi sebagai berikut

Pendidikan Dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat. (Pasal 17 ayat 2).

Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat (pasal 18 ayat 3).

Satuan pendidikan Islam yang disebut dengan madrasah dalam PP 20 tahun 1990 pasal 4 ayat 1 menegaskan bahwa SD dan SUP yang ber-ciri khas, agama Islam, yang diselenggarakan oleh Departemen Agama, masing-masing disebut Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah. Dengan demikian, madrasah diakui sama dengan sekolah umum, dan merupakan satuan pendidikan yang terintegrasi dalam sistem pendidikan nasional.

5. Selain jalur pendidikan formal, dalam jalur pendidikan non-formal pun pendidikan agama, diakui eksistensinya, seperti dilihat dalam pasal-pasal berikut:

Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah bersama kelompok masyarakat dan pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agama agar kelak menjadi ahli ilmu agama.

Pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal. Pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.

Ketentuan mengenai pendidikan keagamaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat: (4) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah (pasal 30 ayat 1-5).

6. Selanjutnya tentang kurikulum dijelaskan
 - a. Kurikulum pendidikan dasar dan menengah wajib memuat:
 - 1) pendidikan agama
 - 2) pendidikan kewarganegaraan
 - 3) bahasa
 - 4) matematika
 - 5) ilmu pengetahuan alam
 - 6) ilmu pengetahuan sosial

- 7) seni dan budaya
 - 8) pendidikan jasmani dan olahraga
 - 9) keterampilan/kejuruan dan
 - 10) muatan lokal
- b. Kurikulum pendidikan tinggi wajib memuat:
- 1) pendidikan agama
 - 2) pendidikan kewarganegaraan, dan
 - 3) bahasa

B. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

1. Tujuan Manajemen Pendidikan Islam

Tujuan Manajemen Pendidikan Islam dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Tujuan Utama

Tujuan utama manajemen pendidikan Islam adalah:

- 1) Untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan kegiatan operasional pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan Islam.
- 2) Untuk dapat mengembangkan karakter dan kemampuan peserta didik agar menjadi warga negara yang memiliki kualitas, sesuai dengan cita-cita bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang manajemen pendidikan Islam ialah tujuan yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Tujuan jangka panjang ini telah digariskan GBHN dan SISDIKNAS Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan ber-

takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu dan cakap (Bab II pasal 3 ayat 1-6). Butir-butir dalam tujuan Nasional tersebut terutama yang menyangkut nilai-nilai dan berbagai aspeknya, sepenuhnya adalah nilai-nilai dasar ajaran Islam, tidak ada yang bertentangan dengan tujuan pendidikan Islam. Oleh karena itu, berkembangnya pendidikan Islam akan berpengaruh sekali terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan nasional di maksud.

c. Tujuan Jangka Menengah

Tujuan Jangka Menengah manajemen pendidikan mengarah kepada pencapaian tujuan jenis dan jenjang serta program pendidikan. Di suatu sekolah tujuan institutional ini telah digariskan dalam kurikulum bagi sekolah yang bersangkutan.

d. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan Jangka Pendek dari manajemen pendidikan adalah agar tersusun dan terlaksana suatu sistem pengelolaan komponen instrumental dari proses pendidikan yang meliputi, peserta didik, pendidik, sarana/prasarana organisasi, pembiayaan, tata usaha dan hubungan sekolah dengan masyarakat, agar terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara efektif yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah yang bersangkutan.

e. Tujuan Operasional

Tujuan Operasional manajemen pendidikan bertujuan:

- 1) Memudahkan pekerjaan dalam bidang pendidikan, memudahkan proses pelaksanaannya memanfaatkan potensi manusia dan material yang diharapkan akan dapat menghasilkan keputusan-keputusan administrasi dalam bidang pendidikan yang sifatnya realistis, kolektif, dan sehat untuk mencapai penyelesaian masalah administrasi dalam bidang pendidikan yang dihadapi.
- 2) Menciptakan iklim ruhaniah, psikologis dan sosial dengan memperhatikan dan memupuk kejujuran, amanah, keikhlasan dalam bekerja.
- 3) Meningkatkan moral dan semangat kesetiakawanan di antara indi-

vidu yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan administrasi pada lembaga pendidikan. Begitu juga menimbulkan rasa tentram, aman dan stabil di antara mereka serta kegairahan kerja yang berguna dan produktif.

- 4) Meningkatkan produktivitas kerja para pekerja serta memperbaiki kualitas, metode dan media dalam kaitannya untuk mencapai tujuan pendidikan.
- 5) Meningkatkan kemampuan pekerja dan mempertinggi pengetahuan, keterampilan dan sikap secara terus menerus dalam melakukan pekerjaan yang diemban.
- 6) Mengadakan perubahan yang diinginkan dalam proses pendidikan dengan seluruh aspeknya dan mendorong peserta didik dalam mencapai pertumbuhan yang menyeluruh dan utuh serta dapat melakukan penyesuaian dengan masyarakat yang selalu mengalami perubahan.
- 7) Menghubungkan antara proses pendidikan dan tujuan-tujuan pembangunan dalam masyarakat, serta mempererat hubungan pendidikan dengan masyarakat/lingkungan.

2. Manfaat Manajemen Pendidikan

Administrasi pendidikan yang dikelola yang baik dan benar akan memberikan manfaat bagi lembaga pendidikan berupa:

- a. Mengangkat derajat kinerja (*performance*) personalia menolong mereka untuk mensukseskan dan memperbaiki kinerja tersebut. Begitu juga akan dapat meningkatkan moral atau semangat kerja dan produktivitas kerja dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan, dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan.
- b. Menciptakan iklim kerja yang baik untuk menerapkan prinsip-prinsip hubungan kemanusiaan yang sehat dengan menekankan penghargaan kepada setiap orang pada lembaga pendidikan yang bersangkutan.
- c. Mendorong meterjemahkan, merubah pikiran-pikiran dan teori-teori pendidikan menjadi kurikulum, program, metode, media, prosedur,

dan berbagai aktivitas pendidikan lainnya untuk menempuh jalan yang tepat dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

- d. Berusaha meningkatkan *link and match* lembaga pendidikan dengan masyarakat ke arah perkembangan, kemajuan dan kestabilan.

C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Prinsip berarti asas kebenaran yang jadi pokok dasar orang berpikir, bertindak dan sebagainya. Dagobert D. Runes (1977: 250) mengartikannya kebenaran yang bersifat universal (*universal truth*) yang menjadi sifat dari sesuatu.

Dikaitkan dengan manajemen pendidikan, agaknya dapat diartikan dengan kebenaran yang universal sifatnya, yang dijadikan dasar dalam merumuskan manajemen pendidikan. Prinsip merupakan sesuatu yang sangat kuat, absolut, dan tidak boleh dinafikan dalam pelaksanaan program tertentu. Hal tersebut tertentu, karena prinsip merupakan acuan dan tujuan substansi pelaksanaan setiap kegiatan.

Manajemen pendidikan pun harus berpegang pada prinsip tertentu atau bertitik tolak dari prinsip yang mendasar. Prinsip ini diartikan pula sebagai dasar pijakan, artinya sebagai landasan dan pedoman bertindak. Kaitannya dengan manajemen pendidikan, diartikan sebagai landasan penyelenggaraan administrasi pendidikan.

Prinsip-prinsip manajemen pendidikan adalah sebagai berikut.

1) Prinsip fleksibilitas

Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah hendaknya dilakukan dengan mengingat faktor-faktor dan kemampuan untuk menyediakan fasilitas bagi berlangsungnya program pendidikan di sekolah.

2) Prinsip kerjasama

Seseorang manager akan berhasil baik dalam tugasnya bila ia mampu mengembangkan kerjasama di antara orang-orang yang terlibat, baik secara horizontal maupun secara vertikal.

3) Prinsip efisiensi

Seorang manager akan berhasil dalam tugasnya bilamana dia

efisien dalam menggunakan semua sumber tenaga dana dan fasilitas yang ada.

4) Prinsip kepemimpinan yang efektif

Seorang manager yang berhasil dalam tugasnya apabila ia menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif, yakni yang memperhatikan dimensi-dimensi hubungan antar manusia (*human relationship*), dimensi pelaksanaan tugas dan dimensi situasi dan kondisi (sikon) yang ada, serta dimensi spiritual.

5) Prinsip berorientasi pada tujuan

Sesuai dengan pendekatan sistem maka semua kegiatan pendidikan harus berorientasi pada tujuan. Karena manager pendidikan di sekolah merupakan komponen dalam sistem pendidikan maka untuk menjamin tercapainya tujuan tersebut, tujuan operasional yang sudah dirumuskan itu juga menjadi gantungan orientasi bagi pelaksanaan kegiatan management pendidikan di sekolah.

6) Prinsip Berkelanjutan

Prinsip berkelanjutan ini merupakan landasan operasional dalam melaksanakan kegiatan sebagaimana pendidikan di sekolah. Karena itu, dalam tiap jenjang pendidikan harus memiliki hirarki yang saling berhubungan.

7) Prinsip Pendidikan Sepanjang Hayat

Setiap manusia Indonesia diharapkan untuk selalu berkembang. Karena itu baik masyarakat ataupun pemerintah diharapkan dapat menciptakan situasi yang mendukung dalam proses pembelajaran. Dalam melaksanakan manajemen pendidikan, prinsip tersebut perlu digunakan sebagai landasan operasional.

8) Prinsip Pengelolaan

Administrator akan memperoleh hasil yang paling efektif dan efisien dengan cara melakukan pekerjaan manajemen, yakni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan melakukan pemeriksaan (pengontrolan).

9) Prinsip Ikhlas

Prinsip ikhlas merupakan motivasi bagi setiap tenaga manajemen dalam melaksanakan tugas yang diambilnya. Dengan prinsip ikhlas karena Allah maka aktivitas manajemen pendidikan akan bernilai ibadah. Dengan prinsip ini seorang manager akan mendapat dua imbalan yaitu: (1) imbalan berupa materil dari organisasi tempat ia bekerja, dan (2) imbalan dari Allah SWT berupa pahala yang akan diterima di akhirat.

D. PERSONALIA YANG TERLIBAT DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen pendidikan akan terlaksana dengan efektif dan efisien apabila semua personil yang terlibat didalamnya memahami dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.

Diantara pihak-pihak yang terlibat secara hirarkis adalah sebagai berikut:

1. Direktur Jenderal Pendidikan dan para direktur direktorat di kementerian menempati peranan sentral, sebab merekalah yang menentukan kebijakan operasional, tentang keputusan-keputusan pokok maksud, sasaran, tugas dan evaluasi hasil-hasil serta merekalah yang menentukan garis-garis pokok struktur dan hubungan-hubungan organisasi serta menentukan jumlah dan jenis orang-orang yang dipkerjakan.
2. Kepala kantor, kementerian agama propinsi, kemenag kabupaten, kota dan kecamatan mempunyai peran sentral di wilayah kerjanya masing-masing. Mereka bertanggung jawab, untuk merencanakan, menyebarluaskan, menjelaskan ide-ide gagasan dan pikiran-pikiran baru tentang pendidikan. Mereka menempati posisi tertentu dalam penyebaran dan menjelaskan ide-ide yang timbul tentang pendidikan sebab mereka mempunyai hubungan yang lebih baik dan terus menerus dengan orang-orang yang berpengaruh lainnya di kalangan masyarakat setempat.
3. Para kepala sekolah/madrasah sangat berpengaruh di lingkungan kerja mereka, terutama terhadap guru dan staf administrasi. Tugas

utama kepala sekolah adalah mendorong para guru dan staf administrasi untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif serta membantu guru; tenaga administrasi, murid, dan orang tua murid untuk mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

4. Guru. Keterlibatan para guru terutama tampak dalam proses pembelajaran. Agar proses itu dapat berlangsung lancar, guru harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Untuk itu, guru harus melaksanakan dan merencanakan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Para guru perlu mencari sumber pembelajaran memberikan motivasi, dan fasilitas, serta membimbing peserta didik baik secara individu maupun kelompok demi tercapainya tujuan pendidikan. Guru juga harus bekerja sama dalam mewujudkan visi masing-masing, sehingga tercipta kesatuan visi, serta mengkoordinasikan berbagai aktivitas sekolah dengan masyarakat lingkungan sekolah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya, guru berperan aktif dalam seluruh proses manajemen sekolah.
5. Staf sekolah lainnya seperti pustakawan, laboran, administrator juga mempengaruhi kegiatan pendidikan. Mereka dapat merencanakan suatu kegiatan pendidikan dan memberikan penilaian terhadap kegiatan pendidikan yang telah dilakukan oleh guru serta menyediakan berbagai fasilitas yang menunjang kegiatan pembelajaran.

BAB IV

FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, di mulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi, sampai kepada mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, manajemen haruslah difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan.

Di dalam proses manajemen pendidikan terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manager atau pimpinan, karena fungsi-fungsi tersebut sangat berguna bagi pimpinan di dalam menentukan berhasil atau tidaknya sebuah lembaga.

Menurut Terry (1993: 20) fungsi fundamental manajemen saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Misalnya, perencanaan akan berpengaruh pada organisasi dan akan berpengaruh pada pengawasan. Satu fungsi tidak akan berfungsi sebelum yang lain berfungsi. Semua fungsi mutlak berbauran pada umumnya tidak dilaksanakan sendiri. Perbedaan pendapat para ahli dalam menetapkan fungsi-fungsi manajemen tersebut dipengaruhi oleh:

- a. Latar belakang kehidupan masyarakat dalam kondisi dimana para pakar tersebut menyusun teori.
- b. Kondisi lembaga atau organisasi serta taraf kekomplekan dalam suasana para pakar tersebut menulis.
- c. Perbedaan latar belakang pendidikan penulis manajemen itu sendiri.

- d. Filsafat yang dianut oleh pakar yang bersangkutan.
- e. Perkembangan ilmu itu sendiri dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin maju.

Oleh sebab itu para ahli mempunyai perbedaan dalam memakai istilah yang digunakan dalam menetapkan fungsi-fungsi manajemen tersebut, antara lain adalah:

- a. Menurut George R. Terry dan L. W. Roe (1973) dalam bukunya “Dasar-dasar Manajemen”, fungsi manajemen itu adalah:
 - 1) *Planning* (perencanaan)
 - 2) *Organizing* (pengorganisasian)
 - 3) *Staffing* (pengontrolan staf)
 - 4) *Motivating* (mengarahkan)
 - 5) *Controlling* (pengawasan)
- b. Menurut Sondang P. Siagian, fungsi manajemen itu adalah:
 - 1) *Planning* (perencanaan)
 - 2) *Organizing* (pengorganisasian)
 - 3) *Motivating* (mengarahkan)
 - 4) *Controlling* (pengawasan)
 - 5) *Evaluating* (penilaian)
- c. Menurut Hendri Payol dalam bukunya “*General and Industrial Management*”, menegaskan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut:
 - 1) *Planning* (perencanaan)
 - 2) *Organizing* (pengorganisasian)
 - 3) *Commanding* (pemberian perintah)
 - 4) *Coordinating* (Pengkoordinasian)
 - 5) *Controlling* (pengawasan)
- d. Menurut Luther Gulick fungsi dari manajemen tersebut adalah:
 - 1) *Planning* (perencanaan)
 - 2) *Organizing* (pengorganisasian)
 - 3) *Staffing* (pengontrolan staff)
 - 4) *Directing* (bimbingan)

- 5) *Coordinating* (pengkoordinasian)
- 6) *Reporting* (pembuatan laporan)
- 7) *Budgeting* (penganggaran)

Harold Koortz (1989: 15) memberikan penekanan fungsi-fungsi manajemen pada: (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *staffing* (penempatan staf), (4) *leading* (kepemimpinan), (5) *controlling* (pengawasan). Sementara Jawahir mengemukakan bahwa di dalam kitab *al-Idarah* disebutkan fungsi-fungsi manajemen adalah (1) *Planning* (*al-Takhthith*), (2) *Organizing* (*al-tanzhim*), (3) *Directing* (*tahī'atu al-afrad*), (4) *Staffing* (*al-taujiyah*), (5) *Coordinating* (*al-tansiq*), (6) *Reporting* (*rafu al-taqadir*), dan (7) *Budgeting* (*al-mizaniyyat*).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan pakar di atas, secara umum fungsi manajemen meliputi (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) penggerakan (*actuating*), dan (4) pengawasan (*controlling*). Setidaknya keempat fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan.

1. *Planning* (perencanaan)

Menurut Sondang P. Siagian (1973: 258) sebagai kegiatan awal yang akan dilakukan oleh pimpinan dalam pelaksanaan manajemen adalah membuat perencanaan. Sebab setiap kegiatan akan dapat berjalan efektif dan efisien apabila telah direncanakan terlebih dahulu dengan matang. Hal ini sesuai dengan pengertian perencanaan itu sendiri, yaitu: keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun pengertian *planning* adalah perencanaan tentang apa yang akan dicapai, kemudian dijadikan pedoman terhadap apa yang akan diinginkan. *Planning* merupakan persiapan-persiapan pelaksanaan suatu tujuan yang biasanya mencakup berbagai kegiatan seperti merumuskan langkah-langkah kegiatan, menentukan kebutuhan yang diikuti oleh penentuan strategi, pencapaian tujuan dan kemudian penentuan

program guna melaksanakan strategi tersebut.

Pada dasarnya, seorang pemimpin atau manager dalam menyusun sebuah rencana harus mempunyai kemampuan untuk meramalkan, memvisualisasikan pandangan jauh ke depan yang dilandasi tujuan-tujuan tertentu, semua itu harus sesuai dengan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang yang mengarah pada satu tujuan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan proses pemikiran dan pengambilan keputusan secara matang dan sistematis tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari pemikiran dan pengambilan keputusan itu menurut Manulang (1996) mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan
- 2) Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan
- 3) Dimanakah tindakan itu harus dikerjakan
- 4) Kapan tindakan itu harus dikerjakan
- 5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu
- 6) Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu.

Adapun langkah-langkah dan kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka menyusun suatu rencana adalah:

- 1) Menentukan tujuan yang hendak dicapai
- 2) Menyelidiki masalah-masalah dan pekerjaan yang akan dilakukan.
- 3) Menentukan rangkaian kegiatan
- 4) Menghindarkan pemborosan waktu, tenaga dan biaya
- 5) Membuat keputusan tentang bagaimana masalah itu dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu diselesaikan
- 6) Menyusun program mencakup pendekatan yang ditempuh jenis dan urutan-urutan kegiatan.

Perencanaan itu dikatakan efektif apabila memenuhi karakteristik sebagai berikut:

- 1) Perencanaan itu harus berdasarkan pada tujuan yang jelas.

- 2) Perencanaan itu mempunyai sifat sederhana/*simple*.
- 3) Dalam perencanaan tersebut mudah diadakan analisa dan diklasifikasikan dalam suatu tindakan dengan menetapkan adanya standar.
- 4) Rencana itu bersifat supel.
- 5) Rencana itu mempunyai keseimbangan yang baik.
- 6) Tersedianya sumber-sumber yang disediakan dalam pelaksanaan rencana itu.

Selanjutnya dalam menyusun perencanaan harus diperhatikan syarat-syarat berikut:

- 1) Perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas.
- 2) Bersifat sederhana, realistic, dan praktis.
- 3) Terinci dan memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan, sehingga mudah dipedomani dan dijadikan.
- 4) Memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
- 5) Diusahakan agar tidak terjadinya duplikasi dalam pelaksanaannya.

Dalam kaitannya dengan perencanaan pendidikan, Burhanuddin (1994) mengemukakan bahwa perencanaan pendidikan merupakan proses pemikiran yang sistematis, analisis dan rasional tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melaksanakannya, dan kapan kegiatan tersebut dilaksanakan, dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang lebih efektif dan efisien, sehingga proses pendidikan itu dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu dalam menyusun perencanaan pendidikan sangat diperlukan unsur rasionalitas, dengan menggunakan pertimbangan kongkrit dan bukan berdasarkan angan-angan yang tidak masuk akal. Dengan cara demikian, perencanaan tersebut memang mungkin dilaksanakan, serta dapat membantu tercapainya tujuan pendidikan, disamping akan memberikan sejumlah alternatif tindakan pengembangan pendidikan secara *applicable*. Selain itu, unsur estimasi dan perparansi juga sangat diperlukan, termasuk faktor efisiensi dan efektifitas dalam penyusunan perencanaan tersebut.

Di dalam pendidikan Islam suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan.

Firman Allah SWT.:

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS Al-Hasyar; 59:18)

Artinya:

Dan (ingatlah), ketika orang-orang kafir (Quraisy) memikirkan daya upaya terhadapmu untuk menangkap dan memenjarakanmu atau membunuhmu, atau mengusirmu, mereka memikirkan tipu daya dan Allah menggagalkan tipu daya itu, dan Allah sebaik-baik pembalas tipu daya (Q. S Al-Anfal; 8:30).

Artinya:

... dan bicarakanlah tentang membuat kebajikan dan takwa, dan bertakwalah kepada Allah yang kepada-Nya kamu akan dikembalikan (Q.S. Al -Mujadilah; 58:9).

Dalam *al-Quran* surat at-Baqarah ayat 201 juga diungkapkan bahwa masa depan manusia sebagai khalifah untuk meraih masa depan yang dekat melalui sesuatu perencanaan baik, dimana setiap pribadi atau kelompok terlebih dahulu membuat keputusan dengan tetap memperhatikan musyawarah dan selanjutnya menyerahkan ketentuan akhir kepada keputusan Allah akan keberhasilannya.

Firman Allah SWT.:

Artinya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu, karena itu dengan mereka dalam urusan itu.

Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadaNya (Q.S. Ali Imran: 159).

Adanya sikap tawakal kepada ketentuan Allah, setelah direncanakan menunjukkan kelemahan kita sebagai manusia, walaupun demikian kita perlu mempersiapkan segala sumber daya manusia dan material untuk melaksanakan rencana bersama di dalam segala bidang kehidupan. Perencanaan yang demikian pernah dilakukan oleh Nabi Yusuf a.s. dimana Nabi membuat rencana makro berjangka panjang tentang persiapan atau perencanaan pangan, tatkala akan menghadapi masa krisis pangan.

Firman Allah SWT.:

Artinya:

“Yusuf berkata: “Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur” (Q.S. Yusuf: 47-49).

Kisah Nabi Yusuf menjadi pelajaran bagi setiap Muslim, betapa pentingnya merencanakan tindakan untuk mengantisipasi keperluan masa depan. Di sini, konsep perencanaan terkandung di dalamnya sifat tawakkal sebagai refleksi dari kekuatan dan keyakinan tauhid kepada Allah. Dengan demikian, perencanaan (mempersiapkan sesuatu untuk mencapai tujuan di masa depan), menyediakan sumber daya pendukung dalam pelaksanaan, melaksanakan kegiatan dengan sebaik-baiknya, kemudian bertawakkal kepada Allah adalah proses perencanaan dan pelaksanaan yang baik menuju keridhaan Allah swt.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Kegiatan manajemen tidak hanya sampai kepada tahapan penyusunan rencana. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut pengorganisasian. Pengorganisasian kata dasarnya adalah organisasi yang berasal dari bahasa Yunani yaitu "*Orgonon*", sedangkan istilah lainnya adalah "*orgonum*" yang berarti alai, bagian, anggota dan benda.

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antar orang-orang, sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian-pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terperinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian sehingga tercipta hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada saat merumuskan perencanaan.

Pengorganisasian menurut Bafadal merupakan keseluruhan proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang dan sumber daya di kalangan anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien. Pengalokasian tersebut secara sederhana dapat dilihat pada struktur organisasi yang digunakan. Fungsi pengorganisasian ini antara lain meliputi: pemberian tugas-tugas yang terpisah-pisah kepada setiap bawahan, menetapkan jalur wewenang dan komunikasi, serta mengkoordinasi kerja bawahan. Syataruddin juga mengemukakan, ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yaitu tanggung jawab (*responsibility*), wewenang, (*authority*) pendelegasian (*delegation*), pertanggung jawaban (*accountability*), dan struktur organisasi.

Menurut Nanang Fatah (2000:7) Istilah pengorganisasian mengandung dua pengertian umum. *Pertama*, organisasi diartikan sebagai usaha kelompok fungsional misalnya sebuah lembaga pendidikan, perkumpulan, badan usaha, pemerintahan dan sebuah perusahaan. *Kedua*, merujuk kepada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan

diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang-orang dengan sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab kepada siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Karakteristik dari sistem kerja sama tersebut terlibat dalam beberapa hal antara lain:

- 1) Ada komunikasi antara orang yang bekerja sama
- 2) Individu dan organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama
- 3) Kerja sama itu ditunjukkan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut M. Ngalmi Purwanto (1984: 27) pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas itu kepada orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya dan mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain: pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan bakat dan minat, pengalaman dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Untuk menyusun tugas dan tanggung jawab, pemimpin harus menguasai bidang pekerjaannya, mengetahui secara mendetail macam-macam kegiatan yang diperlukan dalam keseluruhan urusan tersebut dan mengetahui pula prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi yang dipergunakan dalam menyusun sebuah organisasi.

Dengan demikian organisasi di dalam pendidikan adalah tugas memimpin pendidikan sehingga memerlukan kecakapan dan keterampilan serta tanggung jawab menurut jabatannya masing-masing. Semua itu tergantung kepada pimpinan sekolah, bagaimana ia bisa menyatukan personilnya yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda.

Di dalam pendidikan Islam pengorganisasian, harus dijiwai oleh prinsip-prinsip dasar pengorganisasian di dalam *al-Qur'an*, *al-Hadits*.

Artinya:

... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (QS. Al-Maidah, 5:2)

Artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (Q.S. Al-Nisa; 4:58).

Artinya:

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya (tabiat dan pengaruh alam sekitarnya) masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya (Q. S. Al-Isra'; 17:84).

Firman Allah SWT.:

Artinya:

"Hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya dan yang disempitkan rezkinya hendaklah memberi nafkah dari harta yang diberikan Allah kepadanya Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang Allah berikar, kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan" (Q.S. At-Thalaq: 7)

Dalam konteks perorganisasian, kisah Rasulullah saw menjadi cermin bagi umat Islam dalam mengorganisir sumberdaya personil bagi peningkatan kualitas umat. Dalam kisah Rasulullah SAW menghadapi peperangan melawan kafir Quraisy beliau menggunakan dua perisai dan pelindung kepala. Beliau menempatkan para pemanah di mulut kampung. Beliau menggali lubang di sekitar Madinah, mengizinkan

hijrah ke Habsyah, ke Madinah dan bahkan beliau turut berhijrah, mengupayakan persediaan makan dan minum, menyiapkan pangan untuk keluarganya. Beliau tidak pernah mengharapkan makanan turun dari langit, padahal beliau adalah makhluk yang paling berhak untuk memperoleh itu. Kisah di atas merangkum konsep dan implementasi perencanaan, pelaksanaan rencana, dan pengorganisasian sumber daya personil bagi pencapaian tujuan, yaitu memenangkan perang melawan kaum Quraisy demi tegaknya ajaran Islam. Selain itu, dalam menempatkan seseorang dalam suatu tugas dan tanggung jawab, tidak boleh memberikan kepercayaan dan tanggung jawab tugas melebihi batas seseorang.

