

# **MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**MUHIBBUDDIN ABDULMUID**

**PENERBIT PENGGING MANGKUNEGARAN, Batang  
2013**

## MANAJEMEN PENDIDIKAN

Penulis : Muhibbuddin Abdulmuid  
Penyunting : Tim Penyunting Penerbit  
Editorial : Ketua Kordinator Nasruddin  
Tata Letak : Aini Lutfiyah  
Cover : Maemanah  
Software : Linux, Inkscape, Gimp, Scribus



Hak Cipta © 2013, PENERBIT PENGGING MANGKUNEGARAN

*All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted, in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher or copyrights holder.*

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa seizin tertulis dari penerbit atau pemegang hak cipta

ISBN : 978-602-1543-02-3

Diterbitkan Pertama kali oleh :  
CV.PENGGING MANGKUNEGARAN



RT.04 RW.03 Dukuh Kauman Desa Tersono Kec.Tersono Kab.Batang  
Jawa Tengah Kode Pos 51272 Phone 0285.4469730  
email : [pengging.mangkunegaran@yahoo.com](mailto:pengging.mangkunegaran@yahoo.com)

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENERBIT

## BAB I MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN

1. Definisi teoritis manajemen - 1
2. Langkah atau fungsi manajemen - 4
3. Tujuan manajemen - 10
4. Perbedaan administrasi dengan manajemen -11
5. Pengertian manajemen pendidikan -13
6. Perlunya aplikasi manajemen pendidikan -16

## BAB II UNSUR KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

1. Dimensi kepemimpinan dalam manajemen pendidikan -22
2. Gaya kepemimpinan -24
3. Peran komunikasi dalam manajemen pendidikan -25
4. Manajemen sebagai penggerak aktivitas pendidikan -27
5. Tantangan manajemen pendidikan -29

### BAB III MANAJEMEN PERENCANAAN DALAM PENDIDIKAN

1. Dimensi dasar perencanaan pendidikan -31
2. Perencanaan strategis -33
3. Urgensi perencanaan pendidikan -35

### BAB IV LINGKUP MANAJEMEN DI SEKOLAH

1. Dimensi lingkup manajemen sekolah -37
2. Manajemen kurikulum -38
3. Manajemen peserta didik -43
4. Manajemen prasarana dan sarana -46
5. Manajemen personalia -50
6. Manajemen keuangan -56
7. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat -60
8. Manajemen layanan khusus -64

### BAB V MANAJEMEN BERPOROSKAN SEKOLAH

1. Konsep dasar manajemen berbasis sekolah -65
2. Karakteristik MBS -68
3. Tujuan dan argumentasi penerapan MBS -71
4. Mbs pada pendidikan dasar dan menengah di indonesia -75

6. Sampel hasil survei tentang manajemen berbasis sekolah -78

## BAB VI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

1. Total Quality Management (TQM) -80

2. Prinsip kinerja TQM -84

3. Aktivitas aplikasi TQM -87

## BAB VII MANAJERIAL DALAM PENDIDIKAN ISLAM

1. Konsep manajemen pendidikan Islam -93

2. Manajemen pendidikan islam di sekolah -100

.

## BAB VIII SUPERVISI PENDIDIKAN

1. Cakrawala konsep supervisi pendidikan -107

2. Fungsi dan tujuan supervisi pendidikan di sekolah -113

3. Prinsip-prinsip supervisi -116

4. Pentingnya supervisi pendidikan bagi guru di sekolah -117

5. Teknik supervisi pendidikan -119

6. Sifat dalam etika profesi supervisor -122

## BAB IX MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN PENDIDIKAN

1. Konsep dasar kewirausahaan -125

2. Link and match dunia pendidikan -128

3. Kewirausahaan pendidikan -131

## BAB X MANAJEMEN PENELITIAN TINDAKAN KELAS

1. Konsep dasar penelitian tindakan kelas -133

2. Penelitian sebagai indikator jabatan profesi -134

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar -137

4. Manajerial PTK -138

DAFTAR PUSTAKA -140

## KATA PENGANTAR

Kadar mutu lulusan, kesesuaian antara sarana dengan hasil ujian nasional, serta berbagai kegagalan program yang diberlakukan, merupakan bagian dari hasil suatu proses manajerial kependidikan yang dilaksanakan. Seorang manajer merupakan pemegang kendali utama, berperan sebagai nahkoda dan menentukan apa akan dan harus terjadi pada keadaan di masa depan, pada saat pelaksanaan program yang dicanangkannya maupun oleh pemerintah. Jika ada sebuah perusahaan gagal dalam mencapai Goal Point, maka ada bagian dari manajemen yang mengalami error, mungkin pada manusianya, sumber dayanya maupun prosesnya yang kurang terencana dan terawasi dengan baik.

Sebuah manajemen dituntut mampu meingidentifikasi masalah, menampungnya, lantas meruntut sebab akibatnya, menganalisis, dan mendapatkan kesimpulan tentang berbagai hal mengenainya. Konklusi tersebut penuh makna dan dibubuhkan sebagai bahan menyemai pengambilan keputusan berikutnya.

Kerangka manajemen berupa Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian, tanpa pengawasan, yang diautomasi untuk mencapai titik cita-cita dan harapan organisasi. Pengawasan sendiri yang sebenarnya sudah melekat pada unsur Pengarahan dan Pengkoordinasian, menjadi terminal akhir, sekaligus menjadi titik awal sebuah proses manajemen jangka panjang pada tahap selanjutnya. Dalam pengawasan ini juga dilaksanakan prosedur pengevaluasian seluruh proses yang dijalankan, sehingga hal-hal yang terjadi tanpa ataupun di luar perencanaan di tengah proses, bisa diatasi dan diselesaikan dengan tepat.

Hubungan kepemimpinan dengan manajemen dijelaskan oleh Siagian (dalam Soegito, 2010:41) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi, sedangkan inti dari manajemen ialah kepemimpinan (leadership). Hal ini memaksa manajemen pendidikan untuk menumbuhkan pergerakan bersama sehingga memiliki situasi dan karakter dimensi kepemimpinan yang kuat, dan proses manajemen dalam pendidikan bisa optimal.



Sebagai sebuah lembaga yang bertanggungjawab penuh dalam pendidikan seluruh siswa-siswinya, sekolah atau lembagidikan harus memiliki komponen-komponen yang diperlukan untuk menjalankan operasional pendidikan seperti manajemen peserta didik, kurikulum, sarana-prasarana, struktur organisasi, proses, sumber daya manusia, dan biaya operasional.

Model pengelolaan pendidikan yang tadinya top-down yang mana pengelolaan pendidikan berasal dari kebijakan jajaran pemerintahan pusat, kini mulai beralih ke arah paradigma bottom-up, aliran aspirasi bidang pendidikan yang berawal dari bawah, dari tengah masyarakat menuju atas. Pemerintah pusat kini berperan sebagai "fasilitator" yang menaungi legalitas dan memberikan usul saran untuk meningkatkan peranserta anggota masyarakat dalam upaya memberdayakan potensi masyarakat bawah.

Manajemen Berbasis Sekolah (penulis mengistilahkan dengan Manajemen Berporoskan Sekolah) merupakan sebagai proses manajemen dengan berlandaskan atau berporoskan "kebijakan" yang lahir dari pelaksana di tingkat satuan sekolah dengan memperhatikan potensi lokal yang memungkinkan untuk dikembangkan secara nasional, dengan karakteristik; desentralistik, kebijakan yang bottom-up, orientasi pengembangan yang holistik, multi inteligen, berkesadaran budaya, moralitas kemanusiaan, kreatif, produktif, berkesadaran hukum dan meningkatkan peranserta masyarakat secara kuantitatif dan kualitatif yang mencakupi keluarga, lembaga swadaya masyarakat/lsm, pesantren, dan dunia usaha.

Dalam dunia pendidikan, dikenal input, proses dan output. Dalam Total Quality Management, ketiga komponen tersebut akan selalu mengalami perubahan standar nilainya. Kaizen pendidikan akan terus menerus bergerak menuju tingkat-tingkat standar yang pengelolaannya juga akan selalu hidup dan tidak akan berhenti, meskipun seandainya target atau output pendidikan sudah dapat tercapai. Dibutuhkan kesiapan mental dan kualifikasi prima untuk menjangkau perubahan-perubahan perbaikan itu sendiri.

Dengan demikian, tujuan TQM bukanlah target kerja yang harus dicapai, tetapi peningkatan mutu yang terus menerus berdasarkan kualifikasi dan karakteristik mutu pada zaman tertentu. Karena mutu





tergantung dengan perkembangan budaya pemilik mutu, maka standar kualifikasi mutu pada suatu TQM juga akan disesuaikan secara komprehensif dan menyeluruh di seluruh lini manajemen.

Dikaitkan dengan nilai keislaman, maka Islam memandang bahwa manusia merupakan salah satu makhluk Allah yang memiliki “potensi” khusus sebagai mahkota khalifatullah di alam semesta. Dengan begitu, maka pendidikan Islam bertujuan untuk mengembangkan potensi-potensi yang tidak terbatas di dalam pembentukan watak dan mengangkat derajat manusia.

Bermula dari proses pembinaan siswa di sekolah, untuk beriman kepada Allah, mencintai-Nya, menaati-Nya, dan berkepribadian yang mulia, kemudian memperkenalkan hukum-hukum agama dan cara menunaikan ibadah, maka terbentuk manusia yang memiliki keyakinan tauhid dan perilaku akhlak mulia sehingga pribadinya memberikan warna sosial yang menyelamatkan dan menyenangkan bagi umat manusia lain tanpa membedakan keyakinan, warna kulit dan negara. Dalam kedudukan tersebut maka manusia diharapkan mencapai derajat manusia yang insan kamil.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh dosen Prodi Magister Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang, yang telah memberikan perkuliahan dan bimbingan, sehingga kami memiliki kemampuan sedikit untuk merangkai berbagai kata berkaitan manajemen pendidikan yang kemudian dengan segala upaya dan daya, hadir dalam sebuah buku ini, yang khusus dipersembahkan untuk Prodi Magister Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang. Buku ini disusun bersamaan dengan masa penyelesaian tesis.