3. Penggerakan (*actuating*)

Setelah rencana kegiatan tersusun dengan rapi, maka struktur organisasi sudah ditetapkan dan jabatan-jabatan serta job-job pekerjaan dalam struktur organisasi sudah ditentukan, maka tugas pemimpin selanjutnya adalah *Actuating* (pergerakan), sebagai salah satu kegiatan pelaksanaan manajemen. *Actuating* berasal dari kata “*to actuate*” yang diartikan dengan asutan, motivasi, dorongan dan pengaruh.

Penggerakan (*actuating*) menurut Burhanuddin (1994:229) merupakan aktivitas seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara aktif atau dengan kata lain berarti penempatan semua anggota dari sekelompok orang agar mereka mau bekerja secara sadar untuk mencapai sesuatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan yang telah di buat pada suatu organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penggerakan merupakan aktivitas inti dalam kegiatan manajemen, karena kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan manajemen pada suatu organisasi.

Penggerakan atau memberikan arahan merupakan kegiatan manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah-perintah dan instruksi-instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, agar dapat terlaksana dengan baik dan benar-benar terarah pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hadari Nawawi (1983:196), dalam realitasnya, pergerakan atau memberikan arahan tersebut terbagi dalam beberapa bentuk, sebagai berikut:

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian.
- 4) Memberikan kesempatan ikut menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.
- 5) Memberikan koreksi agar setiap persoml melakukan tugas-tugas secara efesien.

Tujuan utama dari pergerakan oleh pemimpin kepada bawahan adalah untuk mengkoordinasikan kegiatan bawahan agar kegiatan masing-masing anggota organisasi yang beraneka ragam itu dapat terkoordinir pada satu arah. Diharapkan dengan pemberian perintah itu kegiatan bawahan yang lambat dapat dibimbing agar sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan pada perencanaan.

Didalam Islam, terdapat prinsip-prinsip dasar yang harus dipedomani oleh seorang pemimpin dalam memotivasi orang lain melakukan pekerjaan mampu bagi bawahan dalam bekerja. Diantara prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Ikhlas dalam bekerja

Firman Allah SWT :

Artinya:

Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus (jauh dari syirik dan kesesatan), dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus. (Q.S. Al-Bayyinah; 98;5)

- 2) Setiap pekerjaan dimulai dengan niat.

Sabda Rasulullah SAW :

Artinya:

Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung niatnya. Dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) berdasarkan apa yang dia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena (ingin mendapatkan keridhaan) Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada (keridhaan) Allah dan Rasul-Nya. Dan siapa yang hijrahnya karena dunia yang dikehendakinya atau karena wanita yang ingin dinikahinya maka hijrahnya (akan bernilai sebagaimana) yang dia niatkan. (HR. Bukhari Muslim, dari Umar Ibnul Khaththab r.a).

- 3) Seorang manager harus profesional

Sabda Rasulullah SAW :

Artinya:

Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (H. R Bukhari, dari Abi Hurairah)

- 4) Adanya ganjaran (*reward*) dan hukuman (*punishment*)

Di samping itu, *al-Quran* juga memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan; ke jalan yang lurus dan pengarahan dengan memberi peringatan atau pengajaran.

Firman Allah SWT.:

Artinya:

(Al-Quran) Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan aural saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik (Q.S. Al-Kahfi, 18:2).

Firman Allah SWT :

Artinya :

Manusia itu adalah umat satu satu (setelah timbul perselisihan),

maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, ... (Q.S.Al-Bagarah; 2:213).

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan menurut Sondang P. Siagian (1973 : 258) adalah keseluruhan upaya penguatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa keadaan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada dasarnya pengawasan merupakan usaha untuk mengadakan penataan terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi. Pengawasan tersebut berupa kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan untuk mengamankan rencana dan keputusan yang telah dibuat atau yang sedang dilaksanakan. Agar penyelenggaraan kegiatan operasional dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dievaluasi dan dikoreksi agar penyelenggaraanya berlangsung sesuai dengan rencana.

Pengawasan dapat dilakukan melalui laporan dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Pengawasan dapat dijadikan sebagai usaha preventif atau pencegahan agar tidak teradianya penyimpangan atau kesalahan-kesalahan dalam melakukan kegiatan/tindakan dalam suatu organisasi atau dijadikan sebagai koreksi langsung terhadap kesalahan-kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian, fungsi pengawasan memiliki kaitan yang erat dengan fungsi perencanaan. karena melalui pengawasan yang baik dan terencana, maka akan dapat dilaksanakan rencana yang dibuat secara efektif dan efisien.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang mempunyai hubungan yang sangat erat dengan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, terutama dengan fungsi perencanaan. Ini berarti bahwa pengawasan tidak mungkin akan terlaksana tanpa adanya kegiatan perencanaan, dan rencana tidak akan tercapai dengan optimal jika tidak disertai dengan pelaksanaan fungsi pengawasan, dengan demikian perencanaan dan pengawasan dipandang sebagai mata rantai yang selalu berhubungan dan saling mempengaruhi.

Agar tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan yang

telah ditentukan atau tidak menyimpang dari perencanaan semula, maka pengawasan dalam pengawasan perlu dilakukan kegiatan pemberian bimbingan, petunjuk atau instruksi, dan bukan mencari dan membebaskan kesalahan pada orang yang melaksanakan program, seorang pengawas harus berusaha untuk mencari kebenaran terhadap hasil pekerjaannya.

Made Pidarta (1996:169) menetapkan langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pengawasan adalah:

- 1) Tertuju pada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan
- 2) Kontrol harus menggunakan umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan
- 3) Harus fleksibel dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan
- 4) Cocok dengan organisasi
- 5) Merupakan kontrol diri sendiri
- 6) Bersifat langsung yaitu pelaksanaan control ditempat kerja
- 7) Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan

Dalam manajemen pendidikan Islam, *al-Qur'an* memberikan konsep lebih jauh, lebih tegas dan meyakinkan, seperti ancaman terhadap pimpinan yang tidak amanah, mengabaikan proses introspeksi dan control diri pribadi, dan sebagainya.

Firman Allah SWT.

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka ... (Q.S Al-Tahrim; 66:6).

Firman Allah SWT.:

Artinya:

Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al

kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir? (Q.S Al-Baqarah;1:44)

Sabda Rasulullah SAW.:

Artinya

Masing-masing kami akan diminta pertanggung jawaban apa yang telah dipimpinnya,... (HR. Bukhari dan Muslim seara ittifaq melalui Ibnu umar)

Begitu juga yang melakukan pengawasan bukan hanya manusia tetapi juga yang Maha Mengetahui dan Mengawasi yaitu Allah SWT. Firman Allah SWT.:

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapak dan kaum kerabatmu, jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran, dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang, kamu kerjakan” (Q.S. An-Nisa’: 135)

Firman Allah SWT.:

Artinya:

“Dia tidak dapat dicapai oleh penglihatan mata, sedang Dia dapat melihat segala yang kelihatan; dan Dialah yang Maha Halus lagi Maha Mengetahui” (Q.S. Al-An’am: 103)

Dengan memperhatikan ayat di atas, maka pengawas yang pertama dan utama adalah Allah SWT dan bukan manusia. Jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah dalam setiap waktu dan kesempatan serta pada setiap tempat di mana manusia beraktivitas, maka penyimpangan tidak akan terjadi. Apa yang telah direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan dengan mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Islam sangat menekankan kesadaran teologis akan kehadiran Allah dalam setiap diri, tempat dan keadaan.

ASPEK-ASPEK MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

BAB V

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA(MSDM)

A. PENGERTIAN MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Malayu Hasibuan (2007 : 9 -10) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan manusia dalam organisasi. MSDM adalah bagian dari manajemen yang memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Menurut Malayu ST Hasibuan, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dari peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat.

B. PERSONIL MSDM

Sebuah lembaga pendidikan, memiliki personil atau staf yang meliputi pemimpin atau kepala, guru peserta didik dan karyawan yang harus dikelola secara baik. Melalui manajemen, berdaya guna dan berhasil guna unsur manajemen (*man, money, method, machines, materials, dan market*) akan dapat ditingkat.

1. Pimpinan/Kepala Sekolah/Madrasah

Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan perilaku manajerial yang harus diwujudkan untuk mencapai kinerja yang tinggi dari setiap lembaga pendidikan Islam. Karena itu, peran setiap lembaga pendidikan adalah menjalankan proses kepemimpinan

pendidikan yang tidak terlepas dari upaya melaksanakan manajemen sekolah/madrasah secara efektif.

Dalam tinjauan manajemen menurut Dirawat (1983 : 80) setiap pimpinan lembaga pendidikan Islam adalah tergolong pemimpin resmi (*formal leader*) atau status leader. Dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan yang resmi diangkat, kepala madrasah/sekolah bertanggung jawab dalam pengelolaan pembelajaran pengelolaan ketenangan, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan serta hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat. Selain itu, kepala sekolah/madrasah juga bertugas sebagai supervise pendidikan dan pengajaran.

Manajemen lembaga pendidikan Islam merupakan proses kerjasama antar personil madrasah/sekolah untuk merealisasikan misi, visi dan tujuan sekolah/madrasah. Untuk merealisasikan visi, misi dan tujuan tersebut, kepala sekolah/madrasah harus menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran yang efektif. Adapun iklim kondusif tersebut dapat dimanifestasikan dalam perilaku kepala sekolah/madrasah antara lain : (1) Menempatkan personalia madrasah sesuai dengan kemampuannya; (2) Membina hubungan dan komunikasi antar personil madrasah secara baik dan lancar; (3) Mengembangkan program yang memuaskan siswa dan orang tua; (4) Menghimpun dan memanfaatkan informasi dalam pengambilan keputusan madrasah; (5) Melakukan inovasi berkelanjutan; dan (6) Menata lingkungan madrasah/sekolah dengan sarana dan prasarana kondusif bagi pembelajaran.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah/madrasah menurut Dirawat (1980:80) harus memiliki ciri-ciri antara lain: (1) Kepribadian yang kuat dengan ciri-ciri jujur percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, dan berjiwa besar; (2) Memahami kondisi anak buah dengan baik, yaitu kondisi guru, karyawan, dan siswa; (3) Memiliki visi dan misi madrasah/yang dipimpinnya; dan (4) Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern madrasah/sekolah mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik.

Dalam rangka meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan memiliki peran antara lain:

(1) Memiliki visi yang jelas mengenai kualitas bagi organisasinya; (2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu; (3) Mengkomunikasikan pesan tentang mutu yang ingin dicapai; (4) Menjamin bahwa kebutuhan *costumer/user* menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi; (5) Menjamin tersedianya saluran yang cukup dalam menampung saran-saran pelanggan; (6) Memimpin mengembangkan staf pendidikan; (7) Bersikap hati-hati dan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti bila muncul masalah, sebab problem yang muncul biasanya bukan kesalahan staf; (8) Mengarahkan inovasi dalam organisasi; (9) Menjamin kejelasan struktur organisasi untuk menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian wewenang yang cocok dan maksimal; (10) Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi; (11) Membangun kelompok kerja aktif, dan (12) Membangun mekanisme kerja yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan organisasi.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta peran sebagai pimpinan, kepala sekolah/madrasah dituntut atau disyaratkan memiliki keterampilan antara lain: (1) Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di madrasah dalam bentuk program yang jelas; (2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf lainnya; (3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervise; dan (4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf madrasah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha madrasah untuk mencapai tujuan-tujuan madrasah dengan sebaik-baiknya. (Djaswidi Alhamdani, 2009)

Secara operasional, kepala madrasah dituntut mampu melaksanakan perbaikan mutu manajemen yang mencakup manajemen pembelajaran kesiswaan, keuangan, personalia/ketenagaan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat. Sebagai manajer lembaga pendidikan, kepala madrasah/sekolah harus bekerjasama dengan personil lainnya (pegawai dan guru-guru) dalam menjalankan manajemen madrasah

secara operasional dalam semua bidang kegiatannya. Kepala madrasah juga dituntut mampu menyusun perencanaan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengawasi kegiatan-kegiatan semua personil madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya.

2. Pendidik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sekolah/madrasah menurut Nurhayati Djasas pada prinsipnya adalah mengupayakan agar setiap, warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua, anak yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan madrasah. MSDM menurut Hasibuan Malayu, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Menurut Mulyasa, manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) adalah mencakup: perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan penilaian (Mulyasa 2003 : 42). Sementara Wahjosumidjo (2002 : 276) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mewujudkan tanggung jawabnya membina SDM khususnya para tenaga pendidik dilingkungan persekolahan. Ada lima peran kunci kepala sekolah/madrasah untuk bekerjasama secara efektif dengan para staf, yaitu identifikasi (rekrutmen dan seleksi), pengangkatan atau penugasan, orientasi, evaluasi, dan perbaikan (*improvement*). Selanjutnya Nurhayati Djasas (2007) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan MSDM berbasis madrasah/sekolah perlu pemahaman terhadap situasi madrasah/sekolah dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada, sehingga dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, peran kepala madrasah/sekolah sebagai menejer sangat menentukan dalam rangka menggerakkan berbagai komponen terkait mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu menurutnya, manajemen guru atau ketenagaan adalah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari sejak pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud membantu mencapai tujuan. Dalam pemba-

hasan ini, akan dikemukakan manajemen guru yang mencakup: perencanaan, pengorganisasian atau pemberdayaan, pengarahan, dan pengawasan, sebagai berikut.

Perencanaan berarti menyusun program ketenagaan atau guru yang akan membantu tercapainya tujuan sekolah/madrasah yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan personalia baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif untuk masa depan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua personalia menetapkan *job description* hubungan kerja, pendelegasian wewenang dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization, chart*). Bila sekolah/madrasah telah menetapkan fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh personalia maka kepala sekolah/madrasah harus merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, pegawai dan sarana penunjang pekerjaan. Pengarahan, merupakan langkah pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan dan diorganisasikan. Pengarahan sering juga meningkatkan kinerja, memberi motivasi, membina mereka. Fungsi ini berarti mengusahakan agar personil yang ada di sekolah/madrasah mau bekerja sesuai yang ditetapkan. Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah melakukan berbagai pembinaan dan pengembangan seperti: pembinaan profesionalisme guru dan pegawai, pembinaan karier guru, pembinaan kesejahteraan guru, pengaturan perpindahan dan pemberhentian guru. Pengawasan adalah mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau menyesuaikan. Dengan kata lain pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana ketenagaan, yang dirumuskan sebagai dasar analisis dari tujuan organisasi yang fundamental. Pengawasan meliputi pemantauan kinerja guru dan penilaian kinerja guru ataupun pegawai.

Keberadaan tenaga pendidik merupakan ujung tombak dalam menjalankan fungsi pendidikan. Sejak dari mempersiapkan calon guru melalui proses pendidikan guru, proses seleksi, penempatan, pembinaan, dan pengembangan guru harus dipantau dalam proses perkembangan madrasah dari waktu ke waktu. Guru memainkan peran penting

dalam membina generasi muda yang siap pakai handal, terampil, dan responsive menghadapi masa depan. Dengan kata lain, idealnya guru mampu memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, dipandang penting untuk meningkatkan profesionalitas guru.

Guru yang profesional mengelola kegiatan mengajar adalah tugas utamanya. Pekerjaan mengajar merupakan suatu profesi yang tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Alasan empirik dan rasionalnya antara lain: (1) Bidang tugas guru memerlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang mantap dan pengendalian yang baik; (2) Bidang pekerjaan mengajar memerlukan dukungan ilmu teoritis pendidikan dan pengajaran; (3) Bidang pendidikan dan mengajar memerlukan waktu lama dalam masa pendidikan dan latihan, sejak pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi tenaga kependidikan.

Dalam kaitannya dengan tugas mengajarkan bidang studi di dalam kelas seorang guru harus memenuhi beberapa kemampuan, yaitu: (1) Memahami karakteristik dan perkembangan anak-anak; (2) Memahami cara-cara anak belajar; (3) Menguasai struktur konsep, generalisasi, bentuk penyelidikan dan model-model pengembangan pengetahuan serta juga pengetahuan khusus dalam berbagai cabang disiplin ilmu; (4) Metode-metode mengajar; (5) Tujuan pengajaran kognitif, afektif, dan psikomotor; (6) Pengembangan nilai dan sikap untuk pembelajaran dan hubungan kemanusiaan yang baik; (7) Memiliki keterampilan berkomunikasi antar pribadi, memanaj konflik dan mereduksi dalam hubungan manusia serta pembuatan keputusan; dan (8) Keterampilan dalam memadukan semua keterampilan yang disebutkan terdahulu. (RD Van Scotter, dkk, 1979:2)

Agar profesionalitas dan kompetensi guru meningkat, maka kepala sekolah/madrasah harus berusaha membina mereka. Menurut Syafaruddin pembinaan guru adalah serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama layanan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah/sekolah dan pengawas untuk meningkatkan kemampuan mengajar yang bermuara kepada peningkatan mutu lulusan. Syafaruddin (235), juga mengatakan secara teoritis dalam ilmu manajemen,

istilah pembinaan guru dikategorikan sebagai kajian manajemen sumber daya manusia (*human resurses management*) bagi pendidikan. Secara umum memang diakui bahwa keberhasilan usaha seseorang mempunyai hubungan yang erat dengan kualitas manusia yang melakukan usaha tersebut, di samping keadaan yang berpengaruh terhadap kondisi fisik dan mental manusia itu sendiri. Walaupun dalam proses penyelenggaraan pendidikan, gedung sekolah adalah penting, dana adalah signifikan, program yang telah direncanakan adalah esensial, dan kepemimpinan adalah vital, namun faktor yang paling esensial di dalam proses pendidikan adalah manusia yang ditugasi dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan perilaku yang telah direncanakan pada peserta didik. Hal ini adalah esensial dan hanya dapat dilaksanakan oleh sekelompok manusia profesional, yaitu manusia yang memiliki kompetensi mengajar yaitu pendidik.

Pendidik merupakan bagian integral dari keberadaan SDM yang mempunyai peran strategis dalam kehidupan suatu sekolah (madrasah). Oleh sebab itu sebagaimana diungkapkan Wahjosumidjo (2002 : 272-273), agar tugas-tugas pembinaan bagi guru oleh kepala sekolah dapat dilaksanakan secara efektif, maka lingkup atau dimensi kepengawasan perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah. Guru yang ditugasi untuk membimbing, mengajar, dan atau melatih peserta didik; membantu kepala dalam mencapai tujuan sekolah. Proses pembinaan guru adalah rangkaian dari proses rekrutmen, seleksi dan penempatan guru. Manajemen seperti ini adalah merupakan manajemen personil guru yang dikelola oleh pemerintah dan lembaga pendidikan yang mengutamakan kualitas. Menurut Syafaruddin (2004 : 234), pembinaan guru adalah serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama layanan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah, pemilik madrasah/pengawas untuk meningkatkan kemampuan mengajar yang bermuara kepada peningkatan mutu lulusan.

Kepala madrasah/sekolah yang mempunyai peran strategis dalam proses pendidikan harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektifitas madrasah yang melahirkan perubahan kepada anak didik. Menurut Wahjosumidjo

(2002: 272-273) efektifitas sekolah tercapai apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan beberapa hal berikut: sekolah menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir, mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh SDM ke arah pencapaian tujuan, mempengaruhi perilaku SDM melalui pendekatan secara manusiawi, menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan SDM yang ada, menumbuhkan fungsi SDM sebagai satu kesatuan utama.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala dalam mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah/sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan, kualitas guru di sekolah/madrasahnyanya dalam mencapai tujuan di samping kewajiban pemerintah. Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) di Indonesia menurut Mulyasa (2003), sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan tenaga, pengadaan tenaga, pemberhentian tenaga, pembinaan dan pengembangan, promosi dan penilaian. Kegiatan-kegiatan dimaksud menunjukkan bahwa pengadaan guru sebagai tenaga kependidikan sangat menjadi perhatian besar dalam upaya mewujudkan kualitas keberhasilan peserta didik.

Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran. Sallis, Edward mengemukakan pendapat Spanbauer, Stanley (2008 :175), bahwa pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerjasama dalam satu kelompok tim. Pentingnya kepemimpinan bagi pemberdayaan, dia memberikan penegasan bahwa para pemimpin harus:

- 1) Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.

- 2) Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek.
- 3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- 4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan.
- 5) Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*).
- 6) Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- 7) Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- 8) Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- 9) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
- 10) Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- 11) Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- 12) Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- 13) Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- 14) Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua, dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

3. Peserta Didik

Peserta didik adalah klient utama yang harus dilayani, maka dari itu manajemen peserta didik mutlak perlu menjadi perhatian. Menurut Wahjosunudjo (2002 : 230), hak-hak peserta didik secara individual harus dilindungi dan kebutuhan mereka harus dipenuhi. Kepala madrasah, para guru, dan tenaga fungsional yang lain, menyadari bahwa tugas sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para siswa. Oleh karena itu, pembinaan peserta didik itu dapat dilakukan melalui kegiatan intra kurikuler dan ekstrakurikuler dengan tujuan dan sasaran pembinaan yang harus dirumuskan dengan jelas.

Usaha yang dilaksanakan dalam manajemen peserta didik dapat dilihat pada hal-hal berikut :

- 1) Mengatur penerimaan peserta didik baru berdasarkan pedoman penerimaan peserta didik baru.
- 2) Mengatur usaha pembinaan dan peningkatan perbaikan peserta didik.
- 3) Melakukan pengawasan perkembangan dan kemajuan peserta didik.
- 4) Mengatur proses pembelajaran
- 5) Melaksanakan evaluasi kehadiran peserta didik.

Nurhayati (2004 : 59), mengemukakan bahwa manajemen peserta didik atau kesiswaan adalah suatu kegiatan mengelola siswa diawali dengan penyaringan, penempatan, pembinaan, pelayanan, pembinaan alumni, evaluasi dan monitoring atau pengawasan. Manajemen ini terbagi kepada tiga bagian, yakni (1) perencanaan dan pendataan meliputi: perencanaan penerimaan siswa terdiri dari perekrutan siswa, seleksi, penempatan siswa dan pengarsipan. Sedangkan pendataan dan pengarsipan dengan memperhatikan pemilahan data dan pengisian format data peserta didik (2) pelaksanaan dan pembinaan meliputi:

pengelolaan absensi, data kemajuan belajar, pembinaan kegiatan siswa, pelayanan siswa, dan pembinaan alumni. (3) monitoring dan evaluasi. Sementara manajemen peserta didik menurut Hadiyanto (2000 : 16) adalah proses pengaturan kegiatan dari hal-hal yang berhubungan dengan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Selanjutnya Suryosubroto (2006 : 74), menyatakan bahwa manajemen peserta didik menunjuk kepada pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan pencatatan peserta didik semenjak dari proses penerimaan sampai pada saat peserta didik meninggalkan sekolah (sudah tamat). Adapun langkah-langkah penerimaan peserta didik baru, terdiri dari: membentuk panitia penerimaan, menentukan syarat-syarat pendaftaran calon, menyediakan formulir pendaftaran, pengumuman pendaftaran calon, menyediakan buku pendaftaran, waktu pendaftaran, dan penentuan calon yang diterima. Selanjutnya dilakukan pencatatan peserta didik dalam buku induk, buku klefer, membuat tata tertib, dan daftar presensi (daftar hadir).

Berdasarkan keterangan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah/sekolah dalam hal ini memegang peran penting, karena keputusan akhir dari setiap kegiatan ada pada kewenangan kepala madrasah/madrasah. Tugas kepala yang dibantu oleh wakil kepala bidang kesiswaan dalam hal: penerimaan peserta didik baru (perencanaan daya tampung, dan seleksi), pembinaan peserta didik di madrasah/sekolah (pengelompokan, kenaikan kelas, penentuan program, pembinaan disiplin, kegiatan ekstra kurikuler), dan pemantapan program kesiswaan akan menentukan kelancaran semua pelaksanaan program yang dirancang sebelumnya. Untuk keberhasilan pengelolaan suara organisasi madrasah/madrasah menurut Syafaruddin (2007 : 263), melakukan langkah pembinaan yaitu: (1) mengkoordinasikan berbagai kegiatan dengan guru dan wali kelas, (2) melibatkan orang tua dan pihak terkait dalam kegiatan yang relevan. (3) memberikan kepercayaan kepada peserta didik mengelola kegiatannya, (4) menjalin kerjasama dengan berbagai unit kegiatan di luar madrasah/ madrasah.

Nurhadi (1983 : 23) mengemukakan ada lima macam kegiatan dalam manajemen peserta didik, yaitu: manajemen penerimaan pe-

serta didik baru, manajemen BK, manajemen kelas, manajemen OSIS, dan manajemen data tentang peserta didik. Sementara Mulyani Sutiyoso, juga mengemukakan lima keberhasilan manajemen peserta didik. Sedangkan menurut Imran (2003: 25) ada 13 kegiatan dalam manajemen peserta didik di sekolah. Kegiatan dimaksud adalah (1) Sensus sekolah (2) Perekrutan peserta didik baru (3) Seleksi peserta didik baru (4) Orientasi (5) Penempatan peserta didik baru (6) Pengelompokan peserta didik (7) Disiplin peserta didik (8) Layanan Bimbingan dan Konseling (9) Evaluasi Peserta didik (10) Pengaturan kenaikan kelas (11) Pengaturan mutasi dan *drop out* peserta didik (12) Pengaturan kegiatan ekstra kurikuler (13) Pengaturan keamanan peserta didik.

Menurut Nawawi (1997: 91) kepala madrasah/sekolah mempunyai fungsi dan tugas dalam bidang kesiswaan: mengatur penerimaan peserta didik, bimbingan dan penyuluhan, mencatat kehadiran, mengatur program kurikuler, dan mengatur mutasi kepindahan peserta didik baru. Manajemen peserta didik, berisikan proses penerimaan, penempatan dan pembinaan peserta didik. Karena pendidikan merupakan proses pembinaan potensi dan transformasi budaya dalam rangka eksistensi dan masa depan bangsa, maka pengelolaan seluruh aspeknya harus terarah, terencana, dan terpadu secara sistematis.

Pembinaan peserta didik merupakan bagian integral dari pada kebijakan Pendidikan Dasar dan Menengah berjalan searah dengan program kurikuler. Dalam Keputusan Bersama Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah dan Dirjen Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri No.15a/C/Kep/TU/1997 tentang pedoman administrasi SD, ruang lingkup manajemen peserta didik di SD mencakup: (1) pencatatan data yang meliputi kegiatan pada awal tahun, selama tahun ajaran, dan akhir tahun ajaran dan (2) Pelaporan.

Pembinaan peserta didik adalah suatu kegiatan dilakukan untuk mengarahkan peserta didik agar tumbuh dan berkembang sesuai kapasitas kemampuan bakat dan minat, serta menjadi pribadi yang utuh sebagai makhluk individu dan sosial, cerdas dan terampil, serta

bermoral. Beberapa pembinaan peserta didik yang dapat dilakukan yaitu, melalui: kegiatan organisasi siswa/peserta didik, jalur intra madrasah, latihan kepemimpinan siswa/peserta didik, kegiatan intra dan ekstra kurikuler dan pelaksanaan Wiyata Mandala (lingkungan pendidikan) di madrasah.

Evaluasi bagi siswa adalah dilakukan melalui pelaksanaan evaluasi belajar oleh guru selama proses pembelajaran sesuai dengan tahapan dan kemajuan belajar peserta didik. Sedangkan evaluasi akhir yang merupakan penilaian prestasi belajar siswa dilakukan secara berkala, penyelenggaraannya dilakukan sesuai kalender pendidikan yang dibuat Kementrian Agama. Pelaksanaan evaluasi yang oleh guru dan kepala adalah merupakan ujung dari suatu usaha yang menentukan keberhasilan suatu kegiatan. Hal ini harus dilakukan secara jujur dan ketat.

4. Karyawan

Secara manajerial, kepala madrasah/sekolah dibantu oleh staf/karyawan yang menjalankan tugas-tugas ketatausahaan dan pelayanan pendidikan terhadap segenap personil sekolah. Adapun ruang lingkup tugas karyawan/staf madrasah adalah membantu kepala madrasah dalam hal pengaturan kesiswaan, ketenagaan, peralatan pengajaran, pemeliharaan gedung dan perlengkapan serta perpustakaan madrasah, keuangan, dan korespondensi (surat-menyurat).

Manajemen karyawan ialah : bagian manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi, yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia I Made Pedarta (2004 : 108), Fungsi ini menunjukkan apa yang harus ditangani oleh manajer pada segi personalia.

Sikula (1976) menunjukkan tidak hanya hal-hal di atas itu saja yang harus ditangani oleh manajer melainkan lebih dari itu yang merupakan ruang lingkup manajemen personalia ialah meliputi pemben-

tukan staf dan penilaian, melatih dan mengembangkan, memberikan kesejahteraan uang dan layanan, memperhatikan kesehatan dan keamanan, memperbaiki antar hubungan, merencanakan personalia, dan mengadakan penelitian personalia. Jadi yang harus diperhatikan oleh manajer ialah segala sesuatu yang menyangkut personalia, mulai dari merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan, dan sebagainya sampai dengan memberhentikan atau memberi pensiun kepada para petugas I Made Pedarta (2004 : 109).

Karyawan itu perlu diperhatikan, karena di samping ia merupakan salah satu sub sistem manajemen yang perlu mendapat perhatian yang sama dengan sub sistem manajemen yang lain, ia membantu kebersihan pendidikan. Orang-orang dalam organisasi pendidikan merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Sebab walaupun sumber pendidikan yang lain lengkap, misalnya dana mencukupi, media lengkap, bahan pelajaran tersedia sarana dan prasarana baik, lingkungan belajar kaya, tetapi para karyawan pendidikan tidak berdedikasi, belum tentu tujuan pendidikan akan tercapai dengan efektif dan efisien.

Sebaliknya bila karyawan memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik walaupun sumber-sumber pendidikan yang lain kurang lengkap atau beberapa daripadanya tidak tersedia, para pelaksana pendidikan akan tetap dapat melaksanakan tugasnya. Dengan inisiatif dan kreativitas, mereka akan dapat membantu para siswa dalam proses belajar yang relatif baik.

Oleh sebab itu sepatutnya para manajer pendidikan memberikan perhatiannya kepada karyawan. Dengan perhatian yang besar ini manajer diharapkan dapat mewujudkan perilaku organisasi pada setiap anggota organisasi. Suatu perilaku yang tidak mementingkan kebutuhan sendiri, juga sebaliknya tidak hanya mementingkan kebutuhan organisasi. Melainkan pendidikan tanpa mengorbankan kepentingan pribadi.

BAB VI

MANAJEMEN KURIKULUM

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KURIKULUM

Menurut Wirna Sanjaya 2009:4, pada dasarnya kurikulum memiliki tiga dimensi pengertian yakni : (1) kurikulum sebagai mata pelajaran, (2) kurikulum sebagai pengalaman belajar dan (3) kurikulum sebagai perencanaan program pembelajaran. Akan tetapi tiga dimensi pengertian ini berproses dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat membawa dampak terhadap berbagai aspek kehidupan dan termasuk pergeseran fungsi sekolah sebagai suatu institusi pendidikan.

Kurikulum sebagai mata pelajaran erat kaitannya dengan usaha untuk memperoleh ijazah, yang menggambarkan kemampuan peserta didik yang telah menguasai pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kemudian terjadi pergeseran pemaknaan kurikulum kepada pengalaman belajar. Artinya pencapaian target pelaksanaan suatu kurikulum tidak hanya diukur dari kemampuan peserta didik menguasai seluruh isi dan materi pelajaran, akan tetapi juga harus dilihat dari proses dan kegiatan peserta didik sebagai pengalaman belajar. Segala bentuk perilaku peserta didik merupakan hasil dari pengalamannya yang tidak mungkin dapat dikontrol guru. Oleh karena itu, kurikulum sebagai suatu pengalaman dianggap beberapa ahli sebagai konsep yang luas.

Wina (2009:9), mengemukakan bahwa kurikulum dapat diartikan sebagai sebuah dokumen perencanaan yang berisi tentang tujuan yang harus dicapai, isi materi dan pengalaman belajar yang harus dilakukan peserta didik, strategi dan cara yang dapat dikembangkan, evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang pencapaian tujuan, serta implementasi dari dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata.

Menurut Sintong Silaban (1993 : 18), bahwa kurikulum adalah sangat terkait dengan kualitas pendidikan, di samping akreditasi, biaya, peraturan, dan peningkatan kualitas. Oleh karena itu, masalah kurikulum adalah salah satu masalah yang perlu dijawab segera karena amat terkait dengan kualitas pendidikan.

Kurikulum dalam suatu sistem pendidikan merupakan komponen yang teramat penting, karena ia merupakan pedoman dalam penyelenggaraan proses belajar (PBM) atau proses pembelajaran. Mutu *out-put*, lembaga pendidikan antara lain ditentukan oleh kurikulum dan efektivitas pelaksanaannya. Mengingat hal demikian, pemahaman tentang konsep dasar kurikulum merupakan hal penting bagi guru, sebagai ujung tombak pelaksana di lapangan.

Peningkatan mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana, tapi peran kurikulum pendidikan justru merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan karena sangat menentukan arah pembangunan manusia itu sendiri. Kurikulum harus selalu melakukan penyesuaian dengan perkembangan IPTEK dan kebutuhan masyarakat.

Walaupun kurikulum hanya salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan namun kurikulum, merupakan bagian yang sangat menentukan perjalanan dan keberhasilan pendidikan, hal ini terkait dengan bagaimana guru memegang kurikulum sebagai suatu program pendidikan sehingga ia dapat mencapai sejumlah tujuan.

Manajemen kurikulum yaitu suatu sistem pengelolaan segala aktivitas yang ada di sekolah dalam rangka memberikan pengalaman belajar terbaik bagi peserta didik dan dilakukan secara baik, kooperatif, komprehensif dan sistematis untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan manajemen kurikulum, meskipun diberikan kewenangan luas bagi sekolah untuk berkreasi dengan adanya otonomi pendidikan, namun tetap harus dilaksanakan dan dikembangkan sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan dalam aturan pelaksanaan pendidikan nasional (Rusman, 2009 : 3).

Menurut Asmendri, ada dua kegiatan penting dalam manajemen kurikulum, yaitu; (1) menyangkut tugas guru dan (2) berkaitan dengan proses pembelajaran dan pengajaran. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas guru diantaranya adalah pembagian tugas mengajar dan pembagian tugas dalam membina kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kegiatan yang erat kaitannya proses pembelajaran dan pengajaran adalah menyangkut penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan program, pengisian daftar kemajuan murid, penyelenggaraan evaluasi hasil belajar, laporan hasil belajar dan kegiatan bimbingan konseling (Asmendri, 2009 : 3).

B. PELAKSANAAN KURIKULUM

Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting menurut Suryo-subroto (2004 : 42) adalah : (1) kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, meliputi; pembagian tugas mengajar, pembagian tugas/tanggung jawab membina ekstrakurikuler, dan koordinasi penyusunan persiapan mengajar. (2) kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar, meliputi; manajemen sebelum pembelajaran, manajemen selama pembelajaran, manajemen sesudah pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pengelola program pembelajaran bersama tenaga kependidikan lain, harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester dan bulanan (Mulyasa, 2005).

Selanjutnya menurut Mulyasa (2005), ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kurikulum yang efektif dan efisien adalah: (1) fleksibilitas program, (2) berorientasi pada tujuan. (3) efektifitas dan efisiensi, (4) kontinuitas, dan (5) pendidikan seumur hidup. Selanjutnya melaksanakan sistem pembelajaran dengan prinsip efektifitas, kreatif, efisien, menyenangkan, serta melaksanakan sistem penilaian melalui ulangan dan atau tes.

Adapun sebagai rambu-rambu manajemen kurikulum dan program pembelajaran, penyusunan kurikulum harus memperhatikan:

- a. Peningkatan iman dan takwa;
- b. Peningkatan akhlak mulia;
- c. Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik;

- d. Keragaman potensi daerah dan nasional;
- e. Tuntutan pembangunan daerah dan nasional;
- f. Tuntutan dunia kerja;
- g. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- h. Dinamika perkembangan global; dan
- i. Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan (Mulyasa, 2005 : 26)

Kemudian, dipelaksanaan kurikulum menurut Mulyasa (2005), mencakup empat kegiatan pokok, yaitu pengembangan program, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi, serta peningkatan hasil belajar. Empat pokok kegiatan tersebut secara rinci adalah sebagai berikut;

1. Pengembangan program meliputi: program tahunan, program semester, program modul (pokok bahasan), program mingguan dan harian, serta program pengayaan dan remedial, program bimbingan dan penyuluhan.
2. Pelaksanaan pembelajaran meliputi: kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan akhir.
3. Evaluasi hasil belajar meliputi: (1) penilaian kelas (ulangan harian, ulangan umum, dan ujian akhir), (2) tes kemampuan dasar (pada setiap tahun), (3) penilaian akhir satuan pendidikan atau sertifikasi (pada setiap akhir semester dan tahun pelajaran), (4) *Benchmarking* (suatu standar untuk mengukur kinerja yang sedang berjalan, proses, dan hasil untuk mencapai suatu keunggulan yang memuaskan), (5) penilaian program (dilakukan oleh kementerian terkait secara kontinu dan berkelanjutan) untuk mengetahui kesesuaian kurikulum dengan dasar, fungsi, tujuan pendidikan nasional.
4. Peningkatan kualitas pembelajaran meliputi: (1) peningkatan aktivitas dan kreativitas peserta didik melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar, (2) peningkatan disiplin sekolah, (3) upaya meningkatkan motivasi belajar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, keberadaan kurikulum sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, memerlukan silabus sebagai rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran atau

tema tertentu, kemudian melakukan langkah pengembangannya. Langkah dimaksud ialah: mengkaji dan kompetensi inti dan kompetensi dasar, mengidentifikasi materi pokok pembelajaran, mengembangkan kegiatan pembelajaran.

Dalam pelaksanaan kurikulum perlu pula diperhatikan pengembangan, artinya pendidik berperan menjabarkan, mengembangkan, serta memperluas segala sesuatu yang telah ditulis, dirumuskan, disusun, dan ditetapkan dalam petunjuk pelaksanaan GBPP ke dalam bentuk Satuan Pembelajaran (SP) atau Satuan Acara Pembelajaran atau (SAP) atau Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Kemudian melaksanakan (mengimplementasikan) pada proses pembelajaran.

Dalam pelaksanaan kurikulum, mendisain program pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik, merupakan rangkaian kegiatan yang saling berurutan dan tak terpisahkan satu sama lainnya (terpadu). Kegiatan atau proses pembelajaran adalah suatu perbuatan yang terpadu, dan dilaksanakan secara bertahap, seperti: (a) Tahap sebelum mengajar (*pre-active*), (b) Tahap pengajaran (*inter-active*), (c) Tahap sesudah pengajaran (*post-active*).

Merencanakan program pembelajaran, adalah mutlak harus dilakukan oleh pendidik. Pentingnya pembelajaran itu dipersiapkan dan direncanakan sedemikian rupa adalah agar materi pembelajaran dapat disajikan kepada peserta didik dalam jam yang telah dialokasikan pembelajaran adalah tugas yang maha sulit, sehingga tak dapat dilakukan dengan baik oleh siapapun tanpa persiapan, sekalipun ia berpengalaman bertahun-tahun. Hal ini disebabkan karena dalam pembelajaran harus dipahami oleh Pendidik bahwa :

- a. Mengajar merupakan pekerjaan dan tugas yang kompleks dan sulit,
- b. Mengajar merupakan tugas yang perlu dipertanggung jawabkan,
- c. Mengajar adalah tugas mengorganisir proses belajar mengajar atau proses pembelajaran.

Dengan demikian, perencanaan pembelajaran juga berfungsi untuk: (1) menentukan arah kegiatan pembelajaran (2) memberi isi dan makna

tujuan, (3) menentukan cara bagaimana mencapai tujuan yang ditetapkan, dan (4) mengukur seberapa jauh tujuan itu telah tercapai dan tindakan apa yang harus dilakukan apabila tujuan belum tercapai. Jadi perencanaan pembelajaran (satuan pembelajaran) pada hakekatnya proyeksi atau prakiraan mengenai apa yang akan dilakukan pendidik pada waktu mengajar.

Menurut Syafaruddin tugas utama madrasah/sekolah adalah melaksanakan proses belajar mengajar sesuai kurikulum yang berlaku. Agar proses belajar mengajar berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, harus diperhatikan langkah-langkah pelaksanaan kurikulum dimaksud. Langkah-langkah pelaksanaan kurikulum dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan, meliputi ;
 - a. Menjabarkan GBPP menjadi Analisis mata Pelajaran (AMP),
 - b. Memiliki Kalender Akademik,
 - c. Menyusun program tahunan (Prota),
 - d. Menyusun program catur wulan (Proca),
 - e. Program satuan pembelajaran (PSP),
 - f. Rencana Pelaksanaan Pengajaran (RPP).
2. Tahap pengorganisasian dan koordinasi
 - a. Kalender Akademik disusun berdasarkan rencana program kegiatan dan disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah.
 - b. Penyusunan jadwal pelajaran berdasarkan hasil musyawarah bersama.
 - c. Pengaturan tugas dan kewajiban guru dilandasi oleh kebersamaan, keadilan dan tidak menimbulkan permasalahan.
 - d. Penyusunan program kegiatan madrasah berdasarkan visi, misi dan tujuan yang akan diwujudkan dalam kepemimpinan kepala, bersama seluruh komponen madrasah.
 - e. Program kegiatan madrasah meliputi : (a) Program internal dan eksternal, (b) Program berkaitan dengan peningkatan mutu meliputi : peningkatan mutu pembelajaran, dan pengembangan profesionalisme guru dan staf, (c) program penataan kurikulum,

- (d) program sarana prasarana, pengelolaan keuangan, (e) program pengembangan hubungan sekolah dan masyarakat.
3. Tahap pelaksanaan, pembuktian perencanaan dan pengorganisasian dan koordinasi yang telah disusun. Kepala dan guru melaksanakan tugasnya dan saling terbuka dan memberikan masukan untuk kemajuan dan peningkatan mutu pembelajaran.
 4. Tahap evaluasi dan pengendalian, hal-hal yang perlu diperhatikan :
 - a. Persiapan awal
 - b. Menyiapkan bahan evaluasi yang diperlukan
 - c. Menyusun kisi-kisi evaluasi
 - d. Menyusun bentuk tes
 - e. Menyusun butir-butir soal
 - f. Memvalidasi
 - g. Menyiapkan jawabannya
 - h. Membuat jadwal pemeriksaan
 - i. Menyerahkan hasil evaluasi

C. PRINSIP, FUNGSI DAN MANFAAT MANAJEMEN

1. Prinsip Manajemen Kurikulum

Ada lima prinsip dalam manajemen kurikulum yaitu :

- 1) Produktivitas, merupakan hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum. Hal ini menyangkut dengan upaya bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum.
- 2) Demokratisasi, prinsip ini menyangkut bagaimana menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugasnya secara penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- 3) Kooperatif, guna memperoleh hasil yang diharapkan dalam pelaksanaan kurikulum, maka dibutuhkan kerjasama positif dengan semua pihak yang terkait.
- 4) Efektivitas dan efisiensi, menyangkut pertimbangan pada masalah

penggunaan dana dan efisiensi waktu.

- 5) Mengarahkan visi, misi dan tujuan. Proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum. (Rusman, 2009 : 4).

2. Fungsi Manajemen Kurikulum

Secara operasional, manajemen kurikulum dan sistem pembelajaran menyangkut beberapa fungsi. Fungsi-fungsi tersebut pada dasarnya tidak berbeda dengan kegiatan pengelolaan pendidikan umumnya, yakni terdiri dari; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta penilaian. Rusman (2009) mengungkapkan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum merupakan suatu keniscayaan, yang harus dilakukan dan dipersiapkan dengan matang oleh setiap satuan pendidikan agar menghasilkan pendidikan yang berkualitas. Guru, kepala sekolah, serta pengawas satuan pendidikan merupakan ujung, tombak keberhasilan pendidikan yang terlibat langsung dalam mengembangkan, memantau dan melaksanakan kurikulum.

Kurikulum merupakan suatu sistem yang memiliki komponen tertentu yaitu komponen tujuan, isi kurikulum, metode atau strategi pencapaian tujuan, dan komponen evaluasi. Sebagai suatu sistem setiap komponen harus selalu berkaitan satu sama lain. Di dalam pelaksanaan kurikulum, tugas guru adalah mengkaji kurikulum tersebut melalui kegiatan perseorangan atau kelompok (dengan sesama guru di satu sekolah, atau dengan sesama guru di sekolah lain, atau dengan kepala sekolah dan personil pendidikan lainnya, seperti pengawas. Dengan demikian guru dan kepala sekolah harus memahami kurikulum tersebut sebelum dilaksanakan.

3. Manfaat Manajemen Kurikulum

Adapun kegunaan manajemen kurikulum menurut Asep Sudarsyah dan Diding Nurdin adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
- 2) Meningkatkan keadilan (*equity*) dan kesempatan pada peserta didik

untuk mencapai hasil yang maksimal, melalui intrakurikuler, ekstra dan kurikuler yang dikelola secara integritas.

- 3) Meningkatkan relevansi dan efektifitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik.
- 4) Meningkatkan efektifitas kinerja guru maupun aktivitas peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran, dengan pengelolaan kurikulum yang professional, efektif dan terpadu.
- 5) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses belajar mengajar dengan selalu dipantau dalam rangka melihat konsisten antara disain dengan pelaksanaan.
- 6) Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat Asep Sudarsyah 2004: 192).

Dalam pendidikan kurikulum harus dikelola dengan manajemen yang baik, dan harus dilaksanakan sesuai dengan bidang keahliannya. Sehubungan dengan ini perlu dipahami apa fungsi dan peran pendidik dalam pelaksanaan kurikulum, bagaimana tugas pendidik professional dalam menyusun perencanaan pembelajaran, dan bagaimana tugas pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Di sinilah pentingnya manajemen pendidik untuk mewujudkan visi menjadi aksi dalam suatu lembaga.

Fokus utama manajemen pendidikan terletak pada manajemen kurikulum. Keberhasilan pendidikan amat sangat terkait dengan keberhasilan, pelaksanaan kurikulum pendidikan dan selanjutnya dilaksanakan dalam proses pembelajaran Wina Sanjaya (2009 : 17) menuturkan, bahwa kurikulum dan pembelajaran, merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, walaupun keduanya memiliki posisi yang berbeda. Kurikulum berkaitan dengan apa yang harus diajarkan, sedang pembelajaran mengacu kepada bagaimana cara mengajarkannya. Sebagai suatu rencana atau program, kurikulum tidak akan berarti manakala tidak diimplementasikan dalam bentuk pembelajaran. Sebaliknya, tanpa kurikulum yang jelas sebagai acuan, maka pembelajaran tidak akan berlangsung secara efektif. Kurikulum berfungsi sebagai pedoman yang memberikan arah dan tujuan

pendidikan; serta isi yang harus dipelajari; sedangkan pembelajaran adalah proses yang terjadi dalam interaksi belajar dan mengajar antara guru dan peserta didik. Dengan demikian, kurikulum itu berhubungan dengan sebuah program, sebuah perencanaan, isi atau materi pelajaran serta pengalaman mengajar, sedangkan pembelajaran berkaitan dengan metode, tindakan mengajar, implementasi dan presentasi.

Madrasah salah satu lembaga pendidikan keagamaan Islam, merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, yang diwujudkan dalam pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai standar kompetensi nasional. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan. Kepala madrasah/sekolah dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Kepala madrasah sebagai pengelola program pembelajaran bersama tenaga kependidikan lain harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasionalnya ke dalam program tahunan, semesteran dan bulanan.

BAB VII

MANAJEMEN PENGELOLAAN SARANA (ASET)

A. PENGERTIAN SARANA (ASET)

Sarana (Aset) menurut bahasa adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai tukar, kekayaan dan modal yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan. Dengan demikian yang dikatakan Sarana (Aset) itu adalah segala sesuatu yang dimiliki dan merupakan sumber daya yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan yang bersifat kondisional. Kalau dianalisa, Sarana (Aset) mempunyai dua sifat dasar, yaitu *Pertama*, sumber yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan. *Kedua*, penggunaannya tidak terbatas.

Sifat dasar dari Sarana (Aset) ada dua macam *Pertama* adalah sebagai sumber daya (*resource*). maka apa saja yang menjadi sumber kekuatan dalam mencapai suatu tujuan dikategorikan kepada Sarana (Aset). Secara detail, yang dikatakan dengan sumber daya (*resource*) adalah segala yang menyangkut dengan *man, money, material, machine, method, dan market* (Taliziduku Naraha, 2002 : 121).

Kedua adalah penggunaannya tidak terbatas. Artinya bisa diolah sedemikian rupa dengan berbagai tujuan, karena Sarana (Aset) berorientasi pada hasil dari penggunaan; dalam bidang ekonomi dapat menambah kekayaan, dalam bidang sosial dapat mensejahterakan masyarakat, dalam dunia pendidikan dapat meningkat mutu pendidikan, dan lain-lain sebagainya.

Dari pengertian dan sifat dasar dari Sarana (Aset) di atas dapat dipahami bahwa Sarana (Aset) tersebut tidaklah terbatas pada satu atau dua jenis benda/barang yang dikhususkan, akan tetapi berbagai bentuk dan jenis barang/benda bahkan juga jasa yang ada pada manusia yang dapat dikembangkan dan dipergunakan untuk mencapai tujuan.

Dalam bentuk yang lebih umum Sarana (Aset) itu dapat dibedakan berdasarkan sumber (*resource*) atau dasar diperolehnya Sarana (Aset) itu, *Pertama*, bersumber dari manusia. *Kedua*, bersumber dari alam.

Sarana (Aset) yang bersumber dari manusia diistilahkan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu segala potensi/kemampuan yang dimiliki oleh manusia, dan dapat dikembangkan serta dimanfaatkan dalam mencapai suatu tujuan. Sarana (Aset) yang, bersumber dari manusia (Sumber Daya Manusia) terbagi kepada dua potensi/kemampuan, yaitu kemampuan fisik, dan kemampuan nonfisik (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 3).

Sarana (Aset) yang berbentuk kemampuan fisik adalah segala yang bersumber dari olah dan gerak badan, seperti kemampuan untuk membawa, kemampuan untuk berlari, kemampuan untuk berjalan, dan lain-lain sebagainya yang bersumber dari kekuatan fisik. Sarana (Aset) yang berbentuk potensi/kemampuan fisik yang dimiliki oleh manusia butuh kepada pertumbuhan anggota badan. Semakin sempurna pertumbuhan anggota badan seseorang maka semakin banyak potensi/kemampuan yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan. Sedangkan Sarana (Aset) yang berbentuk potensi/kemampuan non fisik, seperti kekuatan berpikir, perasaan, dan lain-lain sebagainya yang merupakan struktur psikis.

Kedua bentuk kemampuan yang ada dalam diri manusia itu saling berhubungan dan saling membutuhkan sebagaimana halnya antara fisik dengan psikis, disebut juga dengan istilah monodualis non fisik ini harus dikembangkan dalam waktu yang bersamaan dan tidak bisa secara parsial. Hasil dari pengembangan kedua bentuk kemampuan ini akan berubah pada Sarana (Aset) yang berupa jasa, keterampilan-keterampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang dapat untuk dimanfaatkan yang mana suatu kualitas diri secara utuh telah terbentuk di dalam diri manusia itu.

Selain Sarana (Aset) lain yang perlu untuk dikembangkan dan dimanfaatkan adalah Sarana (Aset) yang bersumber dari alam, yaitu segala sesuatu yang ada di dalam dan di luar ataupun di sekitar bumi menjadi sumber-sumber ekonomi, seperti pertambangan, lautan, hutan, pasir, tanah pertanian, sungai dan sebagainya. Bumi bisa diberdayakan untuk pertanian,

peternakan, pendirian kawasan industri, perdagangan, sarana transportasi, ataupun pertambangan (Warthon, 2007 : 66).

Kalau dilihat dari segi produksi, maka sumber daya alam ini terbagi kepada dua, yaitu *Pertama*, sumberdaya alam yang belum diolah, yaitu segala Sarana (Aset) yang masih “mentah” dan belum dijadikan sebagai sasana dan prasarana dalam suatu keperluan/kebutuhan untuk menopang kehidupan, seperti tanah kosong, lahan pertanian/perkebunan, sungai, dan lain-lain sebagai yang berbentuk material. *Kedua*, sumber daya alam yang telah diolah. Ini meliputi segala sumber daya alam yang telah dimanfaatkan dan dikembangkan kepada bentuk peralatan untuk keperluan/kebutuhan dalam mencapai suatu tujuan. Misalnya tanah telah dimanfaatkan untuk keperluan bangunan, rumah, jalan, dan fasilitas lainnya serta apa-apa yang telah dijadikan sebagai sarana dan prasarana untuk tujuan-tujuan tertentu. Ini semua merupakan Sarana (Aset) yang dapat dijadikan sebagai sarana dan prasana atau alat untuk dimanfaatkan dalam kehidupan. Dari kedua sumber Sarana (Aset) ini (SDM dan SDA), maka berkembanglah berbagai Sarana (Aset), dan penggunaannya sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing individu dan kelompok.