Buku ini hadir hadir sebagai penambah dengan nuansa dan warna yang berbeda dari buku manajemen pendidikan yang sudah ada sebelumnya.

Batang, April 2013

Penerbit



# **BAB I**

## **MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN**

### **1. Definisi Teoritis Manajemen**

Seringkali kita menemui sebuah perusahaan yang terpaksa harus gulung tikar. Lembaga sekolah yang dibangun oleh banyak orang dengan mengorbankan uang jutaan rupiah, bisa tumbang. Ataupun mungkin sebuah kondisi sosial melibatkan banyak orang dengan sekian masalah yang tidak dapat diselesaikan.

Sejak kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945, sehingga hari ini, permasalahan ataupun kondisi sosial yang tidak sesuai dengan harapan kita seperti padang ilalang. Dibabat satu di satu tempat, tumbuh seribu di tempat lain. Itulah masalah yang selalu ada, dan akan selalu ada, menjadi bagian hidup.

Dari berbagai permasalahan, ternyata ada juga keberhasilan yang bisa dibanggakan. Permasalahan, kegagalan maupun keberhasilan terkait ataupun dikaitkan dengan istilah yang disebut dengan pimpinan, memimpin, dipimpin, manajer, dan lain sebagainya.

Mendalami kenyataan di atas, kita harus akui bahwa unsur manajemen berpengaruh besar terhadap, tidak hanya proses operasional suatu perusahaan dikenal di dunia internasional, dikenal di kancah nasional, tetapi terhadap tingkat keberhasilan maupun kegagalan suatu misi organisasi.

Beberapa bulan lalu di tahun 2012 ini, terjadi sebuah kejadian cukup “menggelikan”, yang mana ribuan guru yang akan melaksanakan Uji Kompetensi Guru (UKG) terpaksa mengerjakan soal dengan banyak kendala teknis rumit, kadang terkesan “lucu”. Bahkan banyak dipaksa menunda pelaksanaan uji kompetensi tersebut. Ini seharusnya tidak terjadi pada program skala nasional dan tentu saja prioritas.

Pada kejadian itu kita petik sebuah pelajaran terkait dengan unsur manajemen. Hal lain bisa diungkap misalnya tentang pelaksanaan Ujian Nasional, masih saja belum menunjukkan hasil diharapkan, dengan garis arti bisa memuaskan semua pihak, baik pihak pelaksana maupun pihak diuji yang dalam hal ini tentu saja seluruh siswa peserta Ujian Nasional. Banyak hasil ujian nasional menciptakan situasi “membingungkan” dengan berbagai variasi tingkat kelulusan suatu sekolah tidak selaras dengan



rekaman standar operasional prosedur yang diberlakukan. Sekolah dengan julukan RSBI, ternyata bisa dikecilkan pamornya oleh beberapa sekolah “pinggir kampung” dengan sarana seadanya dan operasional pembelajaran juga “sederhana”. Ini tentu merupakan pernik dunia pendidikan yang ada dan masih terjadi, entah untuk beberapa tahun akan datang atau tidak.

Tingkat kelulusan, kesesuaian antara sarana dengan hasil ujian nasional, serta berbagai kegagalan program yang diberlakukan, merupakan bagian dari hasil suatu proses manajerial yang dilaksanakan. Seorang manajer merupakan pemegang kendali utama, berperan sebagai nahkoda dan menentukan apa akan dan harus terjadi pada keadaan di masa depan, pada saat pelaksanaan program yang dicanangkannya maupun oleh pemerintah.

Istilah Manajemen di Indonesia masih terdengar menggunakan “bahasa asing”, sebab memang pada awalnya diserap dari bahasa asing, Management, kemudian di-Indonesiakan menjadi Manajemen. Terjadinya penyerapan tersebut untuk memperoleh istilah dan makna sekaligus, agar mendekati kepada istilah asalnya yang berasal dari bahasa asing. Disebabkan berbagai kesulitan dalam menjelaskan makna dari suatu istilah ilmiah, maka digunakanlah kata Manajemen dengan segala konsekuensi ilmiah yang menyertainya. Dalam Manajemen Pendidikan, A.LHartani (2011:2-3) menjelaskan bahwa management merupakan istilah yang baru populer setelah dipublikasikannya karya ilmiah Taylor yang berjudul Shop Management pada tahun 1903 dan Principles and Methods of Scientific Management pada tahun 1911.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:109-110) mendefinisikan manajemen sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dale Carnegie dan Associates (1978:13, dalam Sugiyanto Wiryoputro (2008: 1) menggambarkan bahwa manajemen ialah kemampuan untuk mendapatkan hasil-hasil yang diinginkan melalui penggunaan efektif dari sumber daya yang ada pada organisasi. Sementara itu Leonard D.White dalam Manajemen Pendidikan (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008:3) mendefinisikan bahwa manajemen ialah segenap proses, biasanya terdapat pada semua kelompok baik usaha negara, pemerintah atau swasta, sipil atau militer secara besar-besaran atau secara kecil-kecilan. George R Terry (1972, dalam A.Halim, dkk, 2005:7) memaparkan manajemen sebagai sebuah



proses khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan; perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan juga pengawasan, untuk menentukan arah mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sedangkan Sukanto Reksohadiprodjo, (dalam Sugiyanto Wiryoputro, 2005:2) mengartikan bahwa manajemen ialah suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Dalam pembahasan terpisah, Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008:3), memberikan batasan bahwa manajemen, ialah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat yang hampir searah menggambarkan mengenai manajemen dijelaskan oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2011:6), merupakan kemampuan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan tertentu melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Berdasarkan banyak pengertian manajemen di atas, dapat ditarik sebuah pengertian umum bahwa manajemen ialah proses pemberdayaan dan kerjasama sumber yang daya, baik manusia maupun alam, secara efektif untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Beberapa unsur dalam manajemen meliputi manusia, sumber daya dan proses gerak. Manusia meliputi "aku" dan "kamu" serta "kita". Sumber daya meliputi "daya cipta" manusia dan daya alam. Proses meliputi kegiatan yang aktif dijalankan. Penglibatan unsur-unsur tersebut berkeberadaan mutlak. Tidak ada manajemen bisa berjalan tanpa melibatkan ketiga unsur tersebut.

Berangkat dari pengertian manajemen di atas, maka dapat dilihat di tengah masyarakat, bahwa berbagai kegagalan dalam pencapaian tujuan bisa diruntut secara historikal dan sistematikal melalui paradigma manajemen ini. Jika ada sebuah perusahaan gagal dalam mencapai Goal Point, maka ada bagian dari manajemen yang mengalami error, mungkin pada manusianya, sumber dayanya maupun prosesnya yang kurang terencana dan terawasi dengan baik.



## 2. Langkah atau fungsi manajemen

Hakikinya, langkah dalam manajemen hanya terdiri dari 3, yaitu merencanakan, melaksanakan dan mengontrol kegiatan. Disebabkan manajemen itu sendiri merupakan sebuah proses ilmiah, maka tentu terdapat langkah-langkah yang lebih luas, yang ditempuh membangun sebuah proses sistematis dan terkendali.

Gorton, (dalam Ibrahim Bafadal, 2009:39) memberikan rincian yang cukup detail mengenai beberapa langkah untuk mencapai tujuan dalam manajemen, sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah
2. Diagnosis masalah
3. Penetapan tujuan
4. Pembuatan keputusan
5. Perencanaan
6. Pengorganisasian
7. Pengkoordinasian
8. Pendelegasian
9. Penginisiasian
10. Pengkomunikasian
11. Kerja dengan kelompok-kelompok, dan
12. Penilaian

Keduabelas langkah tersebut sebagai alur prosedur yang berkedudukan “harus dilaksanakan” untuk memperoleh tujuan dan cita-cita, baik pribadi maupun organisasi. Penjabaran ini memaparkan lebih luas berbagai bagian atau fase-fase kegiatan yang harus dilakukan, baik skala lokal maupun nasional.

Sebuah manajemen dituntut mampu meingidentifikasi masalah, menampungnya, lantas meruntut sebab akibatnya, menganalisis, dan mendapatkan kesimpulan tentang berbagai hal mengenainya. Konklusi tersebut penuh makna dan dibubuhkan sebagai bahan memupuk pengambilan keputusan berikutnya. Tujuan dirumuskan sesuai dengan visi pendiri organisasi atau disesuaikan dengan kesepakatan seluruh sumber daya yang ada, dan dibentuklah garis-garis besar haluan organisasi, sehingga sebelum adanya pengorganisasian manusia, skema kerja sudah terprogram dengan lugas, jelas dan tanpa bias. Pendapat lebih ringkas disampaikan oleh Seckler (dalam, B.Suyosubroto, 2010:9-10), memberikan



gambaran tentang langkah-langkah dalam manajemen, yaitu :

1. Proses perumusan dan perumusan kembali pokok kebijakan umum
2. Proses pemberian, pembagian, dan penggunaan wewenang
3. Proses perencanaan
4. Proses pengorganisasian
5. Proses penganggaran
6. Proses kepegawaian
7. Proses pelaksanaan
8. Proses pelaporan
9. Proses pengerahan, pembimbingan dan pengendalian.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:810), “langkah” diartikan sebagai perbuatan, sikap ataupun tindakan. Sehingga, antara pemahaman terhadap “langkah-langkah” manajemen dan “tindakan” dalam manajemen dapat difahami ke dalam satu pengertian, sehingga membahas langkah-langkah manajemen tidak berbeda dengan membahas tindakan-tindakan yang mesti dilakukan dalam proses manajemen. Sedangkan tindakan itu sendiri, membentuk sebuah fungsi atau pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, antara langkah, fase, tindakan, dan fungsi memiliki status pengertian serupa dalam manajemen. Maka dari sudut manajemen, sebagaimana Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:420) mendefinisikan fungsi sebagai pekerjaan yang dilakukan, maka ternyata langkah-langkah manajemen memiliki makna yang sama dengan fungsi-fungsi dalam manajemen, sehingga dilihat pada beberapa pendapat para pakar, perinciannya memang hampir sama.