B. PENGERTIAN PENGELOLAAN SARANA/ASET

Pengelolaan adalah suatu usaha mengedalikan sesuatu sehingga menjadi teratur. Dalam suatu pengendalian, maka tidak terlepas dari pemeliharaan, yaitu bagaimana supaya objek yang dikelola selalu eksis yang terindikasi pada fungsi keberadaannya. Proses pengelolaan mempunyai dua hasil sistem kerja yaitu : (1) pemeliharaan agar teratur; dan (2) pemeliharaan agar dapat digunakan atau bermanfaat sesuai dengan keberadaannya. Oleh sebab itu, sesuatu objek yang teratur terindikasi melalui penempatan yang sesuai dengan penggunaan/pemanfaatannya. Kalau dikaitkan pengelolaan dengan manajemen, maka segala proses kerja dari pengelolaan, baik pengaturan dan pemanfaatan menggunakan “pendekatan manajemen”.

Dengan demikian yang dikatakan manajemen pengelolaan Sarana (Aset) adalah bagaimana system kemanajemenan dari satuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dapat mengatur dan memanfaatkan

segala Sarana (Aset), baik sarana dan prasarana, pendanaan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Secara praktis, penerapan manajemen adalah bagaimana manajemen itu difungsikan mulai dari perencanaan (*planning*) yang bersifat menguntungkan/memberikan manfaat, pengorganisasian (*organizing*) segala Sarana (Aset) yang teratur penempatannya/sesuai dengan keberadaannya, pelaksanaan (*actuating*) yang menekankan pada keseriusan dalam mengelola Sarana (Aset) dan pengontrolan (*controlling*) dalam pengaturan dan pemanfaatan Sarana (Aset) yang dimiliki.

Penggunaan kata Sarana (Aset) dalam manajemen, terdiri atas : *Pertama*, Sarana (Aset) sebagai “alat” yang dimanfaatkan dalam system manajemen. *Kedua*, Sarana (Aset) sebagai objek yang dikelola atau yang akan dikembangkan untuk keperluan atau tujuan organisasi. Dalam konteks ini, Sarana (Aset) dijadikan sebagai objek dari manajemen. Artinya sistem manajemen digunakan untuk mengelola Sarana (Aset) yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga menjadi sebuah istilah manajemen pengelolaan Sarana (Aset).

C. PRINSIP DAN URGENSI MANAJEMEN SARANA (ASET)

Prinsip Manajemen Sarana (Aset)

Prinsip manajemen pengelolaan Sarana (Aset) adalah (1) prinsip pencapaian tujuan; (2) prinsip efisiensi; (3) prinsip administrative; (4) prinsip kejelasan tanggung jawab; (5) prinsip kekohesifan. (Ibrahim Bafodal, 2003: 5).

a. Prinsip Pencapaian Tujuan

Manajemen pengelolaan Sarana (Aset) dilakukan dengan tujuan agar semua Sarana (Aset) tersebut dalam keadaan siap dimanfaatkan sesuai dengan tujuan.

b. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab

Pengelolaan sarana (Aset) dalam pendidikan membutuhkan orang-orang yang ditugaskan dan bertanggung jawab untuk mengatur atau mengurusinya.

c. Prinsip Administratif

Dengan menerapkan manajemen dalam pengelolaan Sarana (Aset) maka segala Sarana (Aset) yang dimiliki akan dapat teratur dan tertata pencatatannya (ter-impentarisasi), sehingga yang termasuk bagian-bagian dari kepemilikan, kondisinya dan statusnya jelas keberadaannya.

d. Prinsip Efisiensi

Prinsip efisiensi berarti semua kegiatan pengelolaan Sarana (Aset) sekolah dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga segala bentuk Sarana (Aset) yang telah ada tidak mubazir atau sia-sia.

e. Prinsip Ke-kohesifan

Dengan prinsip ke-kohesifan berarti manajemen pengelolaan Sarana (Aset) yang dimiliki oleh satuan pendidikan terealisasi dalam bentuk proses kerja yang kompak.

Urgensi Manajemen Pengelolaan Sarana (Aset)

Sarana (Aset) merupakan ruh dalam sebuah organisasi. Karena organisasi akan tetap eksis apabila mempunyai Sarana (Aset) yang akan dikelola dan sebaliknya organisasi itu tidak akan berkembang, kalau tidak mempunyai Sarana (Aset).

Hal ini bisa dilihat dari segala macam tuntutan dari sebuah organisasi yang tidak dilepaskan dari berbagai bentuk barang, jasa, dana dan lain-lainnya sebagainya yang dapat memenuhi kebutuhan suatu organisasi. Walaupun suatu organisasi mempunyai Sarana (Aset) yang banyak, akan tetapi bila tidak organisasi tersebut tidak menggunakan manajemen yang baik dalam mengelola Sarana (Aset) maka organisasi tersebut tidak akan berkembang.

Menurut Agus Subardi (1997 : 49), Urgensi dari penerapan manajemen dalam pengelolaan Sarana (Aset) dapat dilihat dari dua factor : *Pertama*, Sistem kerja dari manajemen. *Kedua*, manajemen suatu alat dalam memanfaatkan segala sumber daya dalam organisasi. Adapun faktor yang pertama adalah system kerja dari manajemen yang terdiri atas : (1) menentukan tujuan dari penggunaan Sarana (Aset); (2) menempatkan

penggunaan Sarana (Aset) sesuai dengan kebutuhan (skala prioritas); (3) dapat mengkoordinir pemanfaatan Sarana (Aset) dengan baik dan benar; (4) dapat mengevaluasi pemanfaatan dari Sarana (Aset). Sedangkan faktor kedua bahwa manajemen suatu alat dalam memanfaatkan segala sumber daya. Proses kerja dalam mengelola Sarana (Aset) dibutuhkan beberapa sumber daya dari beragam jenis dan rupa agar dapat dengan mudah dalam mengerjakan.

D. FAKTOR-FAKTOR PENDUKUNG PELAKSANAAN DALAM MENGERJAKAN PROGRAM

Di dalam suatu organisasi merealisasikan program-program yang telah dibuat maka perlu maka perlu terlebih dahulu mengadakan suatu kegiatan yang mendukung berupa :

1. Perencanaan

Dalam suatu program, perencanaan merupakan proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan cara pencapaiannya. Dalam tata urutan sistem perencanaan dan pengawasan, tahap pertama yang harus dilalui adalah perencanaan. Perencanaan memerlukan perincian dari tujuan pokok yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Karena perencanaan merupakan awal dari kegiatan suatu organisasi. Setiap rencana akan memberi sumbangan terhadap pencapaian tujuan dan arah organisasi. Perencanaan merupakan fungsi yang penting dalam manajemen karena perencanaan mendahului semua fungsi yang terpenting dalam organisasi, karena fungsi lain seperi pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian baru dapat dilaksanakan apabila perencanaan sudah ditetapkan.

Menurut Stonner, perencanaan merupakan suatu kegiatan yang terbagi dalam 4 tahap dan berlaku untuk semua kegiatan perencanaan pada unsur jenjang organisasi yang terbagi dalam beberapa tahap (Stoner dkk, 1986 : 87 -88).

a. Menetapkan serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan apa yang dibutuhkan oleh organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak

efektif. Identifikasi prioritas dan menentukan tujuan yang spesifik sehingga memungkinkan organisasi menggunakan sumber dayanya secara efektif.

b. Merumuskan keadaan sekarang

Keadaan sekarang dapat dilihat dengan menganalisis sejauh mana posisi organisasi dari tujuannya. Sumber daya apa yang tersedia untuk pencapaian tujuan. Hanya dengan menganalisis kondisi organisasi saat ini, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan selanjutnya. Komunikasi yang terbuka dengan para anggota organisasi, data statistik diperlukan pada tahap ini.

c. Identifikasi segala kemudahan dan hambatan

Faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Faktor apa saja yang dapat menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi situasi, problem dan kesempatan yang mungkin terjadi di masa mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan. Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Tahap ini melibatkan pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, evaluasi alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik di antara alternatif yang ada untuk pencapaian tujuan.

Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan yang merupakan dasar bagi tindakan efektif pada waktu yang akan datang. Proses perencanaan adalah proses pemikiran secara teratur dengan menggunakan metode ilmiah. Proses ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengenali dan membatasi masalah
- 2) Mengumpulkan data
- 3) Menganalisis data
- 4) Menentukan beberapa alternatif penyelesaian
- 5) Menentukan dan memilih alternative
- 6) Mempersiapkan penerapan khusus yang diambil

Suatu rencana yang baik harus memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan: *What, Where, Who, When, dan Why*, yaitu tindakan apa yang harus dikerjakan, di mana tindakan itu harus dilaksanakan, kapan tindakan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut. Ada lima dasar pengklasifikasian rencana:

- (a) Bidang Fungsional, ini rencana sarana dan rencana personalia. Setiap faktor memerlukan tipe rencana yang berbeda.
- (b) Tingkatan Organisasional, ini termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja.
- (c) Karakteristik, (sifat rencana), ini meliputi factor-faktor kompleksitas, Fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitas dan kualitas.
- (d) Waktu, ini menyangkut rencana jangka pendek, rencana jangka menengah, rencana jangka panjang.
- (e) Unsur-Unsur Rencana, ini dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan peraturan dan sebagainya.

Dalam suatu organisasi, rencana di rinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hierarki dan parallel dengan struktur organisasi. Ada dua tipe utama, yaitu:

(1) Rencana *strategic*

Merupakan rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan, organisasi.

(2) Rencana operasional

Merupakan penguraian rinci bagaimana rencana *strategic* akan dicapai, yang mana dalam rencana operasional mempunyai dua tipe yaitu:

- a) Rencana sekali pakai: Rencana ini dikembangkan untuk mencapai tujuannya.
- b) Rencana tetap: Ini merupakan pendekatan-pendekatan standar

untuk menangani situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. (Ranupandojo Hidjarahman, 1982 : 56).

2. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu perencanaan sarana periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran berfungsi untuk menterjemahkan program-program yang biasanya mencakup program tertentu beberapa tahun, ke dalam rencana kegiatan tahun. Hubungan antara penyusunan program dan penyusunan anggaran.

Ada beberapa program yang melintas melalui periode anggaran, pula yang berakhir pada salah satu periode tersebut. Apabila keadaan di masa mendatang dapat diramalkan dengan pasti (pada kenyataan tidak) maka penyusunan anggaran hanya dapat disetujui dan menterjemahkannya sesuai dengan akibat finansial dalam periode masing-masing.

Suatu program pada mulanya disetujui dalam kondisi yang masih belum pasti. Program tersebut selalu dievaluasi dan diperbaiki kembali dari tahun ke tahun. Seorang manajer harus mengetahui bahwa perencanaan kegiatan untuk tahun yang akan datang bagian dari langkah-langkah, yang berkaitan dari tahun ke tahun. Rencana untuk tahun yang akan datang dipengaruhi oleh keputusan-keputusan masalah dan mempengaruhi program-program yang akan dilaksanakan pada periode selanjutnya. Hal terpenting dalam penyusunan anggaran menurut Uasud Machfoedz, 1989 : 4) adalah :

- 1) Harus selalu diingat bahwa anggaran merupakan bagian dari sistem yang lebih besar.
- 2) Dalam penyusunan anggaran harus sudah ditentukan terlebih dahulu tujuan pokok perusahaan.
- 3) Setelah ditentukan tujuan pokok, maka *output* disusun untuk beberapa alternatif program. Setelah itu ditentukan program-program mana yang paling mungkin dapat dilaksanakan.
- 4) Program pada umumnya meliputi kegiatan untuk beberapa tahun,

oleh karena itu program harus dibagi-bagi secara tahunan.

- 5) Setelah ditetapkan pembagiannya program tahunan maka kegiatan dalam program tersebut diterjemahkan ke dalam angka-angka dalam tahun tertentu.

Anggaran adalah suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya untuk periode tertentu yang akan datang.

Menurut Harold Biesman, (1996: 8) penjelasan secara terperinci dari definisi diatas adalah:

(a) Menyeluruh

Suatu anggaran dikatakan menyeluruh karena mencakup semua aktifitas perusahaan. Memang dalam banyak hal kita lebih sering mendengar anggaran departemental, anggaran advertensi dan lain-lain. Istilah tersebut memang tepat. Namun harus, diingat bahwa anggaran departemental ataupun advertensi tersebut merupakan bagian dari anggaran secara keseluruhan. Anggaran yang menyeluruh tersebut sering disebut dengan master anggaran yang didukung oleh sejumlah bagian-bagian anggaran yang terpadu.

(b) Terkoordinasi

Agar master anggaran bermanfaat, maka harus disusun dengan memperhatikan juga semua bagian yang ada di dalam perusahaan. Rencana-rencana dari berbagai bagian harus dipadukan secara harmonis antara satu dengan yang lainnya. Bila hal ini tidak dijalankan maka akan menimbulkan banyak kesulitan.

(c) Adanya rencana

Dalam melakukan perencanaan manajer juga memperhatikan hal-hal apa saja yang ada dalam jangkauan kekuasaannya dan hal yang berada di luar kekuasaannya dan hal yang berada di luar jangkauannya. Karena operasi perusahaan di masa mendatang dipengaruhi oleh kedua faktor di atas. Hal-hal yang ada dalam

jangkauan kekuasaannya (*controllable*) misalnya program-program yang lebih baik. Jadi suatu anggaran sesungguhnya merupakan gabungan keadaan yang diharapkan oleh manajemen akan terjadi dan keadaan yang akan dikerjakan oleh manajemen.

(d) Sumber-sumber daya

Walaupun sudah disusun rencana dari biaya untuk waktu yang datang masih belum boleh dikatakan cukup karena sebelumnya harus membuat perencanaan mengenai sumber-sumber daya yang diperlukan agar rencana-rencana operasi tersebut dapat direalisasikan. Pada dasarnya perencanaan terhadap sumber-sumber pemasukan termasuk perencanaan untuk berbagai jenis aktivitas (kas, persediaan, aktiva tetap, dan lain-lain) dalam jumlah yang tepat agar dapat bekerja secara efisien selain itu juga diperlukan perencanaan sumber-sumber modal yang akan ditanamkan pada aktiva-aktiva tersebut.

b. Tujuan Penyusunan Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengadakan perencanaan dan pergawasan, manajemen yang baik tidak ingin menghadapi periode yang akan datang dengan tidak menentu. Ia menentu. Ia seharusnya sudah membuat rencana yang teliti kegiatan normal operasi dan periode yang akan datang, dan juga kejadian-kejadian yang luar biasa tapi yang dapat diduga sebelumnya, untuk menyusun anggaran yang baik manajemen menyusun anggaran secara menyeluruh, tetapi juga dinaikkan secara teliti sampai pada setiap aspek dan operasi. Perencanaan akan bermanfaat bila dalam perencanaan itu termasuk juga perincian secara mendetail.

Sebagai alat pengawasan anggaran dipakai sebagai pegangan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil-hasil yang dicapainya. Pendapatan sesungguhnya yang diperoleh maupun biaya sesungguhnya yang dikeluarkan dapat dinilai baik atau tidak bila dihubungkan dengan

perubahan kondisi sejak anggaran tersebut disusun. Pengertian ini penting oleh karena anggaran tidak boleh dianggap sebagai rencana kegiatan yang kaku. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah penggunaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua pengeluaran membutuhkan dana, dana adalah sumber daya yang langka, sudah menjadi kebiasaan bahwa sering kali kebutuhan dana melebihi dana yang tersedia.

Anggaran sebagai alat dari manajemen akan dapat bermanfaat dengan lebih baik bila disusun lebih teliti, sehingga manajemen dapat menggunakan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan. Tetapi seperti juga alat manajemen yang lain, anggaran tidak diperoleh dengan cuma-cuma artinya penyusunan anggaran memerlukan biaya penyusunan yang cukup besar, makin teliti anggaran yang diminta makin besar pula biaya penyusunannya. Oleh karena itu perlu diperhitungkan anggaran penyusunan begitu juga memperhitungkan manfaat yang akan diperoleh dan anggaran yang mungkin berupa tambahan pendapatan atau mungkin juga penghematan biaya.

3. Faktor Lingkungan

Bila periode anggaran sudah disusun manajemen harus berusaha untuk meramalkan kondisi-kondisi lingkungan luar yang diharapkan akan terjadi pada periode tersebut yang dimaksud lingkungan di sini adalah semua factor di luar lembaga/organisasi yang turut mempengaruhi manajemen. Faktor-faktor lingkungan termasuk di dalamnya kondisi sosial dan ekonomi masyarakat yang dapat menimbulkan berbagai ramalan terhadapnya.

Perencanaan melalui anggaran dari kondisi-kondisi luar ini merupakan suatu taksiran yang pasif. Karena manajemen tidak dapat merubah keadaan tersebut, melainkan hanya memperhitungkan pengaruh mana yang baik dan buruk sehingga dapat diambil tindakan yang paling menguntungkan bagi lembaga. Sekalipun manajemen tidak dapat mengubah kondisi-kondisi luar tersebut namun manajemen tetap dapat berperan aktif, dalam hal menentukan tindakan apa yang seharusnya dilakukan bila dihadapi

kondisi semacam ini.

Selain faktor-faktor lingkungan yang berasal dari luar, masih ada lagi faktor yang harus dipertimbangkan yang berasal dari kondisi intern dan kebijakan pimpinan lembaga/organisasi yang juga harus diperhitungkan (Mas'ud Machfoedz, (1989: 12)

BAB VIII

MANAJEMEN KEUANGAN

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KEUANGAN

Lembaga pendidikan Islam adalah organisasi jasa kemanusiaan yang memerlukan pembiayaan untuk memenuhi keperluan organisasi. Bagaimanapun, setiap aspek dalam lembaga tersebut diarahkan untuk mencapai efektifitas manajemennya baik bidang personalia, perlengkapan, material maupun para ahli bidang khusus. Semuanya dimanfaatkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran di lembaga tersebut pendidikan. Demikian halnya sistem pembuatan anggaran lebih merupakan mekanisme memperlancar kerja dari pada tugas teknis atau mekanik yang seharusnya membantu pimpinan lembaga pendidikan untuk membuat rencana, koordinasi, pengawasan dan evaluasi tindakan organisasi secara lebih efektif.

Pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana suatu institusi berkaitan dengan hidup matinya sebuah lembaga, apapun jenis dan bidang aktivitasnya. Manajemen keuangan diartikan sebagai suatu usaha pengelolaan sumber keuangan. Pemanfaatan keuangan dan pertanggung jawaban keuangan yang digunakan oleh manager dalam suatu lembaga pendidikan.

Manajemen keuangan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Oleh karena itu, manajemen keuangan, sarana dan prasarana suatu institusi berkaitan dengan hidup atau matinya sebuah lembaga, apapun jenis dan bidang aktivitasnya.

Menurut Wahjosumidjo (1994 : 304-305), keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan peran kepala sekolah mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah. Oleh sebab itu, peran kepala sekolah dalam rangka manajemen, berkewa-

jiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran ke dalam istilah-istilah yang pragmatik tentang; permintaan anggaran yang spesifik, mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah, pemantauan pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia, dan evaluasi hasil pendidikan.

Betapa besar tanggung jawab yang harus dilakukan kepala madrasah dalam proses pengelolaan keuangan, maka kepala madrasah dituntut untuk mampu mengadakan kontrol terhadap perencanaan sumber daya manusia dan keuangan, kepala madrasah harus selalu memperluas dan memperbaiki pengetahuan dan pemanfaatan teknik-teknik manajemen bisnis secara efektif.

Manajemen keuangan menurut Syafaruddin (1997), diartikan sebagai suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfa'atan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan oleh manejer dalam suatu lembaga pendidikan. Secara umum sumber pembiayaan lembaga pendidikan Islam berasal dari orang tua peserta didik dan masyarakat, dan pemerintah. Sementara penggunaan sumber dana tersebut dibagi kepada: anggaran untuk kegiatan rutin dan anggaran untuk pengembangan.

Mulyasa (2005 :194), mengungkapkan bahwa manajemen keuangan madrasah atau sekolah merupakan bagian dari pembiayaan pendidikan, yang secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggung-jawabkannya secara efektif dan transparan.

Sedangkan menurut Nawawi (1983: 92), tugas kepala sekolah dalam kegiatan mengatur tata usaha dan keuangan sekolah meliputi: menyelenggarakan surat-menyurat, mengatur penerimaan keuangan, mengelola penggunaan keuangan, dan mempertanggungjawabkan keuangan.

Manajemen keuangan menurut Husnan Suad (1992 : 4) adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi keuangan tersebut merupakan kegiatan utama yang harus di lakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu; yakni dengan menggunakan dana dan mendapatkan dana. Manajemen menetapkan tujuan yang akan dicapai dengan mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan dengan kecakapan dan pengalaman personil. Supaya berhasil, manajemen harus

melaksanakan secara efektif fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian adalah fungsi utama manajemen eksekutif, sedangkan pengawasan merupakan fungsi operasional (*lower management*). Namun pelaksanaan ketiga fungsi tersebut perlu keterlibatan (partisipasi) dari tiap tingkatan manajemen.

Manajemen memiliki tiga tahapan penting, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian (evaluasi). Ketiga tahapan tersebut apabila diterapkan dalam manajemen keuangan adalah menjadi tahapan perencanaan keuangan (*budgeting*) dan tahap pelaksanaan (*accounting*) dan tahap penilaian (*auditing*).

Nurhayati Djamas (133-135), mengemukakan bahwa manajemen keuangan madrasah adalah pengaturan berkaitan dengan sumber keuangan, penggunaan yang efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Ruang lingkup manajemen keuangan di madrasah meliputi;

- 1) Perencanaan keuangan, meliputi: penetapan berbagai kegiatan penetapan penggalan dana, prioritas penggunaan dana, sistem pengelolaan pembukuan, dan bentuk pertanggungjawaban.
- 2) Penggalan sumber pencarian dana dari berbagai pihak secara optimal.
- 3) Penganggaran dana sesuai target yang ditetapkan
- 4) Pelaksanaan anggaran
- 5) Akuntabilitas atau pertanggungjawaban keuangan
- 6) Pembukuan keuangan dan laporan keuangan

B. TAHAPAN KEGIATAN MANAGEMEN KEUANGAN

Dari berbagai/hasil kajian konseptual, dikemukakan bahwa; manajemen keuangan atau pembiayaan pendidikan berbasis madrasah mencakup tiga kegiatan pokok yaitu perencanaan (*budgeting*), pelaksanaan (*accounting*) dan penilaian (*auditing*) atau evaluasi/pertanggungjawaban (Mulyasa, 2005 : 81).

Tahap pertama: Perencanaan keuangan sedikitnya mencakup dua kegiatan, yakni penyusunan anggaran, dan pengembangan Rencana Ang-

garan Belanja Madrasah (RAPBM). Penyusunan anggaran belanja berbasis madrasah disebut Anggaran Belanja Madrasah (ABM), meliputi: Sumber pendapatan, pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana-prasarana, bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan. Adapun pengembangan Rencana Anggaran Belanja Madrasah (RAPBM) umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur: pada tingkat kelompok kerja, pada tingkat kerjasama dengan komite sekolah, dan sosialisasi serta legalitas.

Tahap kedua: Pelaksanaan keuangan pendidikan secara garis besar dikelompokkan pada dua kegiatan yakni: penerimaan dan pengeluaran atau penggunaan. Penerimaan keuangan madrasah dari sumber-sumber dana serta dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang disepakati. Secara konseptual banyak pendekatan dalam pengelolaan penerimaan keuangan di madrasah. Pengeluaran dana pendidikan harus dibukukan sesuai dengan pola yang ditetapkan oleh peraturan. Berbagai sumber dana harus digunakan secara efektif dan efisien artinya pengeluaran harus didasarkan kebutuhan-kebutuhan yang disesuaikan perencanaan.

Tahap ketiga: Evaluasi dan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dicapai harus dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan pendidikan dapat diidentifikasi kepada tiga hal, yakni: *Pertama:* pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana, dalam hal ini kepala madrasah harus melakukan pengendalian penggunaan alokasi dana selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan. *Kedua:* bentuk pertanggung-jawaban dana, seperti dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan, tahunan atau akhir periode. *Ketiga:* keterlibatan pengawas pihak eksternal madrasah, dilakukan oleh petugas badan pengawasan daerah (Bawasda) dan kementerian agama.

C. SUMBER-SUMBER KEUANGAN SEKOLAH

Keuangan sekolah dapat diperoleh tiga sumber, yaitu dari: (1) bantuan masyarakat, (2) bantuan murid/siswa atau orang tua dan (3) bantuan pemerintah. Sekolah negeri biasanya dibiayai oleh pemerintah pusat atau

pemerintah daerah dari orang tua berupa SPP dan sumbangan lainnya, serta dari masyarakat. Sedangkan dana untuk pengelolaan sekolah swasta berasal dari sumber-sumber swasta sendiri, dari orang tua murid/siswa dan mungkin juga dari bantuan pemerintah.

1. Bantuan Masyarakat

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama keluarga, masyarakat dan pemerintah. Oleh sebab itu pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah masyarakat juga ikut berperan secara aktif dalam memikirkan berbagai persoalan dalam bidang pendidikan tersebut. Keikutsertaan masyarakat biasanya lebih bersifat teknis, seperti membantu pembangunan, gedung sekolah, menyediakan perlengkapan barang-barang inventaris, penyediaan tanah untuk tempat pembangunan sekolah dan bantuan lainnya yang dapat digunakan untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah dimaksud.

2. Bantuan Dari Orang Tua Murid/ Siswa

Bantuan dari orang tua murid/siswa ditetapkan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah. Setiap orang tua murid harus membayar ke sekolah sesuai dengan tarif yang telah ditentukan tersebut, kecuali bagi siswa atas pertimbangan tertentu dapat dibebaskan dari sumbangan tersebut. Sumbangan orang tua tersebut biasanya disebut dengan SPP. Di samping uang SPP juga ada sumbangan lainnya yang dikenal dengan uang pembangunan. Uang pembangunan ini biasanya hanya dipungut kepada murid/siswa baru, atau bagi mereka yang memasuki jenjang pendidikan yang baru dan biasanya hanya dipungut bagi sekolah-sekolah yang membutuhkan atau bagi sekolah yang sedang melakukan pembangunan. Besarnya uang pembangunan ini bervariasi, sangat tergantung kepada keadaan perekonomian orang tua dari murid/siswa bersangkutan.

Begitu juga besarnya bantuan orang tua/wali murid ini juga sangat tergantung kepada beberapa hal, antara lain:

- 1) Anggapan orang tua/wali murid/siswa mengenai penting atau tidaknya pendidikan bagi mereka.

- 2) Tingkat-status ekonomi orang tua.
- 3) Kegiatan dan pertumbuhan ekonomi daerah.

Dengan demikian asas-asas yang melandasi besarnya uang yang SPP yang akan dibayarkan oleh orang tua/wali murid kepada sekolah, dengan pertimbangan tidak memberikan beban yang begitu memberatkan bagi orang tua/wali murid, atau tidak melampaui batas kemampuan orang tua. Di samping itu juga harus memperhatikan prinsip keadilan.

3. Bantuan dari Pemerintah

Di samping SPP, biaya untuk pelaksanaan kegiatan di sekolah juga dibantu oleh pemerintah. Bantuan ini biasanya diberikan atas usul-usul dari sekolah berkenaan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah dimaksud. Proses pengusulan anggaran biaya sekolah harus melalui prosedur yang telah ditentukan. Sekolah mengajukan kepada Kepala Bidang (Kabid kemudian Kabid meneruskan kepada Perwakilan Pendidikan, dan Kebudayaan atau Kepala Dinas, dan seterusnya diteruskan, ke Sekretaris Jenderal Departemen Pendidikan Nasional untuk dihimpun sebagai rencana anggaran pendapatan dan belanja negara.

Ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap pembiayaan pendidikan, yang secara garis besarnya dapat dikelompokkan kepada dua kelompok yaitu: (1) faktor eksternal, dan (2) faktor internal.

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang ada diluar sistem pendidikan, antara lain :

- a. Berkembangnya demokrasi pendidikan
Dengan terlepas negara dari belenggu penjajahan, menimbulkan semangat demokrasi dalam diri bangsa tersebut. Semangat demokrasi ini menimbulkan keinginan untuk memajukan pendidikan. Pada pasal 31 ayat (1) dan ayat (2) UUD 1945 dimana pemerintah harus menyediakan dana yang cukup untuk pendidikan.
- b. Kebijakan pemerintah
Kebijakan pemerintah dalam pendidikan sangat mempengaruhi terhadap anggaran yang disediakan untuk pendidikan tersebut. Pemerintah hendaklah memberikan hak setiap warga negara untuk

mendapatkan pendidikan dan pengajaran secara wajar, agar bangsa ini mampu mempertahankan dan mengembangkan bangsanya. Oleh sebab itu pemerintah harus berusaha untuk menyediakan pembiayaan yang layak bagi pendirian gedung dan kelengkapannya dan untuk biaya-biaya gaji guru, pegawai kependidikan dan biaya-biaya lainnya.

c. Tuntutan akan pendidikan

Dari masa ke masa tuntutan akan pendidikan itu akan semakin meningkat, yaitu semakin banyaknya orang yang menginginkan pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai keperguruan tinggi. Hal ini akan mempengaruhi terhadap anggaran pendidikan yang diperlukan.

d. Adanya inflasi

Inflasi adalah menurunnya nilai uang pada suatu negara. Faktor inflasi ini juga akan mempengaruhi terhadap penyediaan anggaran untuk pendidikan. Semakin kecil inflasi semakin besar kemungkinan pemerintahan untuk menyediakan anggaran pendidikan yang lebih banyak dan semakin besarnya inflasi, maka pemerintah akan mengalami kesulitan untuk menyediakan dan yang lebih besar untuk pendidikan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi anggaran pendidikan ialah :

1. Tujuan pendidikan

Tujuan yang akan dicapai oleh suatu lembaga pendidikan akan berpengaruh terhadap anggaran yang diperlukan.

2. Pendekatan yang digunakan

Strategi belajar-mengajar yang digunakan juga akan mempengaruhi dana yang diperlukan. Misalnya penggunaan metode ceramah akan lebih murah biayanya dibandingkan dengan metode lain yang pendekatan secara individu.

3. Materi yang disajikan

Materi pelajaran yang menuntut dilaksanakan praktek bengkel dan laboratorium menuntut dana yang lebih besar dibandingkan materi

pelajaran yang hanya melalui penyampaian materi saja.

4. Tingkat dan jenis pendidikan

Tingkat dan jenis pendidikan ikut mempengaruhi biaya pendidikan, antara lain lamanya belajar, banyaknya ragam bidang pelajaran, jenis materi yang disajikan banyaknya guru yang terlibat. Dengan demikian biaya pendidikan di Sekolah Dasar akan jauh beda anggarannya dengan pendidikan tingkat tinggi.

BAB IX

MANAJEMEN GURU

A. PENGERTIAN MANAJEMEN GURU

Manajemen guru dalam istilah lain sering disebut dengan “*personal management*”, “*personal administration*”, “*human resource management*”. Manajemen guru merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja, dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran, perorangan, organisasi dan masyarakat. Umi Sukamti (1989)

Manajemen guru pada dasarnya mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu *setting* proses administrasi atau pengelolaan pendidikan yang didesain untuk saling berkaitan antara tujuan individu maupun organisasi. Menurut Casteter, proses manajemen tersebut meliputi: *planning, recruitment, selection, induction appraisal, development, compensation, bargaining, security, and information*. W.B. Casteter (1981). Sedangkan Randal, mengidentifikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam proses guru yang meliputi: *planning, staffing, appraising, compensation and training*. Schuller Randall S (1987)

Lebih lanjut Tjutju mengatakan, fungsi manajemen guru terbagi atas, (1) *staffing; strategic human resources, recruiting, and selection*, (2) *training and development; orientation, employee training, employee development and career development*, (3) *motivation; motivation theories and the job design, performant appraisal, rewards and compensation, employee benefit*, (4) *maintenance; safety and health, communication employee relation*. Tjutju Yuniarsih, Suwatno (2008)

Manajemen guru dapat dilihat fungsi manajemen dan fungsi opera-

sional. Dari fungsi manajemen mengacu pada perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan dan pengarahan (*actuating/direction*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan dari fungsi operasional meliputi kegiatan pengadaan guru (*recruitment*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*). Ada beberapa hal yang dibicarakan dalam manajemen guru antara lain: (1) perencanaan guru, (2) perekrutan guru, (3) penyeleksian, (4) sosialisasi dan orientasi, (5) pelatihan dan pengembangan, (6) promosi, transfer, dan demosi.

B. FUNGSI MANAJEMEN GURU

1. Perencanaan guru

Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh lembaga pendidikan. Yang bertujuan agar organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang cukup, ditempatkan pada tempat yang tepat pada saat yang tepat memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Fungsi ini dimulai dari analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan, sampai pada orientasi pekerjaan.

Perencanaan guru mencakup jumlah dan jenis keterampilan jumlah orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Andrew S. Sikula (1976). Perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah/sekolah terkait dengan guru ini adalah; (1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasinya, (2) berapa macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasinya dan berapa orang setiap jenis keahlian, dan keahlian apa saja yang dibutuhkan, (3) upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada kelompok anggota. Ketiga masalah itulah yang dapat ditangani dalam perencanaan guru oleh para manajer pendidikan dalam hal ini kepala madrasah/sekolah. Apabila lembaga pendidikan itu belum memiliki tenaga kependidikan yang mencukupi, manajer dapat

mengajukan permohonan kepada pemerintah, agar tercapainya tenaga-tenaga kependidikan yang kompeten yang sesuai dengan kualifikasinya masing-masing.

Dalam perencanaan guru perlu diperhatikan beberapa komponen antara lain; (a) tujuan, (b) perencanaan organisasi, (c) pendataan personalia, (d) penafsiran kebutuhan guru, dan (e) program tindakan. Asnawir (2006). Tujuan perencanaan adalah untuk menentukan komponen-komponen beserta jumlah yang dibutuhkan untuk masing-masing kompetensi tersebut, cara penempatan yang benar pada waktu tertentu, perencanaan guru tidak bisa lepas dari perencanaan organisasi secara keseluruhan, sebab perencanaan organisasi berusaha meningkatkan produksi pendidikan serta menyesuaikan dan memberikan sesuatu yang baru bagi konsumen.

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Perekrutan Guru

Langkah awal dalam fungsi operatif pengelolaan guru adalah pengadaan tenaga kerja (*procurement*), fungsi pengadaan tenaga kerja (guru) yaitu serangkaian proses kegiatan yang dilaksanakan untuk mendapatkan tenaga kerja (guru) yang memadai berdasarkan kebutuhan organisasi (*need assesment*) sebagaimana yang dituangkan dalam *job analisis*. Usmara (2003) menegaskan bahwa proses rekrutmen merupakan hal penting, karena merupakan pintu gerbang untuk memasuki kawasan perusahaan. Usmara Ed (2003). Rekrutmen merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja, dari berbagai sumber sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

Rekrutmen harus dilaksanakan atas ketersediaan formasi dan kebu-

tuhan guru secara nyata untuk menyelesaikan bidang pekerjaan tertentu. Untuk kelancaran proses rekrutmen, maka kebutuhan tersebut dianalisis secara tajam dan cermat, sehingga dapat ditetapkan berapa jumlah guru yang dibutuhkan dan dapat dirumuskan kualifikasi apa yang dipersyaratkan untuk memenuhi kebutuhan formasi. Idealnya upaya pengadaan guru ini untuk memastikan bahwa guru yang direkrut dan ditempatkan nantinya adalah *the right people and the right position*.

3. Penyeleksian Guru

Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi tergantung pada pengadaan (rekrutmen) guru, pengadaan guru yang efektif akan menghasilkan tersedianya jumlah pelamar yang *qualified*. Seleksi dan orientasi merupakan proses penyusunan kepegawaian (*staffing*). Proses penyusunan kepegawaian yang berfungsi untuk mendapatkan *the right people and the right position at the right time*, merupakan salah satu pentingnya manajemen guru. Proses seleksi dan proses pengadaan guru, merupakan suatu tahapan manajemen yang memberikan darah kehidupan bagi organisasi. Rivai (2004) mengemukakan bahwa proses seleksi merupakan rangkaian tahapan-tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Penyeleksian dimaksud adalah untuk mendapatkan ketegasan tentang kecakapan, kepribadian, kebiasaan-kebiasaan, dan keterangan-keterangan lain yang diperlukan dengan tujuan untuk mendapatkan guru yang terampil, cakap, kreatif, dan berkualitas. Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan guru yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Sehubungan dengan itu maka proses seleksi harus dijalankan sejalan dengan hasil analisis jabatan, deskripsi tugas, spesifikasi pekerjaan, yang kesemuanya dituangkan dalam perencanaan guru, sosialisasi, dan orientasi guru.

Sosialisasi dan orientasi adalah kegiatan setelah calon guru diterima sebagai tenaga pendidik pada suatu sekolah/madrasah, yaitu memperkenalkan kepada guru baru berkenaan dengan pekerjaan pada tempat mereka bekerja. Kegiatan ini bertujuan agar guru baru tersebut dapat mengakrab-

kan mereka dengan pekerjaan yang akan dilakukan dan sekaligus dengan sekolah/madrasah tempat bekerja dan dengan rekan-rekan sekerja.

Kegiatan pengenalan atau pembekalan (orientasi dan induksi) disediakan bagi guru baru diangkat. Orientasi merupakan rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memperkenalkan guru kepada lingkungan kerjanya, terutama agar mengenali kondisi fisik, sosial dan bidang kerja yang akan digelutinya. Rivai mengemukakan bahwa dalam suatu perusahaan melalui program orientasi diperkenalkan kepada para karyawan menyangkut berbagai hal yang penting diketahui mereka, antara lain peran dan tugas yang akan diembannya, struktur organisasi perusahaan atau lembaga, kebijakan-kebijakan yang berlaku di lembaga, pimpinan dan rekan kerjanya. Veitzal Rivai (2004)

4. Penempatan dan Pengembangan guru

Penempatan dan pengembangan merupakan serangkaian kegiatan yang memberikan peluang untuk meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Penempatan guru merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon guru yang diterima pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Melayu Hasibuan (2003). Sikula mengemukakan *placement means matching or fitting a persons qualifications and jobs requirement* (penempatan berarti menyesuaikan dan mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan). Andrew H. Sikula (1981)

Pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan guru tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki guru dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right and the right job* tercapai dengan tetap memperhatikan azas penempatan orang-orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan guru menurut Schuler dan Jakson, adalah keterampilan, kemampuan, preferensi dan penempatan guru hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut: (1) pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan, (2) pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh seorang

te-naga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, (3) keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan usaha pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek, (4) pengalaman kerja, yaitu pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Schuler dan Jakson dalam Bambang Wahyudi (1991)

Pengembangan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kerja guru sedemikian rupa sehingga guru dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya. Pengembangan guru merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi guru guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan guru dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, serta pendidikan dan pelatihan.

5. Pelatihan dan Pengembangan

a. Pelatihan dan Pendidikan

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para guru dapat memperoleh atau memperelajari sikap, kemampuan dan keahlian pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang. Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik, dan metode belajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sondang P. Siagian (2002)

Pasal 1 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengemukakan bahwa, “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Tujuan latihan dan pendidikan guru adalah; (1) untuk meningkatkan kuantitas *output*, (2) meningkatkan kualitas *output*, (3) merealisasikan perencanaan personalia, (4) meningkatkan moral kerja, (5) meningkatkan penghasilan/kesejahteraan, (6) meningkatkan kesehatan

dan keamanan, (7) mencegah ketuaan, (8) untuk mengembangkan personalia. Made Pidarta (2002)

b. Pengembangan Guru

Apabila guru yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah pengelolaan guru yang amat diperlukan adalah *professional development* atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi guru agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan organisasi.

Dalam hubungan ini maka diperlukan upaya untuk melakukan penilaian kerja (*performance appraisal*) sebagai upaya untuk memahami bagaimana kondisi kerja guru di suatu sekolah/madrasah yang sangat diperlukan dalam menentukan kebijakan kompensasi serta pengembangan karir guru. Hal ini dapat dilakukan dengan jalur pengembangan karir yang jelas (*career path development*), pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (*training and educating*) untuk lebih meningkatkan penguasaan, konsep dan keterampilan teknis. Sedangkan sasaran pengembangan guru ada tiga aspek yaitu aspek fisik, psikologis, dan skill yang diarahkan tercapainya produktivitas kerja yang optimal.

Program pengembangan ketiga aspek (fisik, psikologis, dan skill), diarahkan pada tercapainya produktivitas kerja optimal. Pengembangan aspek fisik meliputi perbaikan dan/atau penyempurnaan saran/prasarana yang antara lain difokuskan untuk meningkatkan layanan kesehatan, menjamin keamanan lingkungan dan memenuhi berbagai kebutuhan fisik lainnya. Pengembangan aspek psikologis bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders*, memberi kenyamanan kerja, membuka jenjang karir agar setiap guru bisa mengaktualisasi diri secara optimal. Pengembangan aspek *skill* bisa dilakukan dengan berbagai cara yaitu melalui pendidikan untuk menambah wawasan dan pengetahuan, latihan untuk meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan, dan mutasi untuk menambah pengalaman serta membuka peluang jenjang karir.

Pengembangan pada hakikatnya adalah untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip belajar seumur hidup (*long life education*).

Salah satu prinsip belajar adalah menyesuaikan proses belajar dengan kebutuhan setiap individu. Belajar seseorang akan lebih berhasil kalau apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhannya. Ada 5 macam kebutuhan, yaitu: (1) ingin merasa diri penting, terpendang, dan berharga, (2) ingin hidup aman, sentosa, dan berkecukupan, (3) ingin memperoleh teman hidup yang tepat dan berkeluarga, (4) ingin berkelana di lapangan yang belum diketahui/hasrat ingin tahu, dan (5) dalam waktu-waktu tertentu ingin melepaskan diri dari kesulitan, bergembira, dan bermain-main. George D. Halsey (1983). Kelima kebutuhan yang dapat dimanfaatkan sebagai jalan menuju perbaikan profesi dan karir adalah kebutuhan harga diri, rasa aman, sejahtera dan hasrat ingin tahu.

Kesempatan-kesempatan itu adalah merupakan bentuk belajar baginya. Karir mereka juga harus meningkat seiring dengan peningkatan tenaga profesional yang dengan sendirinya moral kerja akan terus ditingkatkan. Moral kerja itu adalah semangat, gairah, disiplin, dan iktikad seseorang dalam melakukan tugasnya secara individu atau kelompok. Moral kerja dapat tercipta sebagai berikut: (1) dengan memberikan kesempatan mewujudkan kepribadiannya dalam pekerjaan sehingga petugas merasa bangga dan puas, (2) usaha-usaha dihargai, tunjukkan perhatian bahwa pekerjaan itu penting walaupun tingkat pekerjaan itu rendah, (3) usahakan agar petugas itu percaya bahwa setiap pekerjaannya bermanfaat sehingga ia bergairah untuk bekerja.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi adalah kegiatan yang ditunjukkan untuk mengetahui apakah guru yang telah dilatih dan dikembangkan memperoleh manfaat yang telah mereka lakukan. Prestasi kerja (*job performance*) adalah hasil kerja guru baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Asnawir (2006). Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesi karir. Made Pidarta

(1991). Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Ada enam hal yang penting dipahami dalam penilaian kerja, yaitu: (1) kegunaan hasil penilaian kerja, (2) unsur-unsur penilaian kerja, (3) teknik penilaian kerja masa lalu, (4) kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan, (5) implikasi proses penilaian, dan (6) umpan balik bagi satuan kerja yang mengelola guru dalam organisasi. Sondang P. Siagian .

Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para guru dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Upaya peningkatan produktivitas guru akan lebih berhasil apabila organisasi mampu meningkatkan sistem imbalan yang efektif, yang memungkinkan mereka untuk memenuhi berbagai kebutuhannya tidak hanya yang bersifat primer maupun materi, akan tetapi juga kebutuhan sekunder dan dalam mewujudkan harapan dan cita-cita.

6. Promosi, Transfer, dan Demosi

Promosi, transfer, dan demosi merupakan istilah yang selalu ditemui yang berkaitan dengan karyawan pada suatu perusahaan atau lembaga. Promosi adalah kegiatan memutasikan guru pada kedudukan atau tempat yang lebih tinggi dari kedudukan atau tempat semula. Promosi ini biasanya dilakukan karena guru tersebut telah memiliki prestasi yang baik dalam pekerjaan dan telah berjasa dalam meningkatkan perusahaan atau lembaga yang bersangkutan.

Karol dalam Made Pidarta (2006) mengemukakan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam usaha menduduki jabatan, yaitu: (a) intelegensi, (b) kemampuan dan kepercayaan diri dalam menyelesaikan suatu permasalahan, (c) memiliki integritas pribadi, perkataan, sikap, dan perbuatannya dalam memenuhi harapan teman-temannya, (d) dapat mengadakan kontak hubungan dengan lancar, (e) memiliki sikap inovatif dan mampu mewujudkannya, (f) berorientasi kepada aplikasi, berusaha membuat rencana yang dapat dilaksanakan, (g) memiliki kesadaran

mengidentifikasi tujuan dan cita-cita organisasi serta loyal kepadanya, dan (h) mempunyai kemampuan mengelola atau mempengaruhi bawahan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan promosi tersebut, antara lain: (a) pengalaman kerja, dimana banyaknya pengalaman seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dijadikan sebagai salah satu syarat untuk mempromosikannya ke tempat yang lebih tinggi, sebab dengan pengalaman tersebut diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan hal-hal lain yang menguntungkan organisasi atau lembaga tempat ia bekerja, (b) tingkat pendidikan, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan diperoleh pemikiran yang lebih baik, (c) loyalitas, yaitu kesetiaan terhadap lembaga atau organisasi, sebab melalui loyalitas yang tinggi, diharapkan memiliki tanggung jawab yang besar, (d) kejujuran, karena untuk memegang jabatan tertentu diperlukan kejujuran yang tinggi, (e) tanggung jawab, yaitu kemampuan dan sikap yang bertanggung jawab merupakan hal yang mutlak untuk menduduki suatu jabatan, (f) kepandaian bergaul atau kemampuan berorganisasi dengan orang-orang dan pihak-pihak lain demi kemajuan lembaga atau organisasi, (g) prestasi kerja, yaitu prestasi yang baik yang telah dicapai dalam pekerjaan yang diemban, (h) inisiatif dan kreatif, karena untuk menduduki suatu jabatan perlu adanya inisiatif dan kreatif, sehingga organisasi atau lembaga akan semakin maju dari masa-masa sebelumnya. Syarat-syarat promosi tersebut harus dinyatakan secara tegas dan jelas. Dengan jalan demikian benar-benar dapat diwujudkan *the right man on the right place*.

Di samping itu juga sering dilakukan transfer karyawan dari suatu tempat ke tempat lainnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sedangkan demosi merupakan kegiatan pemutusan kerja atau mutasi ke tempat yang lebih rendah karena karyawan tersebut kurang berprestasi atau melakukan pekerjaan yang merugikan perusahaan atau lembaga. Asnawir (2006). Sasrohadiwiryono mengemukakan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses pelapasan keterikatan kerjasama antara perusahaan dengan tenaga kerja, baik atas permintaan tenaga kerja yang bersangkutan maupun atas kebijakan perusahaan yang karenanya tenaga kerja tersebut dipandang sudah tidak mampu memberikan produktivitas kerja lagi atau karena kondisi perusahaan yang tidak memungkinkan. Bedjo Siswanto (2002)

BAB X

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Peserta didik adalah klien utama yang harus dilayani, maka dari itu manajemen peserta didik mutlak perlu menjadi perhatian. Menurut Wahjosumirdjo (2008), hak-hak peserta didik secara individual harus dilindungi dan kebutuhan pendidikan mereka harus dipenuhi. Kepala madrasah/sekolah, para guru, dan tenaga fungsional yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para peserta didik. Oleh karena itu, pembinaan peserta didik itu dapat dilakukan melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler dengan tujuan dan sasaran pembinaan yang harus dirumuskan secara jelas.

Manajemen peserta didik memiliki dua kata dasar yaitu manajemen dan peserta didik, manajemen berasal dari kata *management* yang artinya mengatur, mengelola, mengurus. Melakukan kegiatan manajemen berarti kita melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan. Peserta didik adalah siapa saja yang terdaftar sebagai objek dan subjek didik di suatu lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, yaitu tingkat SD, SLTP, SLTA atau tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah.

Manajemen peserta didik menurut Hadiyanto adalah proses pengaturan kegiatan dari hal-hal yang berhubungan dengan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Sementara Suryosubroto menyatakan bahwa manajemen peserta didik menunjuk kepada pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan pencatatan peserta didik semenjak dari proses peneri-

maan sampai pada saat peserta didik meninggalkan sekolah (sudah tamat). Langkah-langkah penerimaan peserta didik baru secara garis besar terdiri dari: membentuk panitia penerimaan, menentukan syarat-syarat pendaftaran calon, menyediakan formulir pendaftaran, pengumuman pendaftaran calon, menyediakan buku pendaftaran, waktu pendaftaran, dan penentuan calon yang diterima. Selanjutnya dilakukan pencatatan peserta didik dalam buku induk, buku klefer, membuat tata tertib, dan daftar presensi (daftar hadir). Manajemen peserta didik adalah suatu kegiatan mengelola peserta didik diawali dengan penjurangan peserta didik, penempatan peserta didik, pembinaan peserta didik, pelayanan peserta didik, pembinaan alumni, evaluasi, dan monitoring atau pengawasan.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa manajemen peserta didik sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari proses rekrutmen sampai dengan peserta didik lulus atau keluar dari sekolahnya. Adanya manajemen peserta didik merupakan upaya untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik semenjak dari proses penerimaan sampai pada saat peserta didik meninggalkan lembaga pendidikan karena sudah tamat/lulus mengikuti lembaga pendidikan sekolah tersebut.

B. TUGAS MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan yaitu penerimaan peserta didik baru, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, Sutisna sebagaimana dikutip Mulyasa menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah dalam mengelola bidang peserta didik sebagai berikut: (1) Kehadiran peserta didik di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu, (2) Penerimaan, Orientasi, Klasifikasi, dan penunjukkan program studi yang akan diikutinya, (3) evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar, (4) Program supervisi bagi peserta didik yang mempunyai kelainan seperti pengayaan, perbaikan, dan pengajaran luar biasa, (5) Pengendalian disiplin murid, (6) Program bimbingan dan konseling, (7) Program kesehatan dan keamanan, (8) Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosi. (Mulyasa, 2006)

Di samping itu harus pula diperhatikan prinsip-prinsip manajemen peserta didik: (1) dalam mengembangkan program manajemen harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan, (2) manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian keseluruhan pengelolaan sekolah. Oleh karena itu ia harus punya tujuan yang sama dan atau mendukung pengelolaan sekolah, (3) segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengembangkan misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik, (4) kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan, (5) kegiatan manajemen peserta didik harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap bimbingan peserta didik, (6) kegiatan manajemen peserta didik harus mendorong dan memacu kemandirian peserta didik, (7) kegiatan manajemen peserta didik harus fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah maupun di luar sekolah. (Tim Dosen Adm. Pendidikan, 2009)

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para peserta didik memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Untuk itu di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan peserta didik, dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan peserta didik, buku prestasi peserta didik, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan lain sebagainya.

C. PEMBINAAN PESERTA DIDIK

Pembinaan peserta didik adalah suatu kegiatan dilakukan untuk mengarahkan peserta didik agar tumbuh dan berkembang sesuai kapasitas kemampuan bakat dan minat, serta menjadi pribadi yang utuh sebagai makhluk individu dan sosial, cerdas dan terampil, dan bermoral. Ada beberapa bentuk pembinaan peserta didik yaitu melalui: kegiatan organisasi jalur intra madrasah/sekolah (OSIS), latihan kepemimpinan siswa (LKS), kegiatan intra dan ekstrakurikuler dan pelaksanaan Wiyata Mandala di madrasah/sekolah.

1. OSIS

OSIS merupakan satu-satunya wadah bagi peserta didik yang menampung kegiatan-kegiatan ko-kurikuler dan ekstrakurikuler yang menunjang

kurikulum. OSIS merupakan satu-satunya wadah bagi peserta didik yang sah dan berhak mewakili peserta didik dari madrasah/sekolah/kursus yang bersangkutan.

2. LKS

Latihan Kepemimpinan Siswa bertujuan:

- a. Memupuk, membimbing, dan mengarahkan pelaksanaan fungsi peserta didik sebagai generasi penerus perjuangan bangsa dan generasi pembangunan nasional yang lebih baik, lebih bertanggung jawab, lebih mampu mengisi dan membina bangsa.
- b. Mengembangkan kesadaran peserta didik sebagai warga negara yang berjiwa Pancasila

- c. Wawasan Wiyata Mandala

Madrasah/ sekolah merupakan wiyata mandala (lingkungan pendidikan) sehingga tidak boleh digunakan untuk tujuan-tujuan lain di luar pandangan dan tujuan pendidikan nasional. Pembinaan peserta didik melalui wiyata mandala yaitu mengajak peserta didik untuk turut serta menjaga ketertiban dan keamanan madrasah/sekolah sebagai tempat belajar.

- d. Melaksanakan 7K

7K di madrasah/sekolah meliputi aspek keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kerindangan, dan kesehatan.

Keamanan, harus mampu menciptakan rasa aman tenteram, bebas dari rasa takut baik lahir maupun batin.