Stoner AF (dalam Eti Rochaety, dkk, 2010:5) menguraikan proses manajemen berupa perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling) antar anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Memperhatikan pengerian manajemen dan beberapa uraian tentang langkah-langkah manajemen di atas, maka ditarik pengertian dasar bahwa langkah atau fungsi pokok manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Keempat fungsi pokok menurut Eti Rochaety di atas , dijabarkan ke dalam berbagai bentuk kegiatan manajemen yang bersifat “wajib ada” dan harus dilakukan.



Berikut ini penjelasan menyangkut perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan, yaitu:

1. Perencanaan berarti suatu proses persiapan dengan menyediakan berbagai perangkat, dilaksanakan di masa akan datang. Perencanaan tetap mempertimbangkan segala sarana dan ketersediaan peralatan pendukung kegiatan selanjutnya. Dalam perencanaan ini harus diuraikan tentang ketersediaan dana, peralatan, dan prediksi kemungkinan hambatan yang akan dihadapi dan cara menyelesaikannya. Achmad Slamet (2007:9) merincikan beberapa tahap proses perencanaan, sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan.
- b. Merumuskan keadaan saat ini.
- c. Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan
- d. Mengembangkan rencana kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Berpijak pada uraian di atas, dapat dibuat sebuah rangkaian proses perencanaan :

- 1) Menetapkan tujuan sebagai akhir kegiatan
- 2) Menyusun kondisi saat ini dengan lugas, logis, terukur dan akurat
- 3) Mengumpulkan bahan pertimbangan sebagai dasar merumuskan konten perencanaan.
- 4) Memaparkan gambaran segala peluang yang ada
- 5) Memaparkan gambaran hambatan yang sudah dihadapi di masa lalu, yang mungkin dihadapi di masa depan
- 6) Mengidentifikasi bagian-bagiannya yang akan bisa diselesaikan dan tidak akan bisa diselesaikan di masa depan.
- 7) Menyusun rencana kegiatan dengan terurut dan sistematis.
- 8) Menghimpun rencana pelaku kegiatan
- 9) Menyusun perencanaan pada proses pengorganisasian
- 10) Menyusun rencana proses pengarahan
- 11) Menyusun rencana proses pengkoordinasian
- 12) Menyusun rencana proses pengawasan.
- 13) Menyusun seluruh jenis pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan
- 14) Mengelompokkan bagian atau jabatan kerja sebagai bagian dari koordinasi manajemen
- 15) Menentukan bagian kerja yang bisa atau tidak bisa dikelompokkan



dalam satu jabatan tertentu

- 16) Menyusun jenis pekerjaan secara jelas, gamblang, dan dengan alur kerja yang mudah difahami oleh pelaku
- 17) Menyusun panduan kerja yang dijadikan pedoman bersama
- 18) Membuat peraturan-peraturan pelaksanaan kerja
- 19) Menyusun reward ketaatan kerja
- 20) Menyusun sanksi pelanggaran aturan
- 21) Menyusun kerangka target pekerjaan yang harus dicapai setiap jabatan
- 22) Merumuskan standar yang menjadi patokan bentuk kegiatan
- 23) Menentukan tolok ukur tingkat kegiatan. Dalam tahap ini diwujudkan adanya pengkategorian sebuah tingkatan kinerja staff

Dalam fase perencanaan ini, sudah terakumulasi seluruh kejadian dan “kenyataan” yang terjadi, terurut, sistematis, dan lengkap sampai kepada pencapaian tujuan, evaluasi organisai dan pelaksanaan perencanaan kembali. Sudah tergambar siklus manajemen hingga pada batu pertama melangkah kembali.

2. Pengorganisasian berarti upaya kerjasama melibatkan banyak orang yang berkompeten dalam bidangnya untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian akan membawa anggota memahami tupoksinya masing-masing. Achmad Slamet (2007:11) menjelaskan beberapa tahap yang dilalui pada proses pengorganisasian :

- a. Perincian semua pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi
- b. Pembagian beban pekerjaan.
- c. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja.

Penjelasan di atas dapat dijabarkan dengan lebih terinci, sebagai berikut :

- 1). Merekapitulasi pelaku yang mampu dan tidak mampu berkualifikasi memiliki jabatan tertentu
- 2) Sosialisasi tujuan dan dituangkan dengan jelas dan difahami oleh seluruh pelaku
- 3) Pembagian tanggungjawab kerja





4) Dalam bagian ini bisa diadakan pembukaan lowongan pekerjaan pada jabatan tertentu yang dibutuhkan

3. Pengarahan berarti suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dalam kumpulan manusia yang sedang berorganisasi atau sedang bekerjasama dalam manajemen.

Inti pengarahan ialah untuk memberikan penjelasan tentang semua pekerjaan yang harus diselesaikan pelaku. Dijelaskan juga tentang reward, sanksi, dan konsekuensi sistemik yang akan diterima seandainya terjadi penyelewengan kerja. Oleh karena itu, maka pengarahan memiliki beberapa langkah sebagai berikut :

a. Pengenalan atau orientasi pekerjaan kepada staff sehingga pekerjaan bisa efektif dan efisien.

b. Perintah untuk mengerjakan dan menyelesaikan dengan baik dan tuntas

c. Penjelasan tentang sanksi dan konsekuensi kerja

d. Pengarahan sumber daya manusia

e. Peneguhan komitmen bersama

f. Penegasan loyalitas terhadap organisasi

g. Penyadaran akan eksistensi organisasi

h. Simulasi kerja

i. Simulasi kompetensi sumber daya manusia

j. Pengukuhan sebagai sumber daya manusia dalam organisasi

Sebenarnya fungsi pengarahan ini bisa dilaksanakan dalam fase pengorganisasian. Pengorganisasian memiliki juga fungsi pengarahan.

4. Pengkoordinasian berarti tindakan pimpinan dalam organisasi untuk mengatur, menyatukan dan menselaraskan kepentingan yang ada dan terjadi dalam proses kerjasama antara anggota. Dengan demikian dalam koordinasi ini terjadi interaksi antara pimpinan dan anggotanya. Pimpinan memiliki informasi yang harus dikomunikasikan kepada anggota, anggota memiliki informasi yang harus disampaikan kepada pimpinannya. Serta alur pindah informasi secara horizontal. Kerangka koordinasi ini, dapat dirumuskan beberapa hal sebagai berikut :

a. Menyatukan berbagai perbedaan latar belakang kehidupan staff ke



dalam satu tujuan bersama. Langkah ini ada yang tidak dilaksanakan oleh manajer, sehingga banyak sumber daya manusia yang akhirnya memaku diri pada kegoan dan kesektariannya di hadapan elemen lain dalam organisasi.

b. Menjadikan tujuan bersama sebagai modal meningkatkan kesatuan emosi seluruh staff

c. Menyelesaikan jika ada permasalahan antar pelaku

d. Membentuk dan memelihara keharmonisan bersama seluruh staff

e. Saling membagi informasi antar staff

f. Menyerap informasi dari luar organisasi untuk dibagikan kepada staff

g. Penyerapan berbagai permasalahan dalam pelaksanaan

h. Penyajian dan penerapan tindakan untuk penyelesaian masalah kerja

5. Pengawasan berarti upaya pimpinan untuk mendeteksi, memantau dan mengetahui sedini mungkin mengenai pelaksanaan kegiatan.

Achmad Slamet (2007:14), merincikan beberapa tahap pengawasan, sebagai berikut :

a. Penetapan standar kegiatan

b. Menentukan parameter kegiatan

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar

e. Analisis penyimpangan

f. Pengambilan tindakan korektif jika diperlukan

Penulis lebih cenderung langkah menentukan parameter kegiatan seharusnya ada di dalam perencanaan, sebab parameter kegiatan bersifat tetap selama kegiatan berlangsung. Jika diadakan pada saat pengawasan, maka organisasi bergerak tanpa pedoman parameter kegiatan yang jelas, dan ini akan menjadikan organisasi bergerak tanpa ikatan terhadap misi organisasi. Pada tahap pengawasan lebih tepat disebut "kondisi" pelaksanaan kegiatan. Dari batasan di atas, dapat disusun bidang kerja pengawasan, yaitu :

1. Observasi kondisi pelaksanaan kegiatan



2. Mengadakan proses evaluasi kerja atau tingkat kegiatan
3. Membandingkan pelaksanaan di lapangan dengan standar yang seharusnya dicapai.
4. Menyimpulkan berbagai penyimpangan yang terjadi
5. Mengadakan pencerahan tentang jenis pekerjaan dan pembetulan yang mungkin bisa dilakukan jika ada penyimpangan
6. Laporan kegiatan setiap jabatan
7. Pembuatan pelaporan seluruh kegiatan menjadi pertanggungjawaban kepada manajer.
8. Menyusun kembali draf rencana yang akan diajukan untuk menjadi bahan perumusan perencanaan jika memang ada siklus lanjutan.
9. Merangkai hasil pengamatan terhadap setiap jabatan
10. Pengawasan bisa dilakukan secara langsung atau melalui petugas mediator

Dalam proses pengawasan ini, terjadi juga kegiatan evaluasi atau penilaian bagi setiap kinerja dalam jabatan. Hasil akhir dari evaluasi ini dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan pada siklus manajemen berikutnya.

### **3. Tujuan manajemen**

Prinsip dasarnya, bahwa tidak ada perusahaan atau lembaga, sebesar apapun akan membiarkan segala aset dan cita-citanya kandas di tengah jalan. Sekaya apapun, pasti ada perhitungan pengeluarannya. Sehebat apapun, pasti akan terus berupaya mencapai harapannya dengan kegiatan seefektif mungkin dapat dilaksanakan, tanpa lebih banyak menyita waktu dan sumber daya yang ada. Zulkifli Amsyah (2005:3) memaparkan manajemen sebagai prosedur pelaksanaan fungsi-fungsi unit-unit dalam organisasi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi pekerjaan unit masing-masing untuk mencapai tujuan keseluruhan organisasi secara efektif dan efisien.

Sebagaimana beberapa pengertian manajemen di atas, maka di sinilah tujuan manajemen, yaitu agar tercipta suatu proses yang terkelola dengan baik dan tepat, mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Efektif diartikan tujuan tercapai secara tepat sasaran. Efisien



diartikan sebagai pengendalian biaya kegiatan, sehingga dengan biaya yang serendah-rendahnya, bisa mencapai cita-cita organisasi setinggi-tingginya.

Penulis lebih condong berpendapat bahwa tujuan manajemen ialah agar seluruh rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan itu direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan, dan diawasi.

#### **4. Perbedaan administrasi dengan manajemen**

Terminologi manajemen dan administrasi di Indonesia sering timbul kerancuan dan kadangkala memang menjadi pemicu sedikit perbantahan memahaminya. Keduanya sama-sama berasal dari bahasa Inggris, Administration dan Management. Meskipun pada asalnya, administration berasal dari etimologis bahasa Latin, administrare yang artinya membantu atau melayani. Kata sifatnya administrativus lantas menjadi administratio sebagai kata bendanya.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, istilah administrasi tertulis satu kali pada 39 ayat (1), sedangkan manajemen juga tertulis satu kali dalam pasal 51 ayat (1). Keduanya sering menimbulkan pengartian yang simpang siur, disebabkan keduanya sama-sama merupakan istilah serapan dari bahasa asing. Dalam bidang pendidikan, istilah administrasi dimaknai condong sebagai kerja ketatausahaan, sedangkan manajemen digunakan dalam konteks manajemen berbasis sekolah (A.L.Hartani, 2011:2)

A.Halim, dkk (2005:53) mengartikan secara sempit bahwa administrasi sebagai Tata usaha. Pendapat tersebut sama dengan apa yang diungkapkan oleh H.Siagian (dalam Sugiyanto, (2008:4), bahwa dalam sehari-hari administrasi diartikan sebagai kegiatan tata usaha.

Dapat dirincikan, administrasi berarti serangkaian menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim dan menyimpan keterangan yang diperlukan dalam setiap kerjasama (Ibrahim Bafadal, 2009:38).

Slamet Wijadi Atmosudarmo (1961, dalam Syaiful Sagala, 2009:22) menguraikan pengertian administrasi dalam beberapa sudut pandang, sebagai berikut :

1. Institusional, ialah keseluruhan orang atau kelompok orang-orang sebagai suatu kesatuan menjalankan proses kegiatan-kegiatan untuk



mencapai tujuan bersama,

2. Fungsional, yaitu segala kegiatan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan termasuk tindakan untuk menentukan tujuan itu sendiri, tindakan tersebut bersifat melihat ke depan.

3. Proses, yaitu keseluruhan proses yang berupa kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan-pengaturan sejak dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehingga tercapai tujuan tersebut.

Sementara itu menurut Sutisna (dalam A.L.Hartani, 2011:4) menjelaskan bahwa dalam pemakaiannya administrasi sama dengan manajemen, administrator sama dengan manajer. Walaupun demikian, kadangkala administrasi digunakan berbeda dengan manajemen, tergantung pada bidang dan lokasinya. Administrasi lebih cocok untuk lembaga pemerintah sedangkan manajemen oleh organisasi swasta untuk kepentingan komersil.

Untuk lebih menjelaskan perbedaan administrasi dan manajemen, Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2011:6) menyampaikan bahwa dalam arti luas, administrasi berarti keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasari atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Sedangkan manajemen diartikan sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain (manajemen merupakan inti dari administrasi). Manajemen sebagai metode ataupun tata cara untuk mencapai tujuan administrasi. Artinya, manajemen berada di dalam lingkup administrasi.

Penulis lebih membedakan administrator dengan manajemen sebagai berikut :

1. Administrator, yang bisa mengerjakan fungsi-fungsi manajemen tanpa melibatkan orang lain, walaupun sebenarnya dan seharusnya melibatkan orang lain. Dan apabila sudah melibatkan orang lain, terutama dalam kapasitasnya sebagai "kepala" atau "pemimpin" dalam jabatan strukturnya, maka administrator sudah berperan sebagai manajer. Dalam suatu kegiatan dengan program yang menggunakan perangkat software, ada istilah Admin, atau Operator tunggal. Seorang Admin bisa bekerja menyelesaikan sebuah pekerjaan hanya dengan peralatan dan sumber daya alam yang ada tanpa mengerahkan orang lain. Suganda (1995:83,



dalam Syaiful Sagala, 2009:33) berpendapat bahwa administrasi adalah seluruh proses kerjasama dua orang atau lebih yang merupakan terapan ilmu sosial untuk mencapai tujuan tertentu. Penulis sedikit berbeda pendapat dengan pendapat Suganda tersebut.

2. Manajemen, bekerja dengan melibatkan orang lain minimal dua orang, yaitu dirinya dan partnernya yang bekerja sebagai sub-manajer baginya atau anggota organisasinya.

Jadi, hubungan administrasi dengan manajemen, bahwa manajemen merupakan bentuk kerjasama yang kedudukannya strukturalis dan hierarkis antar elemen sumber daya manusia, dalam sebuah administrasi.

## **5. Pengertian manajemen pendidikan**

Secara etimologis, kata “pendidikan” berasal dari kata dasar didik, yang mendapat imbuhan awal dan akhiran pe-an. Berubah menjadi kata kerja mendidik, yang berarti membantu anak untuk menguasai aneka pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang diwarisi dari keluarga dan masyarakatnya. Pada zaman Yunani, pendidikan diistilahkan dengan kata “paedagogiek” yang artinya ilmu menuntun anak, sementara “paedagogia” artinya pergaulan dengan anak-anak, sedangkan orang yang menuntun disebut dengan nama “paedagog”. Kamus Oxford Learner's Pocket Dictionary mencatat, Pendidikan diartikan sebagai pelatihan dan pembelajaran (Arif Rohman, 2009:5). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008: 352) pendidikan ialah suatu perbuatan atau cara memelihara dan memberi latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.

Kemudian Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) mendefinisikan 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.

Hakikat pendidikan ialah usaha membudayakan manusia atau memanusiakan manusia (Ondi Saondi dan Aris Suherman, 2010:1). Menurut John Dewey, istilah pendidikan dirupakan sebagai proses



pembentukan kemampuan dasar yang fundamental, yang menyangkut daya pikir (intelektual) maupun daya rasa (emosi) manusia (Singgih Iswara dan Hadi Sriwiyana, 2010:68). Al-Syaibani dalam Filsafat Ilmu Dalam Pendidikan Tinggi (Singgih Iswara dan Hadi Sriwiyana, 2010:69) memberikan pengertian pendidikan sebagai usaha mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadinya sebagai bagian dari kehidupan masyarakat dan kehidupan alam sekitarnya .

Penjelasan lain menyatakan bahwa mendidik merupakan proses membudayakan manusia (Made Pidarta, 2009:2). Manusia merupakan sebuah diri dengan kemampuan dasar berpikir dan potensi dasar mendalami dunia rasa, maka melalui proses pendidikan diharapkan bisa menciptakan olah pemikiran yang terus hidup berkembang sehingga menemukan aplikasi ilmu pengetahuan untuk memecahkan persoalan hidup ini. Inti atau Esensi Pendidikan itu sebenarnya merupakan proses pewarisan ide-ide ilmu pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010:9). Manusia memiliki bakat agar didayagunakan dan dikembangkan melalui proses pendidikan ini, sehingga bakat tersebut bermanfaat bagi dirinya dan masyarakatnya (H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, 2008:43).Pendidikan dan manusia adalah sebuah kesatuan yang takkan terpisahkan. Selama ada manusia maka pendidikan tidak akan pernah terlepas dari kehidupan manusia itu sendiri. Anak-anak menerima pendidikan dari orang tuanya dan manakala anak-anak ini sudah dewasa, maka mereka akan mendidik anak-anaknya juga. Begitu seterusnya (Made Pidarta, 2009:1).

Definisi lain, manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya dalam rangka memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keperibadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (A.L.Hartini, 2011:7).

Sihombing, dalam Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (Eti Rochaety,dkk, 2010:7), menguraikan pokok-pokok penting dalam pendidikan sebagai berikut :

1. Pendidikan adalah proses pembelajaran
2. Pendidikan adalah proses sosial



3. Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
4. Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap dan perilaku positif
5. Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar
6. Pendidikan memiliki dampak pada lingkungan
7. Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik
8. Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal.

Frase Manajemen Pendidikan terdiri dari manajemen dan pendidikan. Manajemen pendidikan ialah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara efektif dan efisien (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008:4)

Dengan demikian, maka manajemen pendidikan merupakan suatu upaya memberdayakan sumber daya yang ada, baik manusia maupun alam melalui proses sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan diterapkan dalam bidang pendidikan.

Manajemen pendidikan meliputi kerja seluruh manajerial komponen pendidikan. Manajemen dilaksanakan baik pada penyusunan rencana pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasinya.

Manajemen yang dikaitkan dengan pendapat John Dewey maka manajemen pendidikan merupakan pendidikan pemberdayaan seluruh sumber daya dan infrastruktur yang ada, dengan melibatkan semua staff organisasi untuk membentuk kemampuan dasar fundamental intelektual dan emosional pada diri "manusia kecil" menuju "manusia besar".

Manajemen dalam kerangka kontemplasi nasional pendidikan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1), maka manajemen pendidikan diupayakan sebagai payung administrasi yang manaungi seluruh kesadaran terencana mewujudkan situasi pendidikan secara aktif untuk meningkatkan pengembangan diri sehingga memiliki kekuatan spiritual dan karakter bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Manajemen pendidikan juga merupakan bentuk pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan meliputi pengelolaan di semua





tingkat. Dalam PP No.17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1 (1), disebutkan bahwa Pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan sistem dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah penyelenggara kabupaten/kota, pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Manajemen pendidikan hakikatnya sebuah poros penggerak yang merekam dan menampilkan manifestasi seluruh siklus aktivitas dunia pendidikan, yang setiap fungsi bekerja “mengampu” mata kerja yang spesifikasinya jelas dan memutar kembali siklus tersebut, sehingga mengalami peningkatan kualitas dan jenjang pengakuan, baik dari instansi terkait maupun masyarakat umum.