Kebersihan, hendaknya kepala madrasah/sekolah dan guru-guru mampu menciptakan lingkungan yang bersih dan membudayakan budaya cinta kebersihan.

Ketertiban, yaitu adanya keteraturan, keserasian, keselarasan, tata letak, tata hidup dan tata pergaulan.

Keindahan, adalah perpaduan unsur alami ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang menimbulkan rasa estetika dalam kehidupan.

Keluargaan, harus diciptakan wujud kehidupan yang dijiwai oleh tenggang rasa, gotong royong dalam mewujudkan saling asih, saling asuh, dan saling asah dalam masyarakat madrasah/sekolah.

Kerindangan, melakukan upaya penghijauan dengan menanam pohon-pohon dan bunga di sekitar madrasah/sekolah.

Kesehatan, yaitu melaksanakan program Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dengan menyediakan kartu UKS peserta didik, catatan harian UKS dalam rangka memantau kesehatan peserta didik.

e. Kegiatan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler

Kegiatan intrakurikuler adalah kegiatan implementasi kurikulum yang berlangsung secara ketat dan wajib diikuti seluruh peserta didik baik di dalam maupun di luar kelas. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan penunjang. Adapun kegiatan tersebut difokuskan pada pengembangan bakat minat peserta didik, lazimnya diklasifikasikan menjadi tiga kegiatan besar yaitu seni, olahraga, dan kegiatan berciri khas madrasah/sekolah.

Kegiatan berciri khas kemadrasahan yang bernafaskan keagamaan dengan nuansa keilmuan, sosial, dan seni. Pembinaan kegiatan ini terutama pada *ubudiyah*, yaitu hubungan kepada manusia yang berdampak pada hubungan kepada al-Khalik.

Kegiatan ini dikhususkan pada keluarga besar, lingkungan, atau tetangga madrasah/sekolah. Seperti kegiatan ta'ziah, shalat jenazah, penguburan mayat, dan lain-lain. Realisasi kegiatan tersebut diwajibkan kepada seluruh peserta didik madrasah/ sekolah yang diatur secara bergantian, minimal setiap peserta didik pernah melakukan kegiatan sosial (*ta'ziah*, shalat jenazah, menjenguk yang sakit, dan lain-lain) dua sampai tiga kali selama bersekolah di madrasah/sekolah. Selain itu peserta didik juga dilatih keterampilan berpidato melalui kegiatan muhadharah, dan dilatih pula membaca doa-doa.

Untuk kegiatan seni di antaranya kegiatan teater, menyanyi, menari, dan melukis. Latihan retorika melalui keterampilan berpidato. Di bidang keolahragaan diantaranya pembentukan tim bola basket, volley,

sepakbola, bulu tangkis, tenis meja, dan lain-lain.

f. Layanan Khusus Peserta Didik

Layanan kegiatan khusus pada peserta didik pada dasarnya menyediakan segala kebutuhan peserta didik dalam menunjang proses pengajaran. Beberapa layanan khusus bagi peserta didik yaitu: layanan bimbingan, pengayaan, perpustakaan, beasiswa, kantin sekolah, transportasi, dan asrama peserta didik.

Layanan khusus pengayaan dibahas dalam manajemen kurikulum, layanan khusus perpustakaan dibahas di manajemen sarana.

1) Layanan Bimbingan

Layanan bimbingan di madrasah/sekolah dilakukan secara bervariasi sesuai kebutuhan peserta didik, untuk peserta didik di Madrasah/madrasah dilaksanakan secara terpadu, yaitu inklusif dalam kegiatan madrasah secara keseluruhan, selain ini di tingkat MI lebih banyak menggunakan guru kelas. Untuk tingkat MTs dan MA dilaksanakan secara paralel dan ditangani oleh staf khusus.

Layanan bimbingan kepada peserta didik ini dilihat dari jenis masalah yang dihadapi dan dari urutan kegiatan yang meliputi layanan orientasi, pemberian informasi, layanan penempatan, dan layanan lainnya.

2) Layanan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)

Layanan ini sebahagian telah dibahas dalam kegiatan 7K di madrasah/sekolah, UKS pada dasarnya adalah layanan kesehatan masyarakat yang dijalankan oleh madrasah/sekolah. Adapun sasaran utama UKS adalah untuk meningkatkan atau membina kesehatan peserta didik di lingkungan hidupnya.

Program UKS ini merupakan segala usaha yang harus dilakukan untuk mencapai lingkungan hidup yang sehat, memberikan pendidikan kesehatan dan pemeliharaan kesehatan di sekolah.

3) Layanan kantin madrasah/ sekolah

Kantin/warung madrasah/sekolah diperlukan untuk mempe-

nuhi kebutuhan asupan gizi peserta didik, supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihan, kesehatan, dan nilai gizinya. Kepala madrasah/sekolah harus membuat kebijakan kepada para pengelola kantin agar menyediakan makanan yang sehat dan bergizi serta sesuai dengan daya beli peserta didik. Untuk itu para guru harus mengontrol kantin madrasah/sekolah agar kondisinya memenuhi persyaratan sehat yaitu bersih lingkungan dan tersedia makanan yang bergizi.

Peranan kantin ini selain menyediakan jajanan peserta didik juga dimaksudkan untuk menjaga ketertiban dan disiplin sekolah agar peserta didik tidak ke luar lokasi sekolah bila ia membutuhkan makanan. Pengelolaan kantin sebaiknya diserahkan kepada orang tua murid atau keluarga karyawan madrasah/sekolah di bawah koordinasi wakil kepala madrasah/sekolah bidang kesejahteraan.

4) Layanan Transportasi Madrasah/sekolah

Sarana angkutan (transportasi) bagi para peserta didik merupakan sarana penunjang untuk kelancaran proses pembelajaran. Bila perlu ada mobil antar jemput bagi yang memerlukannya, adapun pengelolaannya diatur kemudian. Pada dasarnya sarana transportasi untuk memberikan rasa aman dan tenang kepada peserta didik bahkan kepada guru-guru untuk melakukan mobilitas datang dan pulang dari sekolah.

5) Asrama bagi para peserta didik

Bagi peserta didik khususnya untuk jenjang pendidikan menengah, khususnya bagi peserta didik yang jauh dari orang tua diperlukan adanya asrama. Selain bermanfaat bagi peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi guru-guru dan petugas asrama di antaranya:

- Tugas kelas dapat dikerjakan dengan cepat dan sebaik-baiknya, terutama bila dilaksanakan secara berkelompok
- Sikap dan perilaku peserta didik dapat diawasi
- Meringankan kecemasan orang tua

- Dapat memupuk sikap saling membantu atau menolong antar sesama

6) Layanan Beasiswa

Layanan beasiswa dilakukan terutama untuk menolong peserta didik yang secara ekonomis kurang mampu, selain itu untuk memotivasi peserta didik yang berprestasi agar terjadi kompetisi yang sehat bagi peserta didik. Bagi keluarga madrasah/sekolah terutama orang tua murid hendaknya melakukan usaha-usaha yang bertujuan untuk mendapatkan dana beasiswa, diantaranya melalui para donatur, BAZIS, mendekati para orang tua asuh, mencari lembaga-lembaga swadaya masyarakat yang bersifat sosial, atau bahkan melalui kegiatan amal peserta didik yang biasanya dilakukan setiap hari Jum'at.

7) Layanan Organisasi Alumni

Layanan organisasi alumni dimaksudkan untuk mengikat tali silaturahmi antar sesama keluarga besar madrasah/sekolah yaitu para guru dan kepala madrasah/sekolah, tenaga administratif dan peserta didik yang telah lulus. Adapun tugas alumni:

- Membentuk wadah ikatan alumni untuk ikut memikirkan dan berpartisipasi dalam meningkatkan mutu “mantan madrasah/sekolahnya”.
- Bersikap sederhana namun rapi setiap berkunjung ke madrasah/sekolah
- Bersikap ramah dan sopan santun kepada semua warga madrasah/sekolah
- Mensosialisasikan cara belajar dan bertingkah laku yang baik, serta memberikan kiat-kiat guna mencapai keberhasilan kepada “adik-adik”nya.
- Membantu pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di madrasah/sekolah
- Menyumbangkan tenaga kepada almamater, misalnya alumni

yang telah menjadi dokter secara berkala memberikan layanan di klinik madrasah/ sekolah

- g. Mengumpulkan dana (bagi alumni yang telah berhasil) untuk memberi beasiswa kepada peserta didik yang kurang mampu dan peserta didik berprestasi serta memberikan cinderamata kepada sekolah yang berguna untuk menunjang pembelajaran dan peningkatan akhlak mulia
- h. Memberikan sarana dan kritik membangun untuk kemajuan madrasah/sekolah
- i. Mengunjungi warga madrasah/sekolah yang mengalami musibah.

BAB XI

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

Revitalisasi hubungan madrasah dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya sangatlah penting. Hal ini karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, masyarakat memerlukan jasa madrasah untuk mendapatkan program-program pendidikan yang relevan dalam rangka mengisi lapangan kerja sehingga terjadilah *“link and much”* antara madrasah dan masyarakat. Jalinan semacam ini dapat terjadi, jika pimpinan madrasah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisma*).

Perlunya madrasah dengan masyarakat agar masyarakat dapat : (1) mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap madrasah; (2) menilai program madrasah; (3) mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan peserta didik; (4) mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan madrasah dalam era globalisasi; (5) membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap madrasah; (6) memberitahu masyarakat tentang pekerjaan madrasah; (7) mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program madrasah. E. Mulyasa (2003)

Hubungan madrasah dengan masyarakat sangat besar manfaat artinya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material, dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Sedangkan bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hasil mengenai madrasah dan inovasi-inovasi yang dihasilkan, menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, melakukan tekanan, dan tuntutan terhadap madrasah. Untuk kepentingan tersebut, dapat dilakukan berbagai teknik dan media, seperti mengadakan rapat atau pertemuan, Surat-menyurat, buku penghubung, bulletin madra-

sah, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang bermanfaat bagi peserta didik maupun orang tua.

Manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan madrasah yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat, khususnya yang berkepentingan langsung dengan madrasah. Dengan demikian, kegiatan operasional pendidikan, kinerja, dan produktivitas madrasah, diharapkan semakin efektif dan efisien. Pada hakikatnya, madrasah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat, demikian pula hasil pendidikan yang berupa lulusan, akan menjadi harapan dan dambaan masyarakat. Oleh karena itu, madrasah tidak boleh menjadi menara gading bagi masyarakat.

Keterbatasan pemerintah dalam pengadaan sarana dan prasarana, serta dana pendidikan, menyebabkan dukungan serta partisipasi masyarakat menjadi semakin penting, terutama masyarakat yang terkait langsung dengan madrasah. Pendidikan sebagai lembaga sosial akan semakin lancar dan berhasil dalam melaksanakan tugasnya, serta memperoleh simpati dari masyarakat, jika dapat menjalin hubungan yang akrab dan serasi melalui manajemen yang tepat.

Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Dalam hal ini, madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya, madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, madrasah berkewajiban memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, madrasah harus mengetahui kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap madrasah. Dengan kata lain, antara madrasah dan masyarakat harus dibina dan dikembangkan suatu hubungan yang harmonis.

Konsep di atas sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Masyarakat (*Community Based Management*) yang memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyelenggarakan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan setempat dengan mengandalkan kekuatan dan sumber daya yang digali dari masyarakat. Dalam khazanah bangsa kita, sudah sejak lama berkembang lembaga-lembaga pendidikan “tradisional” seperti pesantren yang menggunakan prinsip-prinsip ini. Lembaga-lembaga seperti itu tumbuh dan berkembang secara mandiri, tanpa banyak uluran tangan pemerintah. Isjoni (2003)

Penyelenggaraan pendidikan, menurut sistem ini, harus mengikutsertakan masyarakat karena masyarakatlah yang menjadi *stake holders* yang pertama dan utama dari proses pendidikan tersebut. Hal ini berarti proses pendidikan, tujuan pendidikan, dan sarana pendidikan, termasuk pula mutu pendidikan adalah merupakan tanggung jawab masyarakat setempat. Tidak mengherankan apabila dewasa ini suatu gerakan *Community-Based Management* merupakan dasar dari pembangunan suatu masyarakat demokratis. Hal ini merupakan dampak dari diberlakukannya sistem desentralisasi pendidikan sebagai akibat dari otonomi daerah.

Sehubungan dengan hal ini, Rasulullah SAW telah menjelaskan pentingnya prinsip kerjasama dalam rangka mencapai tujuan dakwah Islamiyah dan penyebarannya di seluruh pelosok dunia pada waktu itu, sebagaimana yang dicatat oleh Al-Mubarakfuri berikut:

“Orang-orang Islam melaksanakan taktik atas saran yang disampaikan oleh Salman al-Farisi dalam Perang Khandaq. Mereka dengan bersemangat dan bersungguh-sungguh menggali parit. Rasulullah SAW memerintahkan untuk menggali parit itu dan turut serta menggali. Rasulullah SAW memindahkan tanah dari parit hingga debu menyelimuti tubuh beliau.” (Naww Ath-Thuwairaqi (2004)

Dari apa yang telah dipraktekkan oleh Rasulullah SAW di atas, dapat dipahami bahwa Islam sangat menekankan pentingnya kerjasama dalam berbagai hal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Bentuk partisipasi masyarakat dalam pendidikan dapat diwujudkan dengan adanya. Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Keberadaan

Dewan Pendidikan sebagai mitra (*partnership*) baik bagi pihak eksekutif, legislatif maupun dinas pendidikan. Jangan sampai timbul praduga yang bukan-bukan terhadap keberadaan Dewan Pendidikan tersebut. Dewan ini berperan seperti tercantum melalui Keputusan Mendiknas tersebut adalah: *Pertama*, pemberian pertimbangan atau *advisory agency* dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan; *Kedua*, sebagai pendukung atau *supporting agency*, baik berbentuk finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan; *Ketiga*, sebagai pengontrol atau *controlling agency* dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan; dan *Keempat*, sebagai mediator antara pemerintah (eksekutif) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (legislatif) dengan masyarakat.

Bila dihayati dan direnungkan Dewan Pendidikan itu bersifat mandiri dan independen. Anggota dan pengurus terdiri dari tokoh-tokoh pendidikan, praktisi pendidikan, LSM, tokoh masyarakat, yayasan penyelenggara pendidikan, dunia/industri, PGRI, dan perwakilan komite sekolah. Pada umumnya mereka adalah pekerja sosial, dan honor bukan menjadi prioritas bagi mereka, akan tetapi yang sangat terpenting adalah bagaimana mutu pendidikan dapat meningkat, dan keluaran SDM berkualitas.

Terbentuknya dewan sekolah diharapkan mampu mewujudkan masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas peserta didik. Adapun tujuan tersebut dijabarkan sebagai berikut: *Pertama*, mewadahi dan meningkatkan partisipasi para *stakeholder* pendidikan pada tingkat sekolah untuk turut serta merumuskan, menetapkan, melaksanakan dan memonitoring pelaksanaan kebijakan sekolah dan pertanggungjawaban yang terfokus pada kualitas pelayanan peserta didik secara proporsional dan terbuka; *Kedua*, mewadahi partisipasi para *stakeholder* turut serta dalam manajemen sekolah sesuai dengan peran dan fungsinya, berkenaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah secara proporsional; *Ketiga*, mewadahi partisipan baik individu maupun kelompok sukarela (*volountir*) pemerhati atau pakar pendidikan yang peduli kepada kualitas pendidikan

secara proporsional dan profesional selaras dengan kebutuhan sekolah; dan *Keempat*, menjembatani dan turut serta memasyarakatkan kebijakan sekolah kepada pihak-pihak yang mempunyai keterkaitan dan kewenangan di tingkat daerah. Nanang Fattah (2004)

Dewan Sekolah yang dibentuk sesuai dengan jenjang dan jenis sekolah dalam posisinya sebagai mitra kerja sekolah mempunyai wewenang bersama-sama sekolah menetapkan rencana *strategic* pengembangan sekolah, menetapkan standar pelayanan sekolah, membahas bentuk kesejahteraan personil sekolah, menetapkan RAPES, mengkaji pertanggung jawaban program sekolah, mengkaji dan menilai kinerja sekolah, merekomendasikan kepala sekolah atau guru yang berprestasi untuk promosi kepada pihak yang berwenang, dan merekomendasikan kepala sekolah atau guru yang melanggar etika profesionalisme kepada pihak yang berwenang untuk menerima sanksi.

Sedangkan dalam posisinya sebagai mitra kerja sekolah mempunyai tugas pokok bersama-sama sekolah yaitu: (1) merumuskan dan menetapkan visi dan misi sekolah, (2) menyusun standar pelayanan pembelajaran di sekolah, (3) menyusun rencana *strategic* pengembangan sekolah, (4) menyusun dan menetapkan program sekolah tahunan termasuk RAPES, (5) membahas dan turut menetapkan pemberian tambahan honorarium kepada kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah, (6) mengembangkan potensi ke arah prestasi unggulan baik bersifat akademis seperti NEM maupun non-akademis seperti keagamaan, olahraga, dll. (7) menghimpun dan menggali sumber dana dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekolah, (8) mengelola kontribusi masyarakat baik material (uang) maupun non-material (tenaga, pikiran) yang diberikan kepada sekolah, (9) mengevaluasi program sekolah secara profesional, (10) mengidentifikasi berbagai permasalahan dan memecahkannya bersama-sama pihak sekolah, (11) memberikan respons terhadap kurikulum yang dikembangkan, (12) memberikan motivasi dan penghargaan kepada tenaga pendidik atau tenaga administrasi dan seseorang yang berjasa kepada sekolah secara profesional, (13) dll.

Demikianlah peran dan fungsi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dalam rangka memajukan lembaga pendidikan, terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH DAN MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENDIDIKAN

BAB XII

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. PENGERTIAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dalam bahasa Inggris-nya *School Based Management* (SBM), telah berkembang sejak tahun 1980-an. Di Australia, MBS dimulai sejak tahun 1970-an setelah berabad-abad pendidikan dikelola negara bagian secara sentralistik. Berdasarkan berbagai literatur, MBS dilaksanakan oleh berbagai negara dengan sangat beragam, oleh karena itu istilahnya pun beragam pula. Ada yang mengistilahkan sebagai *Self Managing School* (Sekolah Manajemen Mandiri), *Collaboratif School Management* (Manajemen Sekolah Kolaborasi), *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah), atau *Communtiy Based School Management* (Komunitas Manajemen Berbasis Sekolah). Berikut beberapa batasan tentang MBS. Puslitbang PAI dan Keagamaan (2001)

David Peterson (1991) mengartikan MBS sebagai “strategi peningkatan pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah daerah ke sekolah/madrasah”. Malen, Ogawa, dan Kranz melihat MBS sebagai bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai unit dasar pengembangan yang tergantung pada retribusi otoritas pengambilan keputusan. Eric Digest dalam PPP PAI (2001), mengartikan MBS sebagai gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah/madrasah dalam satu keutuhan entitas sistem. Di dalamnya terkandung adanya desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada

sekolah/ madrasah untuk membuat keputusan. Mohrman dan Wohlstetter (1994), mengemukakan MBS sebagai sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sekolah sesuai dengan potensi, tuntunan, dan kebutuhan sekolah/madrasah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah/madrasah merupakan institusi yang memiliki "*full authority and responsibility*" untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah/madrasah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai sekolah/madrasah. Selanjutnya sistem MBS didasarkan pada pengaturan struktur sebagai bentuk desentralisasi baik dalam kewenangan pengambilan keputusan (anggaran, pengembangan personal, penyusunan program) kepada tingkat sekolah/madrasah (kepala sekolah, guru, dewan sekolah/madrasah, dan orang tua/masyarakat). OERI US *Departement of Education* (1994) mengartikan MBS sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai unit dasar pengembangan yang tergantung pada retribusi otoritas pengambil keputusan. Dengan demikian, pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi wewenang ke tingkat sekolah/madrasah secara individual. Kemudian BAPPENAS mengkonsepkan MBS sebagai bentuk alternatif sekolah/madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah/madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah/madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah/madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan.

Dari berbagai batasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa MBS merupakan institusi sosial yang mengandung makna kewenangan pengambilan keputusan dilihat dari perspektif peran sekolah yang sesungguhnya. Oleh karena itu MBS sering dikatakan sebagai suatu upaya dalam memposisikan kembali peran sekolah/madrasah yang sesungguhnya. MBS memberikan peluang mengakomodasi pihak-pihak

berkepentingan untuk berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja sekolah/madrasah, yang terefleksikan dalam perumusan visi, misi, tujuan, serta program-program prioritas sekolah/madrasah yang disusun secara kolaboratif. Dengan demikian sekolah merupakan cermin kondisi sarana prasarana pendidikan, mutu sumber daya manusia, dan dukungan pembiayaan bagi pengembangan sekolah/madrasah sesuai aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah/madrasah (*stakeholder*).

B. TUJUAN MBS

1. Tujuan Umum

- a. Mewujudkan berkurangnya kontrol pemerintah pusat dan intervensi pemerintah daerah terhadap pengelolaan sekolah/ madrasah. Sekolah/ madrasah diberikan hak otonom untuk menentukan sendiri apa yang perlu dilakukan dalam kegiatan belajar mengajar dan mengelola sumber daya yang ada untuk dapat melakukan inovasi pada sekolah/madrasah yang bersangkutan.
- b. Sekolah/madrasah lebih leluasa mengelola sumber daya yang ada seoptimal dan semaksimal mungkin. Sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah/madrasah, serta meningkatkan derajat kehidupan masyarakat. Untuk itu sekolah/ madrasah harus dikelola, di-manage, diatur, dan diberdayakan sebaik mungkin.

2. Tujuan Utama

Ada tiga tujuan utama dari MBS tersebut, yaitu: (1) peningkatan efisiensi, (2) peningkatan mutu, dan (3) peningkatan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi berkaitan dengan keleluasaan mengolah sumber daya yang ada dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan, serta penyederhanaan birokrasi. Di samping itu peningkatan mutu pendidikan berkaitan dengan tinggi rendahnya partisipasi orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan, pengelolaan sekolah/madrasah yang fleksibel, keprofesionalan guru, pelaksanaan imbalan dan hukuman (*reward and punishment*), dan penciptaan suasana kerja dan lingkungan yang kondusif. Sedangkan peningkatan pemerataan pendidikan berkaitan dengan

kesempatan yang diberikan kepada anggota masyarakat/warga negara untuk mengikuti pendidikan secara adil dan merata.

C. KEUNTUNGAN MBS

1. Melalui MBS diharapkan akan dapat memberi peluang dan kesempatan kepada kepala sekolah/ madrasah, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi pendidikan dalam segala bidang yang meliputi inovasi dalam kurikulum, proses belajar-mengajar, pengelolaan pendidikan dan pengajaran. Di samping itu juga diharapkan keikutsertaan masyarakat/ dewan sekolah melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, membina peserta didik, guru, dan petugas lainnya di lingkungan sekolah.
2. Melalui MBS akan dapat diciptakan kerjasama yang erat baik antara kepala sekolah / madrasah, guru, dan personil lainnya serta dengan orang tua/wali murid dan masyarakat untuk mengupayakan pemerataan, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, serta peningkatan kualitas dan produktivitas pendidikan.

D. PENTINGNYA PENERAPAN MBS

1. Mendukung terlaksananya gagasan desentralisasi pendidikan yang menekankan pada penyelenggaraan pendidikan yang memperhatikan karakteristik, aspirasi, dan kebutuhan masyarakat dimana layanan pendidikan tersebut dilakukan, pendidikan diharapkan mampu merespon kebutuhan nyata masyarakat dan relevan dengan orientasi daerah dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan pendidikan harus memperhatikan aspirasi yang berkembang di daerah. Dengan kata lain mendekatkan *stakeholders* pendidikan terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pihak-pihak yang terkait dengan penyelenggaraan sekolah/madrasah seperti orang tua, tokoh masyarakat serta masyarakat setempat sebaiknya memiliki akses terhadap perumusan kebijakan dan dan pembuatan keputusan untuk kepentingan memajukan sekolah/ madrasah.

2. Sejalan dengan paradigma baru pendidikan diantaranya tuntutan terhadap jaminan mutu (*quality ansurance*), MBS telah menempatkan perlindungan atau jaminan bagi pengguna jasa, produk atau barang serta layanan yang prima. Jaminan mutu perlu dilakukan oleh perusahaan penghasil barang atau penyedia jasa untuk memberikan kepuasan bagi para penggunanya.

E. STRATEGI PENERAPAN MBS

Perlu disadari bahwa MBS mempunyai beberapa keuntungan di samping kekurangan-kekurangannya. Di antara keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

1. Sekolah dapat menyesuaikan kegiatan dengan kemampuan yang dimiliki sekolah, sehingga akan lebih mudah dilakukan penyesuaian dengan lingkungan.
2. Dapat dilakukan peningkatan kreativitas pengelola beserta seluruh jajaran pendukungnya.
3. Dalam membuat program sekolah akan lebih tahu akan kebutuhan.

Sedangkan di antara kekurangan-kekurangan dari MBS tersebut adalah sebagai berikut:

1. Masih ditemui lemahnya kemampuan pimpinan atau Kepala Sekolah/ Madrasah untuk memahami secara tepat dalam mengaplikasikan program yang distandarkan.
2. Sarana yang belum mendukung, karena masih terdapatnya perbedaan antara pusat dan daerah disebabkan kemampuan yang berbeda. perbedaan ini juga akan menyebabkan terjadinya perbedaan mutu lulusan dari lembaga pendidikan dimaksud

Strategi penerapan konsep MBS menurut BPPN dan Bank Dunia dalam jangka panjang, yaitu memfungsikan sekolah dengan memfokuskan perencanaan kepada tiga aspek yaitu: (1) penyusunan rencana sekolah dan rencana anggaran, (2) pengelolaan sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut, dan (3) menfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah. Di samping itu perlu diusahakan

adanya penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) terhadap keberhasilan sekolah dalam melaksanakan MBS tersebut.

Rencana sekolah/madrasah tersebut dimaksudkan untuk: (1) membantu sekolah menjelaskan pengelolaan yang dilakukan saat ini dan di masa datang, (2) memotivasi masyarakat untuk lebih berpartisipasi membantu kegiatan sekolah/madrasah, (3) memotivasi kepala sekolah untuk dapat membuat keputusan yang cepat, tepat dan berguna bagi pengembangan sekolah, (4) mendorong terciptanya iklim sekolah yang kondusif dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah.