## **6. Perlunya aplikasi manajemen pendidikan**

Urgensi aplikasi manajemen pendidikan ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No.17 Tahun 2010 BAB II Pasal 3 yang menyebutkan bahwa tujuan pengelolaan pendidikan ialah untuk menjamin :

- a. Akses masyarakat atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata, dan terjangkau;
- b. Mutu dan daya saing pendidikan relevansinya dengan kebutuhan kondisi masyarakat; dan
- c. Efektivitas, efisiensi, dan serta dan/atau akuntabilitas pengelolaan pendidikan.

Pengelolaan pendidikan atau manajemen pendidikan di semua tingkat, secara nasional, ditujukan agar layanan pendidikan dirasakan oleh seluruh rakyat Indonesia dengan proses bermutu dan berdaya saing tinggi, tetap berorientasi kebutuhan lokal.

Lembaga pendidikan sebagai lembaga sosial merupakan lembaga yang tertua di dunia. Dunia mengenal Akademi Plato yang sudah berdiri pada beberapa abad sebelum Masehi sekitar tahun 397-599 SM (H.A.R.Tilaar, 2009:8). Sebagai lembaga yang tertua di dunia, lembaga pendidikan tentu mempengaruhi proses tumbuh kembangnya peradaban umat manusia. Dan itu membuktikan bahwa proses manajemen pendidikan sebenarnya sudah terjadi sebelum Masehi, pada masa Akademi Plato berdiri.



Fayol (dalam Sudarwan Danim dan Suparno, 2009:8) menguraikan terdapat 5 (lima) unsur atau fungsi dalam manajemen merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Bidang pendidikan menuntut kesemua fungsi tersebut bisa berjalan secara optimal dan maksimal, sehingga visi dan misi bisa diraih. Tanpa kelengkapan aplikasi kelima fungsi tersebut, maka pengendalian dan pengembangan mutu baik perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan akan memantik permasalahan serius di dunia pendidikan.

Manajemen sebenarnya merupakan suatu kumpulan fase yang apabila dilaksanakan secara penuh akan membentuk sebuah sirkuit atau poros putaran manajemen. Kerangka manajemen berupa Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian, tanpa pengawasan, yang diautomasi untuk mencapai titik cita-cita dan harapan organisasi. Pengawasan sendiri yang sebenarnya sudah melekat pada unsur Pengarahan dan Pengkoordinasian, menjadi terminal akhir, sekaligus menjadi titik awal sebuah proses manajemen jangka panjang pada tahap selanjutnya. Dalam pengawasan ini juga dilaksanakan prosedur pengevaluasian seluruh proses yang dijalankan, sehingga hal-hal yang terjadi tanpa ataupun di luar perencanaan di tengah proses, bisa diatasi dan diselesaikan dengan tepat.

Seorang manajer dituntut memiliki visi dan keluasan pandangan tentang program yang akan dijalankan. Manajer harus bisa melakukan semacam simulasi kejadian tahap demi tahap. Manajer juga harus mampu menganalisis seluruh hambatan yang mungkin timbul, mampu merencanakan tindakan di luar rencana, tanpa merusak tatanan pokok perencanaan yang sudah diputuskan pada awalnya. Melalui kerjasama dalam manajemen, manajer akan mampu "memiliki" semua kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi, sehingga semua pekerjaan staff akan dirasakan sebagai sebuah bangunan manajemen yang dibangun bersama-sama.

Sebuah lembaga sekolah maupun pendidikan tinggi, dipastikan memiliki cita-cita dan tujuan bersama serta dilengkapi dengan rencana strategis yang diunggulkan dan dijadikan pijakan semua stake holder organisasi. Selain sebagai "papan peringatan" yang bisa disaksikan semua staff, susunan rincian proses manajerial juga menjadi pemacu semangat bagi semua pelaku untuk bergerak cepat siltultan dan sinergis.



Muara konkretisasi pendidikan sebagaimana tujuan pendidikan nasional Negara Republik Indonesia yang tertera dalam UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yaitu bahwa Pendidikan Nasional bertujuan berkembangnya 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 baik, berguna bagi agama, bangsa dan negaranya.

Di zaman sekarang ini, pribadi manusia yang beriman dan berakhlak mulia dengan karakter yang kuat akan dapat diraih melalui fase-fase manajemen pendidikan yang mengakar kuat.

Beberapa indikator pentingnya implementasi manajemen pendidikan, dilihat pada rincian di bawah ini:

a. Perencanaan.

- 1) Menjamin landasan standar proses pembelajaran di sekolah
- 2) Memiliki dasar yang kuat menentukan sikap organisasi dalam proses manajerial
- 3) Memiliki landasan yang menjadi kesepakatan bersama seluruh tenaga pendidik dan kependidikan
- 4) Memiliki pijakan Konsep sebagai kerangka berpikir yang diakui bersama-sama
- 5) Apabila terjadi kekeliruan dalam implementasinya, Konsep dalam perencanaan dapat menjadi media introspeksi diri
- 6) Menjalankan efisiensi waktu, tenaga dan biaya. Kegiatan tanpa rencana akan menambah biaya dan tenaga. Pada hakikatnya semua peristiwa menuju tujuan bersama sudah terjadi dalam tingkat Konsep, sehingga menutup kemungkinan tindakan di luar prosedur dan di luar rencana yang akan menambah pengeluaran tenaga dan waktu, bahkan biaya.
- 7) Kejelasan tujuan atau sasaran organisasi yang diharapkan

b. Pengorganisasian

- 1) Menentukan kualifikasi calon pendidik dan tenaga kependidikan
- 2) Menjamin kinerja yang saling sinergi bagi setiap komponen tenaga pendidik dan kependidikan
- 3) Memperoleh tenaga yang dibutuhkan
- 4) Pemetaan kerja



- 5) Pembagian tugas dengan jelas
- 6) Mengetahui kesiapan kerja sub-manajemen

c. Pengarahan

- 1) Menkuatkan figur pimpinan dalam lembaga pendidikan
- 2) Menjamin kesatuan sikap dan tindakan tenaga pendidik dan kependidikan
- 3) Intensifikasi kinerja staff
- 4) Menggairahkan semangat bekerja keras
- 5) Menkuatkan eksistensi organisasi
- 6) Pengenalan atau orientasi medan dan tata cara kerja bagi staff
- 7) Menyatukan pandangan dan sikap kebersamaan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan
- 8) Memberikan kekuatan psikologis seluruh tenaga pendidik dan kependidikan
- 9) Menjamin pelaksanaan kerja yang realistis dan seakurat mungkin
10. Mengurangi bahkan menghapus kemungkinan penyelewengan tindakan para tenaga pendidik dan kependidikan

d. Pengkoordinasian

- 1) Menumbuhkan rasa solidaritas
- 2) Menghilangkan rasa permusuhan dan pertengkaran terkait permasalahan pribadi masing-masing
- 3) Menjembatani perbedaan kepentingan antar staff dalam satu organisasi
- 4) Menangkap, menyelesaikan dan menangkal sedini mungkin kendala kerja
- 5) Mengantisipasi peristiwa yang tidak diinginkan
- 6) Membuat keputusan apabila dipaksa harus ada tindakan di luar rencana

e. Pengawasan

- 1) Mengawal seluruh kerja staff
- 2) Membuka kesadaran pertanggungjawaban kinerja staff
- 3) Memetakan permasalahan total yang dihadapi seluruh staff
- 4) Merekapitulasi laporan seluruh staff



- 5) Melakukan evaluasi kinerja
- 6) Pengendalian tenaga kerja
- 7) Menjamin efektifitas dan efisiensi kerja
- 8) Menjamin ketercapaian tujuan

Kesemua manfaat atau kontribusi yang diperoleh dalam melaksanakan manajemen pendidikan di atas, mendukung perolehan lanjutan yang sangat berharga dalam manajemen pendidikan, yaitu meningkatnya kualitas pendidikan yang dijalankan.

Implementasi manajemen pendidikan melahirkan inovasi-inovasi brilian, membuka terobosan tanpa batasan menjangkau visi tajam ke arah masa depan. Ibarat roda, maka manajemen pendidikan juga tidak berakhiri pada mutu, tetapi peningkatan mutu pelayanan pendidikan lebih tinggi yang dibutuhkan sesuai perkembangan zaman yang tiada hentinya.

Di samping itu, relevan sekali dengan pendapat yang disampaikan oleh S.P.Siagian sebagaimana dikutip oleh Tim Dosen UPI (2011:5) bahwa tegak-rubuhnya suatu negara, maju mundurnya peradaban manusia serta timbul tenggelamnya bangsa-bangsa di dunia tidak dikarenakan perang nuklir atau malapetaka, akan tetapi akan tergantung pada baik-buruknya administrasi yang dimilikinya.

Artinya, pendidikan akan tegak atau rubuh, kuat atau lemah, langgeng atau tidak, tergantung pada administrasi pendidikannya, yang mana manajemen pendidikan merupakan metodenya.

Sedangkan apa yang harus ditata dalam manajemen pendidikan agar kuat dan kokoh serta berkualitas? Bray (1996, dalam Ondi Naondi dan Aris Suherman, 2010:70) menyebutkan, ada lima syarat, yaitu (1) commitment, (2) collaboration, (3) concern, (4) consideration, dan (5) change. Komitmen bersumber dari ketegasan pemerintah pusat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kolabosari diadakan untuk agenda kerjasama antara pihak Dinas Pendidikan Nasional dengan Pemerintah Daerah, serta LPTK dan lembaga lain yang terkait. Kepedulian untuk peningkatan kualitas manajemen pendidikan juga tergantung dari pemerintah daerah misalnya. Perubahan dibutuhkan untuk memperbaiki kekeliruan dan kesalahan agar tidak terulang.