F. STRATEGI PENGIMPLEMENTASIAN MBS

Strategi pengimplementasian MBS tersebut dengan menggunakan analisis SWOT. Untuk itu perlu dibuat pentahapan waktu dalam penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Strategi jangka pendek memerlukan SDM yang berkualitas. Untuk itu perlu dilakukan pelatihan SDM tersebut dengan mengalokasikan dana secara langsung ke sekolah/madrasah. Melalui pelatihan dan pembinaan SDM tersebut akan diperoleh tenaga yang berkualitas, yaitu tenaga yang memiliki keterampilan dalam mengelola dan menguasai prinsip-prinsip MBS. Di samping itu pengalokasian dana langsung ke sekolah/madrasah untuk mencapai efektivitas dan efisiensi biaya. Dalam kaitan ini sangat dibutuhkan kepala sekolah/madrasah yang punya kemampuan secara profesional dalam pengelolaan, khususnya pendidikan dasar dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dalam hal ini perlu diperhatikan beberapa hal antara lain: (1) partisipasi masyarakat, (2) keterampilan kepala sekolah dan guru, (3) pendanaan, dan (4) kurikulum, sarana dan prasana termasuk sistem penilaian. Keempat aspek tersebut harus disiapkan, dirancang, dikelola dan dikendalikan secara efektif dan efisien.

Suatu hal yang harus diperhatikan adalah dimana dalam pengimplementasian MBS tersebut keterlibatan "*stakeholder*". Untuk itu

kepala sekolah/madrasah harus meningkatkan keprofesionalitasannya dalam memimpin dan mengelola sekolah/madrasah, sehingga ia dapat memberdayakan semua sumber daya yang dipunyai secara optimal. Kepala sekolah/ madrasah harus dapat menciptakan kondisi yang kondusif dalam mengelola dan mengendalikan sekolah. madrasah. Sehubungan dengan hal tersebut perlu dilakukan pendelegasian kekuasaan kepada kepala sekolah dan guru agar mereka berbuat secara optimal untuk pengembangan dan perbaikan sekolah/ madrasah ke arah yang lebih positif.

Begitu juga perlu dikaji secara lebih matang penggunaan analisis SWOT yaitu mempertimbangkan hal-hal yang bersifat internal yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), dan hal-hal yang bersifat eksternal yaitu peluang (*opportunity*), dan tantangan (*tereath*).

Melalui analisis SWOT akan dapat diketahui kondisi sekolah/madrasah, apa kekuatan-kekuatan yang dipunyai, apa kelemahan-kelemahannya, bagaimana peluang dan apa tantangan yang dihadapi. Sebagai acuan dalam penataan rencana program adalah hasil yang diharapkan dari proses pembelajaran. SBM memerlukan rencana-rencana strategik yang dapat mewujudkan perilaku yang cukup berarti, yang meliputi perbaikan kurikulum dan program, perbaikan dalam evaluasi belajar yang dapat mengukur keberhasilan program yang dilaksanakan, "*output*" berdasarkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja dapat diukur melalui kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, dan kepuasan kerja. "*Output*" suatu pembelajaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (1) kecakapan dan kualitas guru, (2) kualitas pembelajaran, (3) ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan, (4) iklim sekolah/ madrasah, dan (5) motivasi belajar peserta didik.

Keterlibatan kepala sekolah/ madrasah dan guru dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap sekolah/madrasah. Hal ini akan mendorong mereka untuk mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien, sehingga diperolehnya hasil yang optimal.

G. KARAKTERISTIK MBS

Mulyasa (2004: 35-39) mengemukakan beberapa karakteristik MBS, antara lain: (1) pemberian otonomi luas kepada sekolah, (2) partisipasi masyarakat dan orang tua, (3) kepemimpinan yang demokratis dan profesional, (4) *teamwork* yang kompak dan transparan.

MBS memberikan otonomi yang luas kepada sekolah/madrasah yang diikuti dengan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi masing-masing sekolah/madrasah. Sekolah/Madrasah diberi kewenangan dan kekuasaan yang lebih luas untuk mengembangkan program yang berkaitan dengan kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi serta kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Sekolah/Madrasah diberi kekuasaan dan kewenangan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya lainnya seperti menggali sumber dana, sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Dalam pelaksanaan MBS juga diperlukan adanya partisipasi orang tua dan masyarakat dalam mensukseskan program pendidikan melalui bantuan keuangan, merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah.

MBS juga memerlukan kepemimpinan yang demokratis dan profesional dalam mengelola dan mengendalikan sekolah/madrasah. Perekrutan kepala sekolah dan guru-guru hendaklah didasarkan kepada profesionalisasi dan kemampuan yang tinggi dalam bidang masing-masing, jauh dari unsur KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme), sehingga mereka bekerja benar-benar menurut pola profesional yang disepakati bersama. Hal semacam ini akan dapat mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik.

Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus menerapkan prinsip "*bottom-up*" yang dilakukan secara demokratis, sehingga semua pihak merasa memiliki terhadap keputusan yang diambil, dan merasa bertanggung jawab untuk mengamankan dan melaksanakan keputusan tersebut.

Selanjutnya MBS memerlukan “*teamwork*” yang kompak dan transparan. Pihak-pihak yang terlibat baik dewan kependidikan dan komite sekolah, kepala sekolah dan guru dapat mengusahakan kerjasama yang harmonis sesuai dengan posisi masing-masing untuk mewujudkan suatu sekolah/madrasah yang menjadi kebanggaan bersama, yaitu manajemen yang dilaksanakan dalam suasana keterbukaan.

Perlu diingat bahwa kekuasaan kepala sekolah/madrasah dalam mengambil keputusan harus dilaksanakan secara demokratis dengan jalan melibatkan guru, orang tua, dan peserta didik, dan menjalin kerjasama dengan masyarakat dan dengan dunia kerja. Begitu juga seluruh warga sekolah/madrasah baik kepala sekolah, guru, dan peserta didik harus menjadi “*learning person*” yaitu individu-individu yang selalu belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka secara terus-menerus, berusaha meningkatkan prestasi, memahami penggunaan metode yang tepat dalam usaha melalui jaminan mutu (*quality assurance*), pengawasan mutu (*quality control*), penilaian diri sendiri (*self assesment*), melakukan peninjauan terhadap kebijakan sekolah (*school review*), serta pengoptimalan analisis SWOT (*SWOT analysis*).

Selanjutnya sekolah/madrasah juga harus memiliki sistem informasi yang jelas tentang program yang transparan, sehingga informasi tersebut dapat diketahui secara jelas oleh pihak-pihak yang terkait. Hal semacam ini sangat diperlukan dalam pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan mengetahui akuntabilitas sekolah/madrasah. Informasi-informasi tersebut antara lain menyangkut visi dan misi sekolah, kemampuan guru, prestasi peserta didik, kepuasan orang tua dan peserta didik terhadap hasil yang dicapai.

Pelaksanaan MBS juga harus menerapkan sistem penghargaan (*reward*) bagi yang mempunyai prestasi, dan ganjaran (*punishment*) bagi yang melakukan sesuatu yang kurang baik. Hal semacam ini akan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan dapat meningkatkan motivasi bagi sikap-sikap dan perilaku yang positif, dan menjauhi atau menghindari sikap dan perilaku negatif yang merugikan sekolah/madrasah.

H. KOMPONEN MBS/MBM

Seperti dikemukakan dalam buku Konsep Dasar Manajemen Madrasah, MBS dalam penerapannya berbeda-beda di negara satu dan negara lainnya. Namun demikian pada intinya MBS meliputi empat komponen utama, yaitu:

1. Desentralisasi Pengambilan Keputusan (*Power Decentralization*)

Desentralisasi kewenangan dilakukan dengan cara pelimpahan wewenang kepada aktor tingkat sekolah/madrasah (kepala sekolah/madrasah, guru, orang tua) untuk mengambil keputusan. Untuk mengoperasikan pelimpahan wewenang tersebut dibutuhkan adanya pembagian kewenangan yang jelas antara dewan sekolah, pemerintah maupun para pelaksana pendidikan di sekolah. Dewan sekolah yang anggotanya terdiri dari kepala sekolah, tokoh masyarakat, tokoh pemerintah, orang tua, guru dan murid diberi kewenangan untuk membuat kebijakan, aturan-aturan dan menyetujui program sekolah yang akan dilaksanakan. Pemerintah memiliki kewenangan untuk menyediakan anggaran (*block grant quota*), menetapkan kurikulum nasional serta menyelenggarakan Ebtanas untuk sertifikasi lanjutan studi dan bekerja.

2. Desentralisasi Informasi

Informasi bersifat dua arah, yaitu *top-down* (dari atas ke bawah) dan *bottom-up* (dari bawah ke atas) yang berisi tentang ide, isu-isu, dan gagasan pelaksanaan tugas serta kinerja, produktivitas sikap pegawai. Informasi yang dua arah akan memungkinkan terjadinya proses komunikasi yang dialogis dan efektif sehingga semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan dapat berbagi informasi dalam upaya pengambilan keputusan atau perbaikan-perbaikan penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, desentralisasi informasi juga bermanfaat untuk menguatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama untuk memajukan sekolah atau pendidikan.

3. Desentralisasi Penghargaan

Penghargaan dalam bentuk penggajian, insentif, maupun penghargaan non-material dalam bentuk internal (produk kerja, kepuasan

kerja) maupun bentuk penghargaan eksternal (pujian, uang, dan penghargaan lainnya) akan terdistribusikan secara tepat terhadap individu-individu sesuai dengan kontribusi, partisipasi dan tingkat keberhasilannya di dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. Kondisi seperti itu akan memungkinkan setiap pegawai untuk merasa bangga terhadap tugas yang diembannya, mendorong untuk berpartisipasi/bekerja sepenuhnya serta akan bertanggung jawab terhadap segala keputusan dan tindakan yang dilakukannya.

4. Desentralisasi Pengetahuan dan Keterampilan

Desentralisasi pengetahuan dan keterampilan berkaitan erat dengan penetapan standar kompetensi yang variatif sesuai dengan tuntutan yang ada serta memberi peluang kepada pihak-pihak pelaksana pendidikan untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya secara mandiri dengan penuh kesadaran dan bertanggung jawab terhadap kinerja yang dihasilkannya. Kondisi tersebut diharapkan akan menghilangkan sikap saling melemparkan tanggung jawab atas hasil pendidikan.

Komponen MBS yang dikembangkan di sekolah/madrasah, dipusatkan kepada komponen:

1. Penganggaran dalam bentuk *Block Grant*

Block grant dapat digunakan untuk membantu pelaksanaan program ujicoba penyelenggaraan MBS. Besarnya *block grant* ditetapkan sesuai dengan kemampuan pemerintah dan berfungsi sebagai dana pancingan dalam penerapan MBS di madrasah sasaran ujicoba.

2. Pengarahan

Pengarahan dilakukan melalui sosialisasi pelatihan dalam rangka membina para pelaksana pendidikan di sekolah agar mampu menyusun visi, misi, tujuan, dan program sekolah/madrasah, menetapkan strategi belajar mengajar, serta menyusun sistem pengambilan keputusan yang tepat untuk kepentingan sekolah/madrasah yang melibatkan sekolah/madrasah.

3. Pengembangan Sistem Pendukung

Sistem pendukung yang dikembangkan meliputi tiga aspek, yaitu: keterampilan manajerial, keterampilan pendayagunaan informasi, serta hubungan sekolah dengan masyarakat.

a. Peningkatan Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajerial yang dimaksud adalah upaya memberi keleluasaan kepada kepala sekolah/madrasah dalam pengambilan keputusan yang disertai dengan kemampuan melaksanakan keputusan tersebut. Secara ringkas kemampuan manajerial kepala sekolah/madrasah meliputi:

- 1) Mengatur sumber daya pendidikan yang tersedia, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif. Ukuran keberhasilan yang digunakan untuk melihat efektivitas proses belajar mengajar adalah tingkat partisipasi, keterlibatan, suasana belajar, serta preferensi dari siswa dan guru.
- 2) Mengatur sistem insentif bagi semua tenaga pendukung bagi berlangsungnya proses belajar mengajar di sekolah/madrasah. Sistem insentif tersebut diharapkan akan mendorong tenaga kependidikan di sekolah/madrasah untuk menjalankan tugasnya secara efektif.
- 3) Melaksanakan fungsi akomodatif yaitu berperan untuk menangani berbagai konflik atau friksi yang terjadi antar staf di sekolah/madrasah.
- 4) Memberikan bimbingan kepada personil sekolah/madrasah,
- 5) Menyediakan sumber informasi kepada semua staf sebagai sarana untuk mengembangkan profesionalitas dalam rangka mendukung pencapaian misi madrasah.
- 6) Memberikan kesempatan kepada staf untuk mengembangkan kreatifitas sehingga pelaksanaan program pendidikan dapat dilakukan secara inovatif dan efektif.

b. Peningkatan Keterampilan Pendayagunaan Informasi

Pengambilan keputusan yang tepat dan akurat harus didasarkan kepada data yang akurat. Data dapat digunakan sebagai titik tolak dalam menetapkan kebijakan di masa depan. Data yang akurat akan mampu mempertimbangkan dan mengarahkan kelayakan perencanaan yang dimungkinkan untuk dilaksanakan dan sinkron dengan kebutuhan yang sebenarnya serta dimungkinkan dapat dilanjutkan pada tahun-tahun berikutnya. Implikasi dari tuntutan itu kepala sekolah/madrasah, guru dan staf sekolah lainnya harus mampu mengartikulasikan data menjadi informasi yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan data harus disediakan sesuai dengan kenyataan, diolah, dianalisis sesuai kebutuhan dan dimanfaatkan dalam setiap momentum pengambilan keputusan oleh para pelaksana pendidikan di sekolah/madrasah.

c. Hubungan Kemasyarakatan

Lingkungan yang terdekat dengan sekolah/madrasah adalah masyarakat di sekitarnya. Masyarakat memiliki potensi untuk berkontribusi dalam penyelenggaraan pendidikan. Tingkat partisipasi, keterlibatan, kreatifitas, aspirasi maupun dinamika masyarakat sangat menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Dalam konteks ini, tugas sekolah dalam hal ini kepala sekolah, dewan sekolah dan guru secara terus-menerus dan aktif membangkitkan masyarakat untuk berpartisipasi secara konstruktif.

MBS menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena siswa biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan (peluang yang sama untuk memperoleh kesempatan dalam bidang sosial, ekonomi, dan politik). Di lain pihak sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu dan bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Ciri-ciri MBS, bisa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar,

pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya Administrasi
Menyediakan manajemen/organisasi/kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri.	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memiliki staf yang memiliki wawasan <i>school based management</i>	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya.
Menggerakkan partisipasi masyarakat		Menyelenggarakan forum atau diskusi untuk membahas kemajuan sekolah	
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (<i>accountability</i>) ke masyarakat dan pemerintah.			

Dikutip dari Fokus on School: The Future Organization of Education Services for student, Department of Education, Queensland, Australia (1990)

I. FAKTOR-FAKTOR YANG PERLU DIPERHATIKAN DALAM PENERAPAN MBS/MBM

1. Kewajiban Sekolah/Madrasah

Pelaksanaan MBS di sekolah/madrasah perlu disertai seperangkat kewajiban yang juga harus dipenuhi oleh sekolah/madrasah. Pelaksanaan MBS akan disertai adanya monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban (*accountability*) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah/madrasah. Dengan demikian sekolah/madrasah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah.

2. Kebijakan Dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (*literacy and numeracy*), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah/madrasah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah/madrasah dan semua aktifitas sekolah/madrasah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa supaya dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah/madrasah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

3. Peranan Orang Tua dan Masyarakat

Peranan masyarakat merupakan salah satu aspek terpenting dalam “Managemen Berbasis Sekolah”. MBS menyediakan kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah/ ma-

drasah. Melalui dewan sekolah/madrasah (*school council*), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan-keputusan di sekolah/madrasah. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, mengawasi dan membantu sekolah/madrasah dalam pengelolaan termasuk dalam kegiatan belajar-mengajar. Besarnya peranan masyarakat dalam pengelolaan sekolah/madrasah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara sekolah, orang tua dan masyarakat, pemerintah perlu merumuskan batasan-batasan peranan masing-masing unsur.

4. Peranan Profesionalisme dan Manajemen

“Manajemen Berbasis Sekolah”, menuntut adanya perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah/madrasah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah/madrasah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesionalisme dan yang bersifat manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga administrasi harus mampu berfungsi keduanya, yaitu profesionalisme dan manajerial. Dalam hal ini, kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang anak dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah/madrasah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah/madrasah perlu mempelajari dengan teliti baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah/madrasah sendiri. Pemahaman terhadap kedua jenis prioritas tersebut sangat penting, agar peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan, serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah/madrasah adalah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah/madrasah.

J. TAHAP-TAHAP PELAKSANAAN MBS/MBM

Di dalam buku “Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri”, pelaksanaan MBS/MBM melalui tahapan sebagai berikut:

1. Menyusun Keputusan Politis

Keputusan politis berarti menyangkut komponen masyarakat dan organisasi yang lebih luas. Keputusan politis ini terutama berkaitan

dengan:

- Pembagian kewenangan antara pusat dan daerah
- Pengaturan pembiayaan sekolah/madrasah
- Kerangka wadah partisipasi orang tua
- Masalah kurikulum nasional
- Kewenangan sekolah/madrasah

Keputusan politis yang telah ditetapkan tersebut harus diikuti oleh persiapan pelaksanaan secara sistematis dan koordinatif yang melibatkan berbagai pihak diantaranya pemerintah pusat, pemerintah daerah, warga sekolah (kepala sekolah/madrasah, guru, murid, karyawan) orangtua serta tokoh masyarakat.

2. Membentuk Komite Sekolah/Madrasah

Komite sekolah/madrasah berfungsi sebagai wadah untuk menampung aspirasi dan kebutuhan *stakeholders* sekolah/madrasah serta badan yang berfungsi untuk membantu sekolah/madrasah meningkatkan kinerja bagi terwujudnya layanan hasil belajar yang bermutu. Dengan demikian komisi sekolah/madrasah merupakan suatu badan yang berfungsi sebagai forum resmi untuk mengakomodasikan dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan sekolah madrasah, seperti:

- a. Penyusunan perencanaan strategik sekolah/madrasah, yang berisi visi, misi, analisis kekuatan, kelemahan dan peluang serta tantangan yang dihadapi sekolah/madrasah. Kajian isu-isu strategik sekolah/madrasah perumusan program prioritas dan pengembangan sekolah/madrasah, perumusan program, perumusan strategik pelaksanaan program, cara pengendalian, dan pengevaluasian.
- b. Menyusun rencana tahunan sekolah/madrasah, yang berisi tentang program operasional sebagai implementasi program prioritas yang dirumuskan dalam rancangan strategik sekolah/madrasah yang disertai perencanaan anggarannya.
- c. Mengadakan pertemuan untuk menampung serta membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota komisi sekolah/madrasah, yang ditujukan bagi per-

baikan kemajuan dan pengembangan sekolah/madrasah.

- d. Memikirkan upaya memajukan sekolah/madrasah terutama menyangkut kelengkapan fasilitas sekolah/madrasah, pengadaan pembiayaan pendidikan, pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sesuai yang distandarkan.
- e. Mendorong sekolah/madrasah untuk melakukan monitoring internal dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam komite sekolah/madrasah.
- f. Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga yang memiliki kewenangan untuk mengukur jaminan mutu pembelajaran di sekolah/madrasah.
- g. Membahas laporan tahunan sekolah/madrasah yang selanjutnya dapat disampaikan kepada instansi yang terkait.
- h. Memantau kinerja sekolah/madrasah yang meliputi kinerja sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, mutu belajar mengajar, termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar siswa, tata tertib, prestasi sekolah/ madrasah baik prestasi akademik maupun non-akademik.

Keanggotaan komite sekolah/madrasah merepresentasikan *stakeholders* pendidikan di sekolah/madrasah. Anggota komisi sekolah/madrasah terdiri dari:

- a. Kepala sekolah/madrasah,
- b. Perwakilan orangtua murid,
- c. Perwakilan tokoh masyarakat setempat yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan,
- d. Perwakilan unsur pengendali mutu pendidikan dalam hal ini adalah pengawas sekolah/madrasah.

Struktur organisasi komisi sekolah terdiri dari:

- a. Ketua,
- b. Sekretaris,

- c. Bendahara dan kelompok anggota yang menangani urusan-urusan khusus. Jumlah urusan sangat tergantung kepada tingkat kepentingan dalam menangani permasalahan sekolah/madrasah.

3. Mengembangkan Manajemen Strategik Sekolah/Madrasah

Manajemen strategik yang dilakukan meliputi kegiatan:

- a. Perencanaan strategik.

Rencana strategik berisi tentang rumusan visi dan misi sekolah/ madrasah, analisis posisi kelembagaan sekolah/madrasah, isu-isu strategik yang dihadapi, rumusan sasaran dan program rumusan strategik, pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi pencapaian yang dilakukan bersama antara sekolah/madrasah dengan komisi sekolah.

- b. Pengembangan perencanaan tahunan sekolah/madrasah.

Perencanaan ini merupakan elaborasi dari perencanaan strategik sekolah/madrasah yang menggambarkan kegiatan-kegiatan operasional sekolah/madrasah disertai perencanaan anggaran pembiayaan sekolah/madrasah. Perencanaan tahunan sekolah/madrasah disusun bersama komite sekolah/madrasah.

- c. Melakukan *Internal Monitoring* dan penilaian diri yang dilakukan secara reguler, serta melaporkan hasilnya dalam forum komite sekolah/ madrasah. Aspek-aspek apa saja yang menjadi perhatian, bagaimana format atau instrumennya, dan siapa atau gugus tugas bagaimana yang melakukannya perlu dibahas lebih lanjut. Hasil internal monitoring dan penilaian diri ini sangat penting sebagai bahan untuk mengetahui kemajuan sekolah, hasil-hasil dan prestasi yang dicapai dan hambatan-hambatan serta masalah-masalah serius apa yang dihadapi sekolah/ madrasah.

- d. Melakukan perbaikan manajerial sekolah/madrasah.

Perbaikan manajerial meliputi komponen:

- Kepemimpinan dalam menjaga dana mengarahkan perubahan
- Manajemen konflik,
- Manajemen sumber daya,

- Hubungan dengan masyarakat dan orang tua

Pada tahap ini rencana dilaksanakan dengan cara berkelanjutan. Kepala sekolah/madrasah melakukan *review* dan penyesuaian. Kepala sekolah/madrasah perlu memonitor proses, hasil antara, organisasi, kepemimpinan dan komitmen. Di sepanjang proses MBS peranan kepala sekolah/madrasah amat penting, dan dalam tahap awal pelaksanaan ini kepala sekolah/madrasah perlu melakukan supervisi yang ketat (*closed supervision*). Tindakan diperlukan untuk menjaga agar semua kegiatan berada dalam kerangka realisasi visi dan misi yang telah ditetapkan. Perubahan harus dimulai dari usaha untuk mendapatkan dukungan dan partisipasi serta komitmen dari pihak yang terlibat di sekolah dan dari masyarakat/orang tua serta dari supra sistem pengelola pendidikan, misalnya pengawas, Kandep dan pemerintah.

Dengan komitmen ini, maka perubahan harus dimulai dan diperluas dengan melibatkan mereka dalam manajemen sekolah/madrasah untuk memperbaiki kinerjanya. Secara berangsur perubahan ini harus makin intensif dan meluas, meliputi struktur sistem (proses, prosedur dan organisasinya), pemantapan peranan masing-masing yang terkait, perbaikan proses belajar mengajar, pengembangan kemampuan dan kultur sumber daya manusia serta pengetahuan dan keterampilan yang terlibat dalam proses manajemen baru itu.

- e. Menyusun laporan tahunan sekolah/madrasah yang menggambarkan pelaksanaan perencanaan tahunan sekolah/madrasah. Laporan tahunan sekolah/madrasah dibahas dalam forum dan harus mendapat penerimaan komite sekolah. Aspek-aspek apa saja yang perlu dilaporkan, bagaimana format laporannya, dan siapa/guru tugas mana yang melakukannya perlu dibahas lebih lanjut. Yang pasti adalah bahwa laporan tahunan sekolah/madrasah sangat bermanfaat bagi sekolah sendiri dan para *stakeholders*-nya. Laporan tahunan sekolah merupakan ke-sempatan bagi sekolah untuk memberikan pertanggung-jawaban terhadap *stakeholders* sekolah/madrasah (khususnya orangtua). Melalui media ini mereka memperoleh informasi yang jujur, obyektif dan dapat dipercaya mengenai kinerja sekolah/madrasah dan hasil belajar murid.

Laporan tahunan sekolah/madrasah yang telah dibahas dan mendapat penerimaan komite sekolah/madrasah, selanjutnya disampaikan ke Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota sebagai bahan untuk melakukan review sekolah/madrasah.

4. Penilaian Formatif

Penilaian dilakukan atas dasar monitoring yang dilaksanakan secara berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan meliputi evaluasi proses, hasil, organisasi dan sistem, kepemimpinan, serta komitmen. Karena evaluasi ini dilakukan dalam rangkaian waktu yang panjang, maka hasil evaluasi harus merupakan pijakan proses dalam tahapan berikutnya.

5. Tahap Stabilisasi Hasil Perubahan yang sudah dicapai

Sekolah/madrasah harus memantapkan hasil-hasil yang telah dicapai dalam perbaikan berdasarkan keputusan yang diambil sekolah/madrasah. Jika tahap ini tidak dilakukan, maka proses akan kembali dingin, dan hasil-hasil yang dicapai itu akan mengalami erosi lagi. Jika ini terjadi, maka pimpinan akan kehilangan kepercayaan, dan perubahan-perubahan yang akan dilaksanakan berikutnya akan menjadi sulit untuk dilakukan. Jika MBS dilaksanakan, perlu diperhatikan dukungan atau hambatan berbagai komponen sistem pemerintahan dan kemasyarakatan lainnya. Hal ini mengingat bahwa perubahan dalam suatu komponen sistem akan berpengaruh atau dipengaruhi oleh kinerja subsistem lainnya. Beberapa komponen sistem yang perlu mendapatkan perhatian dalam MBS antara lain adalah:

- a. Bahwa MBS tidak demikian saja berlaku setelah rencana dibuat
- b. Pelaksanaan MBS memerlukan waktu dan tindakan lanjutan
- c. MBS dilaksanakan bukan pada situasi yang kosong, tetapi sudah banyak aturan, hukum yang sedang berlaku yang mungkin bertentangan dengan tujuan MBS, oleh karena itu diperlukan berbagai penyesuaian dan perubahan produk-produk aturan lainnya, sehingga dapat menunjang pelaksanaan MBS tersebut.