Selain pentingnya aplikasi manajemen pendidikan di sekolah, terdapat juga tantangan dan peluang sekaligus yang dihadapi (H.A.R.Tilaar, 2009:297). Tantangan berupa perlunya perubahan sikap



hidup dan budaya di tengah masyarakat, tantangan dalam memahami teori-teori manajemen yang masih perlu diterjemahkan ke dalam bahasa lokal yang mudah dimengerti masyarakat. Manajemen pendidikan masih menjadi tantangan sebab kita belum memiliki pengalaman dalam bidang tersebut. Peluangnya juga ada, yaitu peluang bagi program pendidikan pascasarjana bersama lembaga pendidikan lain yang ada di Indonesia untuk menyusun formasi manajemen pendidikan yang sesuai kebutuhan di Indonesia.



## **BAB II**

### **UNSUR KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN**

#### **1. Dimensi kepemimpinan dalam manajemen pendidikan**

Makna kepemimpinan sekarang ini masih menjadi bahan pembahasan yang melibatkan pakar ilmu-ilmu sosial dunia. Rauch dan Behling (dalam Sudarwan Danim dan Suparno, 2009:2) menyampaikan batasan bahwa yang dinamakan kepemimpinan ialah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

Sementara itu Muhaimin, dkk (2010:29) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah adanya suatu proses untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Syaiful Sagala (2009: 145) mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu proses atau sejumlah aksi di mana satu orang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap orang lain dalam menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.

Taty Rosmiati dan Dedy Achmad Kurniady (dalam Dosen UPI, 2011:125) menjelaskan dengan cukup panjang, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa seseorang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Berpijak dari penjelasan beberapa kepemimpinan di atas, maka dapat disusun pernyataan bahwa yang dimaksud kepemimpinan merupakan suatu kondisi mempengaruhi orang lain yang secara sadar diarahkan dan digerakkan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan adanya proses pengarahan tersebut kadangkala tidak diketahui oleh orang yang dipengaruhi tersebut. Dengan demikian, maka kepemimpinan bisa wujud dan lahir di setiap tempat dan keadaan tanpa dibatasi ruang dan waktu. Bahkan, dalam kondisi negatipun, kepemimpinan bisa hadir seperti adanya aksi kejahatan dan penipuan yang melibatkan banyak orang pelaku yang kadangkala sebenarnya mereka sadar, meskipun ada kalanya juga tidak menyadarinya.

Tanpa munculnya jiwa kepemimpinan dalam diri seseorang, maka



sebuah usaha bersama akan kandas dan gagal mencapai tujuan. Maka kehadiran pemimpin ini mutlak diperlukan dalam sebuah organisasi lebih-lebih dalam menjalankan agenda manajemen kependidikan.

Berangkat dari beberapa pengertian mengenai kepemimpinan di atas, maka dapat dirinci beberapa unsur yang ada dalam proses kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Seseorang yang memiliki pengaruh. Orang ini bisa memang memiliki jiwa kepemimpinan semenjak lahirnya atau disebabkan keturunan, ataupun yang lahir dari sebuah pelatihan dan tempaan pendidikan tertentu.

2. Orang lain yang dipengaruhi. Kumpulan ini juga dituntut memiliki kemampuan memahami sinyal-sinyal kepemimpinan yang sedang dan akan terjadi dalam organisasinya. Jika orang yang dipimpin tidak memiliki konsentrasi dan mengakui bahwa dirinya dipimpin, proses pencapaian tujuan juga akan gagal.

3. Proses mempengaruhi. Ini merupakan proses inti dalam kepemimpinan, mempengaruhi orang lain. Bahkan dalam situasi tanpa tujuan tertutupun, proses mempengaruhi orang lain ini juga bisa terjadi. Keefektifan dari kepemimpinan ini besar ditentukan oleh kadar pengaruh ini.

4. Kesadaran. Kesadaran ini harus ada pada pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Keadaan sadar ini melekat sepanjang pelaksanaan operasional mencapai tujuan-tujuan tersebut.

5. Tujuan yang akan dicapai. Adanya sasaran yang jelas dan mendapatkan respon yang serempak juga dari seluruh orang yang dipimpin.

Hubungan kepemimpinan dengan manajemen dijelaskan oleh Siagian (dalam Soegito, 2010:41) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi, sedangkan inti dari manajemen ialah kepemimpinan (leadership). Hal ini memaksa manajemen pendidikan untuk menumbuhkan pergerakan bersama sehingga memiliki situasi dan karakter dimensi kepemimpinan yang kuat, dan proses manajemen dalam pendidikan bisa optimal. Kalau disimak pada proses mempengaruhi dalam kepemimpinan, ternyata sejajar dengan fungsi atau langkah dalam manajemen pendidikan yaitu adanya pengarahan dan pengkoordinasian dari pimpinan organisasi setelah dan sebelum fungsi pengorganisasian.





Dalam lain pernyataan yang sefaham, tidak ada manajemen pendidikan yang beroperasi normal tanpa adanya kepemimpinan, sehingga muncul istilah kepemimpinan pendidikan.

## 2. Gaya kepemimpinan

Max Weber (dalam Syaiful Sagala, 2009:150) menjelaskan bahwa adanya tipe-tipe kepemimpinan yang didasarkan pada tradisi turun temurun, kharisma atau wibawa yang disebabkan karakteristik istimewa dan aturan yang rasional, atau campuran ketiga faktor tersebut. Keempat landasan lahirnya tipe kepemimpinan itu menimbulkan adanya berbagai gaya kepemimpinan. Pemimpin ada yang lahir karena memiliki hubungan darah atau familiar dengan pemimpin yang lebih dahulu memimpin pada suatu suku atau lembaga. Ada yang memiliki kharisma istimewa dan terlihat tanpa cela, sehingga kekaguman banyak orang mengangkatnya menjadi pemimpin. Atau memang terikat oleh suatu aturan yang rasional, sehingga muncul pemimpin yang lahir dari sebuah pemberlakuan sebuah undang-undang.

A.T.Soegito (2010:45-47) menguraikan beberapa gaya kepemimpinan yang dikutip dari Studi Kepemimpinan Universitas Ohio, yaitu

1. Otoriter, Diktator, Authoritarian, autocratic
2. Demokratis
3. Kebebasan, free-rein, Laissez-faire

Pemimpin otoriter memiliki indikasi; instruksi secara pasti, menuntut kerelaan "bawahan" harus melaksanakan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, ijin sangat sedikit, tiada bawahan mempengaruhi keputusan, bawahan tidak memberi saran, memaksa, mengancam dan menguasai untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaannya.

Pemimpin demokratis indikasinya; komunikasi antara atasan dan bawahan, saling berpendapat, partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, penghargaan hak-hak seseorang.

Pemimpin liberal indikasinya; kedaulatan diserahkan kepada bawahan, pengaruh atasan kecil terhadap bawahan, bawahan menentukan tujuan, bawahan memiliki kebebasan untuk memutuskan bagaimana mencapai tujuan-tujuannya.

Dalam kepemimpinan otoriter, seluruh sumber daya manusia



diasumsikan merupakan propertis atau hak milik pemimpin. Keputusan penuh di tangan pemimpin, tanpa ada kegiatan yang mengarah pada kedayaan bawahan untuk melampaui derajat kepemimpinan "pemimpin"-nya. Pemimpin adalah pemilik asset, pemilik "pekerja", pemilik tujuan dan apabila terjadi kehancuran organisasinya, biasanya ditumpahkan kepada bawahannya. Pemimpin semacam ini bisa membahayakan kehidupan bawahan dan mungkin juga keluarganya. Dalam kekempimpinan demokratis, peluang bawahan untuk tidak menjadi batu injakan pemimpinnya sangat besar. Hak-hak bawahan sangat berharga, tanpa kehilangan otoritas sang pemimpin. Kekuasaan dan kekuatan dibagi sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, sedangkan penanggungjawab tetap ada pada pemimpinnya. Pemimpin penganut kebebasan lebih melepaskan gerakan dan tujuan kepada bawahannya, sehingga justru dalam gaya ini, kepemimpinan bukanlah pemimpin nyata, tetapi lebih sebagai partner atau mitra kerja. Efek negatif, apabila terjadi kegagalan, maka secara moral tidak ada yang dapat dituntut pertanggungjawabannya, meskipun secara administrasi tetap pemimpinnya yang bertanggungjawab.

### **3. Peran komunikasi dalam manajemen pendidikan**

Salah satu fungsi manajemen ialah fase koordinasi. Koordinasi sangat esensial dalam sebuah alur manajemen pendidikan, yang dilakukan dengan teknik komunikasi. Ibarat manajemen pendidikan ini sebuah organ tubuh yang memiliki perangkat dengan peran masing-masing, maka komunikasi menjadi darah yang berarus dalam saraf-saraf manajemen. Bagian tubuh akan dapat bermasalah dan bisa sakit jika aliran darah terkendala.

Komunikasi menjembatani kesenjangan informasi antara anggota dengan pemimpinnya dan antara sesama anggota. Sumbatan informasi akan menciptakan terhentinya intruksi, yang menimbulkan penyimpangan ide dan pemahaman berbeda dari yang diinginkan oleh pemberi instruksi. Kesalahfahaman ini menciptakan penyimpangan aktualisasi kerja dan akhirnya mengarah pada tujuan yang berbeda pula.

Kata komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicatio* yang dalam bahasa Inggris disebut *communication*. Definisi komunikasi diungkapkan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam Manajemen dan Kepemimpinan



Transformasional Kekepalasekolahan (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009:17) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dengan menggunakan simbol-simbol verbal atau nonverbal yang mencakup lima elemennya yaitu komunikator, pesan, media, penerima pesan dan tanggapan balik.