BAB XIII

MANAJEMEN MUTU TERPADU (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. PENDAHULUAN

Perubahan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan adalah suatu keniscayaan. Perubahan tersebut terjadi disebabkan oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

Faktor internal yang mendorong terjadinya perubahan adalah faktor yang berasal dari dalam organisasi sendiri, antara lain (1) permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu yang berkaitan dengan karyawan yang meliputi persepsi karyawan atas perlakuan organisasi terhadap mereka dalam pekerjaan, dan kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi, dan (2) perilaku/keputusan manajerial, seperti terjadinya konflik interpersonal, perilaku pimpinan yang tidak sesuai, sistem *reward* dan *punishment* yang tidak tepat sasaran, masalah reorganisasi struktural, perilaku keputusan manajerial dan sebagainya.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mendorong diperlukan adanya perubahan yang berasal dari eksternal organisasi. Ada empat kekuatan eksternal yang menyebabkan terjadinya perubahan tersebut, yaitu: (1) karakteristik demografi, (2) kemajuan teknologi, (3) perubahan pasar, dan (4) tekanan sosial dan politik.

a. Karakteristik Demografi

Karakteristik tersebut antara lain yang menyangkut tingkat pendidikan dan keterampilan angkatan kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau lembaga pendidikan, seperti banyaknya kaum wanita dan anak dibawah umur yang masuk dalam angkatan kerja.

b. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi menuntut dilakukan perubahan sistem kerja dalam suatu organisasi/perusahaan, seperti kemajuan komputer dan internet.

c. Perubahan Pasar

Perubahan pasar menuntut perubahan sistem kerja organisasi/perusahaan atau suatu lembaga. Semakin hari konsumen semakin terdidik, baik yang berkaitan dengan kebutuhan, dan pemenuhan kebutuhan tersebut, kualitas barang dan jasa dikaitkan dengan harga yang layak.

d. Tekanan Sosial dan Politik

Tekanan sosial dan politik sangat berpengaruh terhadap nilai-nilai pribadi, yang sekaligus mempengaruhi kebutuhan, prioritas, dan motivasi kerja karyawan. Untuk itu manajer harus mampu melakukan perubahan dalam kebijaksanaan organisasi/perusahaan yang dapat mengikuti perkembangan sosial dan politik tersebut.

Untuk mengantisipasi dan memberikan respon terhadap perubahan tersebut diperlukan suatu bentuk manajemen modern yang disebut Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) atau disingkat dengan TQM.

B. PENGERTIAN TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*)

Untuk memahami *Total Quality Management* (TQM), terlebih dahulu perlu dijelaskan tentang pengertian kualitas (*quality*), kualitas terpadu (*total quality*), dan manajemen kualitas terpadu (*total quality management*).

1. Kualitas (*Quality*)

Istilah kualitas menjadi sering digunakan untuk menggambarkan lambang-lambang seperti; kecantikan, kebaikan, kemahalan, kesegaran dan atas semua itu, kemewahan. Karena itu, kualitas menjadi konsep yang sulit dimengerti dan hampir tidak mungkin ditangani. Bagaimana mungkin

menangani sesuatu yang tidak jelas dan mempunyai arti yang demikian banyak. Edward Sallis (1993)

Kualitas (*quality*) sering disama artikan dengan mutu. Kualitas sebenarnya menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Tetapi, sampai sekarang, dalam dunia industri, belum ada definisi yang sama tentang kualitas.

Goetsch dan Davis mengibaratkan kualitas itu seperti halnya pornografi, yang sulit didefinisikan, tetapi fenomenanya atau tanda-tandanya dapat dilihat dan dirasakan dalam kehidupan nyata. Lesley Munro dan Malcolm (2002). Menurut General Service Administration (GSA), kualitas adalah pertemuan kebutuhan customer pada awal mula dan setiap saat. Sementara menurut W. Edward Deming, salah seorang pioner kualitas menyatakan bahwa kualitas itu memiliki banyak kriteria yang selalu berubah. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut: (1) mempertemukan harapan pelanggan (*customer*), (2) menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan (3) kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan. Goetsch, dkk. (2000).

Sedangkan menurut Edward Sallis, kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menegaskan bahwa kualitas sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran, atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu: kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi: (1) sesuai dengan spesifikasi, (2) sesuai dengan maksud dan kegunaannya, (3) tidak salah atau cacat, dan (4) benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi; (1) memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), (2) me-

lebih harapan pelanggan, dan (3) mencerahkan pelanggan. Lesley Munro dan Malcolm (2002)

2. Kualitas Terpadu (*Total Quality*)

Seperti halnya dengan definisi kualitas, bahwa definisi kualitas terpadu (*total quality*) juga memiliki pengertian yang bermacam-macam. Menurut Departemen Pertahanan Amerika, kualitas terpadu itu mencakup aktivitas perbaikan secara terus-menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf-stafnya dalam berusaha secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus meningkat pada setiap tingkatan. Goetsch, David, dkk. (2000).

Jadi, kualitas terpadu pada dasarnya adalah sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus-menerus dalam hal produk, servis, orang, proses, dan lingkungannya. Secara sistematis, kualitas total memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) dasar-dasar yang strategis, (2) fokus pada pelanggan (internal dan eksternal), (3) obsesi dengan kualitas, (4) pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah, (5) komitmen jangka panjang, (6) kerja tim, (7) perbaikan proses secara berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, (9) kebebasan yang terkontrol, (10) kesatuan tujuan, dan (11) pelibatan dan pemberdayaan tenaga. Goetsch, David, dkk. (2000)

3. *Total Quality Management (TQM)*

Defenisi TQM bermacam-macam, ada yang mengartikan TQM sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, serta kepuasan pelanggan. Defenisi yang lain menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan semua anggota organisasi. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2002). Selain pengertian diatas ada juga yang mendefenisikan TQM sebagai suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha, baik secara kualitas maupun kuantitas. Nanang Fattah (2002). TQM juga diartikan sebagai suatu filsafat manajemen atau

komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan secara konstan lewat perbaikan terus-menerus atas semua proses organisasional, sehingga bisa menghasilkan produk dan jasa yang bermutu tinggi. Benjamin Molan (2002)

Adapun syarat-syarat bermutu menurut Deming adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan menentukan kebutuhan sekarang dan mendatang
- 2) Mutu ditentukan customer internal/external
- 3) Adanya standart
- 4) Didesain memenuhi kebutuhan pelanggan
- 5) Kepuasan pelanggan
- 6) Mutu menentukan harga/nilai produk atau jasa.

TQM atau manajemen mutu terpadu juga diartikan sebagai suatu filsafat manajemen atau komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan secara konstan lewat perbaikan terus-menerus atas semua proses organisasional, sehingga bisa menghasilkan produk dan jasa yang bermutu tinggi. M.N. Nasution (1994)

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Sedangkan, TQM dalam pendidikan adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa meningkatkan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang. M. Yusuf Hanafiah (1994)

C. PRINSIP-PRINSIP TQM

Pada dasarnya TQM mengandung tiga unsur dasar, yaitu strategi nilai pelanggan, sistem organisasional dan perbaikan yang berkelanjutan (*countinuous improvement*). Hessel Nogi S. Tangkilisan (2003). Selain itu, menurut Bill Creech, TQM memiliki prinsip yang dikenal dengan istilah lima pilar

TQM, yang terdiri atas produk, proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen. Ety Rochaeaty, dkk. (2006). Dalam prakteknya, prinsip TQM disederhanakan menjadi tiga prinsip, yaitu fokus kepada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total. Berarti dari prinsip ini diketahui bahwa prinsip TQM dalam pembelajaran adalah fokus kepada peserta didik sebagai pelanggan pembelajaran, perbaikan proses pembelajaran secara berkelanjutan, dan keterlibatan total guru, karyawan, peserta didik dan semua pihak yang terkait dalam rangka penciptaan pembelajaran yang bermutu.

Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

- a. Kepuasan pelanggan
- b. Respek terhadap setiap orang
- c. Manajemen berdasarkan fakta
- d. Perbaikan berkesinambungan. Fandy Ciptono dan Anastasia (2002)

Lebih lanjut, Fandy Ciptono dan Anastasia menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam TQM sebagai berikut:

Pertama, kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

Ketiga, manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkaitan dengan fakta; (1) prioritas (*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak

dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. (2) variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia.

D. TQM DALAM PENDIDIKAN

Secara filosofis, TQM dapat digunakan dalam bidang pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk itu, budaya kerja yang efektif dan efisien harus terbina dan berkembang dengan baik dalam pribadi seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan. Usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ini merupakan bagian terpenting dari budaya kerja tersebut.

Konsep TQM dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan menghasilkan barang sebagaimana halnya produksi industri. Dengan demikian TQM dalam bidang pendidikan merupakan usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan baik tenaga akademik maupun non-akademik, terutama ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar mutu tertentu.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pendidikan bermutu itu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, akan tetapi juga dilihat dari sejauh mana lembaga tersebut dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, baik pelanggan internal (guru dan tenaga kependidikan) maupun pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).

Permasalahan yang paling besar dihadapi lulusan perguruan tinggi di Indonesia adalah ketidakmampuan lulusan beradaptasi dengan kebutuhan dunia kerja. Kondisi ini mengakibatkan tingkat pengangguran terdidik terus meningkat. Hal ini disebabkan karena adanya kesenjangan antara pengelola lembaga pendidikan dengan pengelola industri/penyedia lapangan kerja.

Untuk lebih jelasnya kesenjangan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Kesenjangan Lulusan Lembaga Pendidikan dan Industri di Indonesia

Lulusan Lembaga Pendidikan	Kebutuhan Industri
Hanya memahami teori	Kemampuan solusi masalah berdasarkan konsep ilmiah
Memiliki keterampilan individual	Memiliki keterampilan kelompok
Memotivasi belajar hanya untuk lulus ujian	Memiliki keterampilan kelompok
Memotivasi belajar hanya untuk lulus ujian	Mempelajari bagaimana belajar efektif
Hanya berorientasi pada pencapaian grade atau nilai tertentu (pembatasan target)	Berorientasi pada peningkatan terus menerus dengan tidak dibatasi pada target tertentu saja
Orientasi belajar hanya pada mata pelajaran/mata kuliah individual secara terpisah. Proses belajar bersifat pasif, hanya menerima informasi dari dosen.	Setiap target yang tercapai akan terus menerus ditingkatkan. Membutuhkan pengetahuan terintegrasi antar disiplin ilmu untuk solusi masalah industri yang kompleks
Penggunaan teknologi (seperti komputer) terpisah dari proses belajar	Penggunaan teknologi merupakan bagian internal dari proses belajar untuk solusi masalah industri

Penerapan konsep TQM tidak selalu berjalan mulus akan tetapi ada beberapa tantangan yang dihadapi. Diantara tantangan-tantangan tersebut adalah hal-hal yang berkenaan dengan (1) dimensi kualitas, (2) pelanggan, (3) kepemimpinan, (4) perbaikan, dan (5) manajemen SDM. Untuk lebih jelasnya kelima faktor tersebut dapat diikuti uraian berikut.

Dimensi Kualitas berkaitan dengan pelanggan, baik pelanggan eksternal, maupun pelanggan internal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, maka organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti agar semua personal pada setiap level berusaha melaksanakan setiap dan bidang pekerjaan masing-masing dengan semboyan, “bagaimana kita dapat melakukan sebaik mungkin”. Dengan jalan demikian maka akan berlakulah prinsip “*good enough is never good enough*”.

Dalam kaitan ini lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba atau organisasi dalam bentuk memberikan jasa pelayanan kepada konsumen, sangat memerlukan terjadinya interaksi yang tinggi antara pihak organisasi dengan pihak pelanggan, atau dengan pihak pemakai jasa. Ada lima aspek utama yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan tersebut antara lain: (a) keandalan atau *reliability*, (b) daya tangkap atau *responsiveness*, (c) jaminan atau *guarantee*, (d) empati, dan (e) bukti langsung atau *tangibles*.

Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan yang disajikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan. Misalnya pengembangan bahan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan yang meliputi tuntutan keterampilan profesi dan dunia kerja, jadwal kegiatan pembelajaran terlaksana secara lancar, pelaksanaan bimbingan secara tepat dan cepat, kepastian pendidikan lanjutan tenaga pendidikan yang terencana dan terlaksana dengan baik, ketersediaan dana dan tenaga kependidikan, kegiatan yang dilakukan oleh peserta didik yang tepat waktu dan tepat sasaran sesuai dengan yang diinginkan dan direncanakan.

Daya tangkap (*responsiveness*), merupakan kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan yang memuaskan. Begitu juga pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara interaktif, dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan seluruh kemampuan (*capacity*). Kreativitas (*creativity*), dan kecakapan (*capability*). Fasilitas pelayanan perpustakaan, pusat komputer, laboratorium, dan sarana olahraga yang memuaskan. Begitu juga pelayanan administrasi terhadap peserta didik yang sederhana dan tidak berbelit-belit.

Selanjutnya seluruh tenaga kependidikan betul-betul orang yang kompeten dibidangnya, sikap dan perilaku seluruh tenaga kependidikan betul-betul mencerminkan keprofesionalan, dan penuh kesopanan. Dengan demikian peserta didik dan orang tua benar-benar merasa terjamin mengikuti program pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut.

Suasana empati perlu diciptakan dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, anntara lain ditandai dengan kemudahan dalam berkemu-

nikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, perhatian yang tinggi dari pihak lembaga terhadap para pelanggan, baik pelanggan internal, maupun pelanggan eksternal. Begitu juga perlu adanya bukti langsung mengenai ketersediaan sarana dan fasilitas, yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi. Bukti langsung tersebut juga berkenaan dengan ketersediaan gedung, fasilitas komputer, fasilitas perpustakaan, ruangan kelas, ruangan guru, ruangan seminar, tempat parkir, sarana ibadah, sarana dan fasilitas olahraga, laboratorium dan lain-lain yang menunjang kesempurnaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

Fokus terhadap pelanggan merupakan aspek-aspek yang penting dalam TQM. Oleh sebab itu mengenal para pelanggan internal dan pelanggan eksternal pendidikan dan mengetahui kebutuhan mereka merupakan aspek yang sangat perlu diperhatikan. Pelanggan eksternal akan menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal sangat berperan dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Disamping itu Goetsch dan Davis (1994:149-150) mengemukakan beberapa usaha yang dapat dilakukan untuk pembentukan fokus pada pelanggan:

1. Menetapkan visi, komitmen, dan suasana yang menyenangkan terhadap pelanggan
2. Penjajaran dengan pelanggan, dimana perusahaan menjejarkan dirinya kepada pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Pelanggan berperan sebagai penasehat dalam penjualan
 - b. Pelanggan tidak pernah dijadikan sesuatu yang lebih daripada yang diberikan
 - c. Karyawan memahami atribut produk yang paling diharapkan pelanggan
 - d. Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimaksudkan dalam proses pengembangan produk

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.

Hal ini tercermin dalam hal:

- a. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis
 - b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan
 - c. Perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan, yaitu menggunakan dan menyampaikannya pada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan.

Hal ini tercermin dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas
 - b. Karyawan pada semua tingkat diberi kesempatan untuk mengadakan pertemuan dengan para pelanggan
 - c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi pelanggan sesungguhnya
 - d. Perusahaan berusaha untuk memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada para pelanggan, dengan motto “janjikan apa yang bisa diberikan, tapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.
 - e. Karyawan dan manajer hendaklah berusaha memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
5. Mendekati para pelanggan, dan tidak hanya bersifat pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Hal semacam ini berarti perusahaan berusaha untuk:
 - a. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis
 - b. Mengatasi semua keluhan pelanggan
 - c. Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan kelu-

hannya, misalnya melalui surat, telepon, atau datang langsung ke perusahaan.

6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan, dimana karyawan dianggap sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap penting dalam rangka memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan jalan demikian setiap karyawan akan memahami produk yang ditawarkan kepada pelanggan, sesuai dengan kebutuhan.
7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus, dimana perusahaan memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam bentuk:
 - a. Kelompok fungsional internal yang bekerjasama untuk mencapai sasaran bersama
 - b. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan
 - c. Waktu siklus riset dan pengembangan terus menerus dikurangi
 - d. Setiap masalah yang dihadapi diatasi sesegera mungkin
 - e. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan secara terus menerus.

Lembaga pendidikan tidak mempunyai arti apa-apa tanpa adanya peserta didik, masyarakat yang akan mempergunakan hasil pendidikan tersebut. Oleh sebab itu dalam konsep TQM pelanggan adalah raja. Justeru karena itu para penyelenggara pendidikan betul-betul mampu melakukan identifikasi para pelanggan tersebut.

Dalam rangka mengimplementasikan TQM, madrasah/sekolah dapat menggerakkan hal-hal berikut:

- a. Mengoptimalkan peran kepemimpinan

Dalam mengoptimalkan peran kepemimpinan dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Kepala sekolah harus mampu merumuskan dan mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada seluruh staf dan guru, serta

mengembangkan filsafat mutu.

- 2) Kepala sekolah hendaknya mampu menggerakkan dan mengarahkan segala komponen dalam mencapai tujuan sekolah
- 3) Mengembangkan pola kepemimpinan demokratis dan partisipatif dengan memberikan peran serta anggota secara aktif dalam perencanaan dan keputusan organisasi.

b. Perubahan budaya

Terkait dengan perubahan budaya dalam TQM ada tiga langkah yang harus diperhatikan, yaitu: *freezing, moving, dan refreezing*. Artinya jika kepala sekolah hendak mengadakan perubahan budaya (kualitas) dalam organisasi sekolah yang harus dilakukan adalah menghilangkan status quo, yang kemudian digerakkan ke arah budaya yang baru.

c. Memfokuskan kebutuhan masyarakat tentang mutu pendidikan

Yang dimaksud dengan fokus terhadap kebutuhan masyarakat tentang mutu pendidikan adalah fokus kepada:

- 1) Posisi strategis kebutuhan masyarakat dalam menentukan orientasi dan tujuan pendidikan
- 2) Masyarakat terdiri dari customer dan supplier pendidikan yang merupakan pengguna jasa pendidikan secara tidak langsung akan menentukan kemajuan lembaga.

d. Memfokuskan pada proses dan mewujudkan tujuan organisasi layanan jasa pendidikan di madrasah atau sekolah menjadi terbentuk dengan baik.

e. Kolega sebagai pelanggan

Fokus TQM dalam lembaga pendidikan bukan sekedar memenuhi pelanggan dari luar akan tetapi kolega-kolega yang ada di dalam lembaga pendidikan juga sebagai pelanggan. Keseimbangan dalam memenuhi semua pelanggan baik internal maupun eksternal harus dilakukan secara profesional.

f. Kualitas Belajar

Implementasi TQM di sekolah/madrasah diperlukan arah kualitas

sistem layanan pengalaman belajar. Peserta didik memiliki karakteristik yang berbeda-beda, dan belajar yang abik adalah belajar yang sesuai dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka. Oleh karena itu sekolah yang menerapkan TQM sebaiknya mengantisipasi sistem belajar secara serius, sehingga mendapatkan strategi yang baik untuk melayani masing-masing individu yang memiliki perbedaan belajar.

g. Pemasaran Internal

Pemasaran internal adalah alat untuk mengkomunikasikan berbagai informasi kepada staf guna meyakinkan tentang apa yang terjadi di sekolah, sehingga staf memiliki kesempatan untuk memberi umpan balik.

E. IMPLEMENTASI TQM DALAM PEMBELAJARAN

1. TQM dalam Pembelajaran

Mutu merupakan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukanlah benda magis atau sesuatu yang rumit. Mutu didasarkan pada akal sehat. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat, dan pemuka bisnis untuk bekerjasama guna memberikan kepada para siswa sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan masyarakat, bisnis dan akademik sekarang dan masa depan. Bila mutu pendidikan hendak diperbaiki, maka perlu ada pimpinan dari para profesional pendidikan. Manajemen mutu merupakan sarana yang memungkinkan para profesional pendidikan dapat beradaptasi dengan “kekuatan perubahan” yang dapat mempengaruhi sistem pendidikan bangsa. Pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki sistem pendidikan sebenarnya sudah ada dalam komunitas pendidikan kita sendiri. Jerome S. Arcaro (2007)

Pembelajaran terkait dengan bagaimana (*how to*) membelajarkan peserta didik atau bagaimana membuat peserta didik dapat belajar dengan mudah terdorong oleh kemauannya sendiri untuk mempelajari apa (*what to*) yang teraktualisasikan dalam kurikulum sebagai kebutuhan (*needs*) peserta didik. Karena itu pembelajaran berupaya menjabarkan nilai-nilai yang terkandung dalam kurikulum dengan menganalisis tujuan pembe-

lajaran dan karakteristik isi mata pelajaran yang terkandung dalam kurikulum. Selanjutnya dilakukan kegiatan untuk memilih, menetapkan, dan mengembangkan cara-cara pembelajaran yang tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan sesuai kondisi yang ada, agar kurikulum dapat diaktualisasikan dalam proses pembelajaran sehingga hasil belajar terwujud dalam diri peserta didik.

TQM dalam pembelajaran merupakan perbaikan secara berkelanjutan yang dilakukan pada komponen-komponen yang terlibat dalam pembelajaran untuk memperoleh pembelajaran yang bermutu.

2. Tujuan dan Fungsi Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Pembelajaran merupakan suatu kegiatan yang bertujuan mencapai kualitas akhir (*output*) yang baik dalam pendidikan. Dengan demikian merumuskan tujuan yang akan dicapai adalah aspek terpenting dalam peningkatan pembelajaran.

Taraf pencapaian tujuan peningkatan pembelajaran pada hakekatnya merupakan petunjuk praktis tentang sejauh manakah proses pembelajaran itu harus dibawa untuk mencapai tujuan akhir. Dengan tujuan yang jelas akan memberikan petunjuk terhadap pemilihan bahan pelajaran, penetapan metode mengajar dan alat bantu pengajaran serta memberikan petunjuk terhadap penilaian.

Lazimnya tujuan pendidikan itu ditetapkan sebagai peraturan perundang-undangan sehingga itu diprediksi ketentuan bagi tujuan lembaga tertentu, hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum tentang kualitas manusia yang dicita-citakan, sehingga terbentuk sebagai hasil pengalaman pendidikan di lembaga tersebut. Misalnya di Indonesia telah ditetapkan dasar, tujuan dan sistem pendidikan yaitu sistem pendidikan nasional. (Sisdiknas)

Agar tujuan itu mendapat bentuk yang nyata (operasional) maka diperlukan suatu cara kerja yang efisien yang berupa sistem penilaian/evaluasi. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sifat-sifat pencapaian tujuan dan fungsi pembelajaran baik dari pihak murid/guru, disamping itu diperlukan juga rumusan tujuan secara lebih konkrit, khusus dan lebih jelas yang

dipusatkan pada perubahan tingkah laku anak didik dan realistik bagi kebutuhan perkembangan murid.

Hal ini sesuai dengan apa yang terkandung dalam UU RI No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa”. Adapun tujuan pendidikan adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Jadi, peningkatan pembelajaran merupakan fase menuju pencapaian tujuan akhir dari kualitas hasil belajar.

F. MODEL TQM DALAM PENDIDIKAN

Deming (1966) mengemukakan empat komponen utama manajemen pendidikan tinggi di Indonesia, yaitu: (1) riset pasar tenaga kerja, (2) desain proses pendidikan tinggi, (3) operasional proses pendidikan, dan (4) penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Keempat komponen tersebut harus berinteraksi secara sinergik, sehingga lembaga pendidikan tinggi dapat menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas untuk memasuki pasar tenaga kerja dalam persaingan global. Sehubungan dengan hal tersebut sudah saatnya perguruan tinggi melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan perguruan tinggi, sehingga perguruan tinggi dapat menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas, dan dapat memenuhi kebutuhan pengguna tenaga kerja terampil. Sebagai konsekuensi dari TQME (*Total Quality Management of Education*) harus melaksanakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara konsisten.

Untuk itu perlu diusahakan persamaan persepsi “*stakeholder*” mengenai hal tersebut. Dalam konsep manajemen modern, kualitas suatu lembaga pendidikan antara lain ditentukan kelengkapan fasilitas dan reputasi dari lembaga tersebut. Kualitas tersebut secara terus menerus harus ditingkatkan, agar lulusan atau keluaran lembaga pendidikan bersangkutan dalam rangka

memenuhi tuntutan pasar dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam kaitan ini Spanbauer (1992) mengusulkan agar lembaga pendidikan mengadopsi paradigma baru tentang manajemen kualitas menejemen modern. Untuk lebih jelasnya perbandingan paradigma baru dengan paradigma lama manajemen lembaga pendidikan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Paradigma Baru dan Paradigma Lama Manajemen Lembaga Pendidikan

Paradigma Baru	Paradigma Lama
Mahasiswa/siswa menerima hasil ujian, pembimbingan, dan nasehat agar membuat pilihan yang sesuai Mahasiswa/siswa diperlakukan sebagai pelanggan Keluhan mahasiswa/siswa ditangani secara tepat dan efisien Terdapat sistem saran aktif dari mahasiswa/ siswa Setiap departemen pelayanan menetapkan kepuasan pelanggan sesuai kebutuhan Terdapat rencana tindak lanjut untuk penempatan lulusan dan peningkatan pekerjaan Mahasiswa/ siswa diperlakukan dengan sopan, rasa hormat, akrab, penuh pertimbangan Fokus kepemimpinan kualitas seperti pemberdayaan dan partisipasi aktif karyawan Manajemen secara aktif mempromosikan kerjasama dan solusi masalah dalam unit kerja Sistem informasi memberikan laporan yang berguna untuk membantu manajer dan dosen/guru	Hasil ujian tidak digunakan sebagai informasi untuk memberikan bimbingan dan nasehat kepada mahasiswa Mahasiswa/siswa tidak diperlakukan sebagai pelanggan Keluhan Mahasiswa/siswa ditangani dalam bentuk defensif dan negatif Mahasiswa/siswa tidak didorong untuk memberikan saran atau keluhan Staf departemen pelayanan tidak memperlakukan karyawan lain dan/atau mahasiswa/ siswa sebagai pelanggan Tidak ada sistem tindak lanjut yang cukup atau tepat untuk mahasiswa/ siswa dan alumni Mahasiswa/siswa dipandang sebagai inferior, tidak diperlakukan dengan rasa hormat, cara yang akrab, dan penuh pertimbangan Fokus manajemen pada pengawasan karyawan, sistem dan operasional Banyak keputusan manajemen dibuat tanpa masukan informasi dari karyawan dan mahasiswa Sistem informasi usang dan tidak membantu manajemen sistem kualitas

Paradigma Baru	Paradigma Lama
Staf administrasi bertanggung jawab dan siap memberikan pelayanan dengan cara yang mudah dan cepat guna memenuhi kebutuhan mahasiswa	Staf administrasi kurang memiliki tanggung jawab dan kesiapan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa

Agar berhasilnya pemahaman dan adopsi paradigma baru di atas, diperlukan sistem pelatihan TQME untuk para pengelola lembaga pendidikan secara terus menerus di Indonesia. Setelah memperoleh pelatihan TQME tersebut diharapkan para pengelola lembaga pendidikan tersebut akan lebih siap untuk menerima paradigma baru manajemen lembaga pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kualitas hasil dan kepuasan pelanggan. Dalam kaitan ini sistem TQME secara lengkap dapat didesain, diimplementasikan dan ditingkatkan secara terus menerus pada lembaga pendidikan dimaksud sesuai dengan tuntutan pasar atau pelanggan masa datang.