A.L.Hartani (2011:24) menyatakan pengertian komunikasi yaitu proses penyampaian atau penerimaan pesan dan satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka komunikasi ialah suatu proses saling penyaluran pemahaman antara minimal dua orang atau lebih melalui media tertentu yang disepakati dan dimengerti kedua pihak. Dengan komunikasi ini, maka tidak ada alasan untuk terjadinya kekeliruan pemahaman yang berakibat pada rusaknya hubungan kedua pihak dan mengorbankan kepentingan bersama yang sudah disusun. Selama masih ada komunikasi, selama ini pula kejadian “tidak diinginkan” bisa ditangkal sedini mungkin. Dengan kata lain, kekisruhan sosial termasuk di dunia manajemen pendidikan disebabkan oleh arus komunikasi yang tersumbat, baik oleh pembawaan pribadi masing-masing anggota maupun unsur eksternal. Peran komunikasi dalam manajemen pendidikan juga sebagai tolok ukur kadar kesadaran pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah organisasi pendidikan. Kekuranglengkapan informasi yang disampaikan juga bisa menyumbat aliran komunikasi.

Sutarto dalam Soegito (2010:43) merincikan sifat-sifat utama yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin, sebagai berikut :

1. Takwa
2. Sehat
3. Cakap
4. Jujur
5. Tegas
6. Setia
7. Cerdik
8. Berani
9. Berilmu
10. Efisien
11. Disiplin



12. Manusiawi
13. Bijaksana
14. Bersemangat
15. Percaya diri
16. Berwibawa matang
17. Bertindak adil
18. Berkemauan keras
19. Berdaya cipta asli
20. Berwawasan situasi
21. Berpengharapan baik
22. Mampu berkomunikasi
23. Berdaya tanggap tajam
24. Mampu menyusun rencana
25. Mampu melaksanakan kontrol
26. Bermotivasi kerja sehat
27. Memiliki tanggungjawab
28. satunya kata dan perbuatan dan
29. mendahulukan kepentingan orang lain.

Di antara seluruh indikator di atas, terdapat kemampuan berkomunikasi sebagai pilar utama terjalannya hubungan berterusan dalam proses manajemen pendidikan. Dan jaminan kelangsungan komunikasi menjadi penyangga kepemimpinan yang efektif dan efisien.

#### **4. Manajemen sebagai penggerak aktivitas pendidikan**

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008:10) memberikan batasan bahwa usaha untuk mewujudkan kerjasama antar manusia yang terlibat dalam kerjasama tersebut dinamakan pengorganisasian. Awal fungsi manajemen ialah perencanaan. Poros utama yang menjadi sumbu Bergeraknya sebuah aktivitas ialah pengorganisasian. Perencanaan yang matang tidak akan bisa diaktualisasikan dan diterjemahkan dalam tindakan tanpa pengorganisasian. Suatu kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu dinamakan dengan pengorganisasian. Sebaliknya, pengorganisasian yang tidak diawali perencanaan juga tidak akan dapat ditentukan tindakan yang tepat sesuai yang dibutuhkan. Manajemen ialah proses pemberdayaan seluruh sumber



daya dengan melibatkan semua orang yang berhak dan berwenang terlibat dalam kegiatan manajerial. Esensi manajemen ialah kerjasama. Maka sumbu utama manajemen ialah adanya gerakan kerjasama yang dalam fungsi manajemen disebut sebagai pengorganisasian.

Aktivitas pendidikan terdiri dari berbagai bidang yang sangat kompleks dan mengandung kerumitan tinggi. Berbagai bidang tersebut dituntut diisi oleh pejabat yang mempunyai spesifikasi keahlian dan jaminan kompetensi yang jelas. Para pejabat tersebut bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing, menciptakan sinkronisasi kinerja yang sinergis satu sama lain. Maka peran serta manajer yang memiliki keahlian manajemen bisa memberikan ruang lebih luas bagi semua pihak berwenang untuk bekerjasama mewujudkan tujuan bersama. Aktivitas pendidikan yang mengandung bidang-bidang yang bercabang tidak mungkin dikerjakan seorang manajer secara sendirian, apalagi tanpa keahlian manajerial mumpuni.

Siagian sebagaimana dikutip oleh Suryosubroto (2010:25), pengorganisasian memiliki prinsip pokok sebagai berikut :

1. Organisasi memiliki tujuan yang jelas
2. Tujuan organisasi harus difahami oleh semua anggotanya
3. Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasinya
4. Adanya kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi
5. Adanya kesatuan perintah
6. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab pelaksana tugas
7. Adanya pembagian tugas-tugas yang jelas
8. Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin
9. Pola dasar organisasi harus relatif permanen
10. Adanya jaminan dalam jabatan-jabatan dalam organisasi itu
11. Adanya balas jasa yang setimpal yang diberikan kepada setiap anggotanya
12. Penempatan orang yang sesuai dengan kemampuannya.

Keduabelas prinsip pengorganisasian mengandung salah satunya kesatuan perintah. Kesatuan perintah ini menjadi langkah awal Bergeraknya roda manajemen ke tingkat operasional yang nyata, bukan



lagi sebagai draf perencanaan di atas kertas. Tingkat operasional yang nyata dengan berbagai konsekuensinya termasuk terjaminnya balas jasa yang setimpal membawa pelaku pada aktivitasnya dalam lingkup manajemen pendidikan.

## **5. Tantangan manajemen pendidikan.**

Di tengah masyarakat yang selalu bergerak ke arah penyempurnaan diri dan kompleksitas kebutuhan pasar pendidikan, serta realitas perkembangan teknologi dan gaya hidup yang terus mengalir, maka menimbulkan kejadian di luar rencana manajemen. Di tingkat makro, ada tiga perubahan besar terkini yang sangat memberi pengaruh besar kepada kehidupan manusia, yaitu proses globalisasi, demokratisasi, dan kemajuan teknologi informasi (H.A.R.Tilaar, 2012:460). Keseluruhan perubahan tersebut membentuk pilar pendidikan yang globalis dan mendunia. Seluruh sivitas pendidikan termasuk peserta didik menjadi bagian dari warga negara global, yang satu sama lain bisa berhubungan tanpa ada sekat apapun. Demokratisasi mengarahkan seluruh warga masyarakat berperan aktif dalam manajemen persekolahan. Kondisi ini menuntut manajerial sekolah memihak pada kebutuhan dan kepentingan lokal sementara pada saat yang sama menjadi informasi bagi dunia pendidikan secara global.

Tantangan utama yang selalu ada dan harus disadari oleh seluruh pelaku manajerial kependidikan ialah perubahan. Apa yang abadi di dunia ini ialah perubahan. Selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Perubahan-perubahan tersebut sebuah keniscayaan dan tidak dapat dihindari. Muhaimin, dkk, (2010:69) menjelaskan, beberapa perubahan tersebut misalnya perubahan upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), perubahan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), perubahan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), perubahan Dewan Pendidikan, Komite Sekolah, Badan Standar Nasional Pendidikan, dan sebagainya. Perubahan-perubahan tersebut selalu akan terjadi dan ini harus diantisipasi oleh pihak manajemen kependidikan.

Dalam tingkat mikro, salah satu contoh tantangan dalam perencanaan pendidikan ialah apabila suatu agenda belum dilaksanakan dengan baik berdasarkan suatu asesment kebutuhan masa tertentu,



ternyata di saat diagendakan, kondisi yang terjadi di luar dugaan dan rencanapun akhirnya terhambat. Ini akan membongkar bingkai manajemen yang apabila terus menerus dalam masa tertentu tanpa penanganan khusus, bisa berakibat fatal bagi proses manajemen pendidikan.

Perkembangan dunia teknologi informasi dan komunikasi yang pesat dan begitu singkat, merubah Konsep dan opini umum terhadap kebermanfaatn pendidikan bagi seseorang. Seseorang akan lebih nyaman mengikuti pendidikan yang instan dan “mendadak” lulus tanpa adanya kerumitan manajemen yang bertele-tele. Hal ini mendorong lahirnya fenomena model pembelajaran semacam home schooling, yang mana fungsi manajemen pendidikan seolah-olah tidak berarti meskipun sesungguhnya home schooling sendiri masih dalam kerangka manajemen pendidikan dalam skala makro. Apalagi lahir suatu internasionalisasi pendidikan, yang seakan mencabut akarnya dari bumi asalnya, dan menuntut kompetensi lebih dari tenaga pendidik yang tersedia.

Selain itu, dikarenakan oleh manajemen pendidikan yang merupakan sebuah otonomisasi kebijakan dan pengambilan keputusan mandiri sebuah lembaga pendidikan, maka intervensi kental dari oknum instansi tertentu, menjadi hambatan utama dan sangat besar. Manajemen semasak apapun, akan menjadi tidak berarti, jika ada oknum instansi menggunakan “jurus tingkat tinggi” menata wewenang dan tugas pokok komponen organisasi.

Contoh lain, tantangan manajemen pendidikan yang lahir pada tataran mikro atau satuan pendidikan di bawah, ialah terkait dengan implementasi manajemen sistem informasi. Manajemen sistem informasi membutuhkan kemampuan khusus dengan perangkat media yang khusus pula. Sedangkan kita mengetahui, bahwa kompetensi di bidang teknologi informasi dan komunikasi masih terlihat minimalis, lebih-lebih perangkat medianya juga kurang mendukung.

Singkatnya, tantangan yang timbul bisa dari atas (top down) yaitu instansi berwenang, juga dari bawah (bottom up) yaitu masyarakat, sebagaimana peluang dan kesempatan juga datang dari kedua sisi tersebut.



## **BAB III**

### **MANAJEMEN PERENCANAAN DALAM PENDIDIKAN**

#### **1. Dimensi dasar Perencanaan Pendidikan**

Konsep perencanaan pendidikan sudah dilaksanakan oleh peradaban manusia masa lampau yaitu masa keberadaan bangsa Sparta pada 25 abad yang lalu. Peradaban Inca juga sudah mengenal perencanaan pendidikan, sementara Dinasti Han di China mengaplikasikan perencanaan pendidikan untuk membangun peradaban china yang tinggi. Generasi Renaissance menyusun perencanaan pendidikan nasional yang menjadi pedoman orang Scots untuk menikmati kehidupan spiritual dan materialnya (Endang Soenarya, 2000:27).

Anen (dalam Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, 2007:5) memberikan definisi bahwa, "Planning is future thinking; planning is controlling the future; planning is decision making; planning is integrated decision making." Perencanaan dikatakan sebagai pemikiran masa depan, sebagai pengendali masa depan, sebagai pembuat keputusan, sebagai pembuat keputusan menyeluruh di semua sektor manajemen pendidikan. Perencanaan menjadi ruh dan semangat hidup implementasi sebuah manajemen, yang menjiwai seluruh fungsi-fungsi manajerial. Setiap saraf dan sel kehidupan manajemen dialiri perencanaan. Fungsi manajemen yang menjadi landasan gerakan komprehensif manajemen pendidikan ialah perencanaan. Fase ini merupakan suatu rel ganda sejajar yang berisi dasar pelaksanaan dan sekaligus dasar pengawalan manajemen pendidikan, berjalan beriringan sepanjang operasionalisasi. Maka perencanaan meliputi juga perencanaan pengorganisasian, perencanaan pengarahan, perencanaan pengkoordinasian, perencanaan pengawasan.

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008:9) membatasi perencanaan sebagai suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang, yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.

Cunningham (dalam Endang Soenarya, 2000:36) menggambarkan perencanaan sebagai pangkal tolak rujukan dinamika bagi semua fungsi manajemen di mana proses manajemen dilakukan, sehingga para manajer mampu melihat jauh ke depan, mengantisipasi berbagai kejadian,





mempersiapkan berbagai peluang, memformulasikan pengarahannya, menyusun peta kegiatan, dan mempersiapkan berbagai urutan pengarahannya untuk mencapai tujuannya. Baik Cunningham dan Anen mendudukkan perencanaan sebagai sel-sel kehidupan yang menjalar di semua fungsi manajemen.

Sedangkan Bintoro Tjokroamidjojo (dalam A.L.Hartani, 2011:22) menyampaikan bahwa perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa batasan perencanaan di atas, maka dapat disusun beberapa unsur yang harus ada dan terjadi dalam perencanaan sebagai berikut :

1. Adanya pemikiran cemerlang tentang kondisi masa depan
2. Adanya keputusan yang bulat dan tidak membiaskan
3. Adanya kesepakatan untuk dilaksanakannya perencanaan
4. Adanya standar prosedur operasional manajemen yang jelas
5. Adanya tujuan bersama
6. Adanya strategi mengawal dan menjamin keberlangsungan proses manajemen dan pencapaian tujuan
7. Adanya rancangan mengantisipasi berbagai kejadian,
8. Adanya persiapan berbagai peluang yang ada,
9. Adanya formulasi pengarahannya,
10. Adanya peta kegiatan, dan
11. Adanya tata urutan pengarahannya untuk mencapai tujuan
12. Adanya kejelasan batas waktu yang diperlukan, jangka pendek ataukah jangka panjang

Sebagaimana sudah diungkapkan di halaman atas, bahwa perencanaan mutlak diperlukan manajemen pendidikan untuk :

1. Menjamin landasan standar proses pembelajaran di semua jenjang sekolah
2. Menjadi dasar dalam pengambilan sikap organisasi
3. Memiliki landasan yang menjadi kesepakatan bersama seluruh tenaga pendidik dan kependidikan
4. Memiliki pijakan Konsep sebagai kerangka berpikir yang diakui bersama-sama

5. Apabila terjadi kekeliruan dalam implementasinya, Konsep dalam perencanaan dapat menjadi media introspeksi diri

6. Menjalankan efisiensi waktu, tenaga dan biaya. Pada hakikatnya semua peristiwa menuju tujuan bersama sudah terjadi dalam tingkat Konsep, sehingga menutup kemungkinan tindakan di luar prosedur dan di luar rencana yang akan menambah pengeluaran tenaga dan waktu, bahkan biaya.

7. Kejelasan tujuan atau sasaran organisasi yang diharapkan

Dengan demikian, maka perencanaan dalam manajemen pendidikan memberikan ruang bagi seluruh tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengejawantahkan dalam bentuk rancangan awal proses pembelajaran bagi siswa-siswinya, mengawal proses dan mengevaluasinya untuk dijadikan dasar peningkatan kualitas kerjanya dan pencapaian prestasi belajar siswa-siswinya.

## **2. Perencanaan Strategis**

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos*, artinya jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan secara umum sebagai ilmu kepanglimaan. Istilah di dunia militer, strategi berarti cara menggunakan seluruh daya dan kesempatan untuk mencapai tujuan. Arti strategi menyesuaikan diri dengan bidangnya. Di dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai satu seni dan ilmu untuk membawakan pengajaran sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien (W. Gulo, 2008:1-2).

Pengertian lain yang dikembangkan, bahwa strategi adalah sebagai tindakan yang bersifat terus-menerus, serta dilaksanakan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diinginkan oleh para pelanggan. Strategi selalu membawa seseorang kepada kemenangan dan kejayaan seumur hidup, menjadi pelaku perubahan (Michell J.I. Suharli, 2008:3). Hamel dan Prahalad (dalam Husein Umar, 2008:31), mendefinisikan pengertian strategi yang terjemahannya sebagai berikut :

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat

terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat dimaknai bahwa strategi merupakan suatu bentuk upaya terus menerus untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan dunia pendidikan, maka perencanaan memegang peran urgen dan strategis dalam manajerial.

Dalam manajemen dikenal ada yang dinamakan manajemen strategik. Manajemen strategik mengutamakan perencanaan strategis yang handal. Mengenai perencanaan strategis, Rowe (dalam H.E.Mulyasa, 2011:164) mengatakan : “Strategic Planning is the key link between strategic management and the organization's external environment. It is the one factor the requires a careful analysis of the external environment. Having identified external threats and opportunities, strategic planner analyze available resources and organizational strengths dan weakness. The next step is to formulate alternative strategies that take advantage of external opportunities dan internal strengths. Selected alternative are then made into plans of action having specific resources and organizational (structure and operational (requirements”.

Perencanaan strategis merupakan kunci yang menghubungkan antara manajemen strategis dan kondisi lingkungan organisasi, menjadi salah satu faktor yang menuntut analisis yang cermat terhadap lingkungan luar organisasinya. Merumuskan ancaman dan peluang, kemudian membuat susunan kekuatan dan kelemahan yang ada. Pada tahap selanjutnya perencanaan strategis memformulasikan rancangan strategis yang memanfaatkan kesempatan dari luar dan potensi dari dalam. Pilihan strategies kemudian membuat rencana aksi yang memberdayakan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada

Lebih dalam, Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun (2007:42) menjelaskan, perencana pendidikan harus mampu mengidentifikasi berbagai SWOT yang akan mempengaruhi proses perencanaan, seperti memahami sifat dasar manusia, memahami kebutuhan dasar manusia, menguasai berbagai jenis pendekatan dalam perencanaan pendidikan, memformulasikan suatu rencana pendidikan



yang berorientasi kepada aspek fisik, manajemen dan kurikulum sesuai dengan aspek-aspek lingkungan politik dan ekonomi yang berlaku pada suatu tempat. Batasan tersebut mencakup juga analisis mengenai kemungkinan nuansa politik dan ekonomi yang terjadi dan melingkupi lembaga pendidikan terkait.

Dengan perencanaan yang strategis, maka kepemimpinan dalam manajemen pendidikan bersama timnya menyusun analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats). Kekuatan, kelemahan, kesempatan peluang dan ancaman diolah menjadi rencana strategis (renstra) baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan terukur, difahami dan disepakati oleh semua komponen dalam manajemen pendidikan.

### **3. Urgensi Perencanaan pendidikan**

Sebagaimana tersurat dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan tentang dimensi kompetensi manajerial bahwa Kepala Sekolah dituntut mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

Pandangan lainnya, Philip E.Crosby (dalam Soegito, 2011:51) memberikan rincian mengenai faktor-faktor yang menjadi pilar utama kualitas pendidikan, sebagai berikut :

1. Komitment manajemen
2. Membangun tim peningkatan mutu
3. Pengukuran mutu
4. Mengukur biaya mutu
5. Membangun kesadaran mutu
6. Kegiatan perbaikan
7. Perencanaan tanpa cacat
8. Pelatihan pengawasan
9. Penyelenggaraan hari tanpa cacat
10. Penyusunan tujuan
11. Penghapusan sebab kesalahan
12. Pengakuan
13. Mendirikan dewan atau tim penjaminan mutu.
14. Mengulang kembali



Dari keempatbelas pilar mutu pendidikan di atas, ada satu pilar yaitu Perencanaan Tanpa Cacat, yang menjadi penentu pencapaian mutu proses pendidikan.



## **BAB IV**

### **LINGKUP MANAJEMEN DI SEKOLAH**

#### **1. Dimensi Lingkup manajemen sekolah**

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan, disebutkan bahwa pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional (Tim Redaksi Pustaka Yustisia, 2011,5). Pengelolaan yang dimaksud ialah manajemen pendidikan. Jadi manajemen pendidikan di sekolah merupakan sambungan dan proyek penerusan dari manajemen pendidikan nasional.

Sekolah merupakan satuan medan implementasi manajemen pendidikan di tingkat praktis. Sekolah menjadi suatu proyek manifestasi fungsi pengorganisasian dari tingkat manajemen di atasnya. Sebagai ujung tombak program pendidikan di atasnya, sekolah berperan sebagai pelaksana sebuah perencanaan pendidikan yang sudah disusun oleh pejabat berwenang.

Dalam Pembukaan UUD 1945 disebutkan bahwa upaya mencerdaskan bangsa (tentu melalui pendidikan) merupakan amanat bangsa, Pada BAB XII Pasal 31 ayat (2) menyatakan bahwa Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan sistem pendidikan nasional yang diatur dengan undang-undang (Ibrahim Bafadal, 2009:5). Pembukaan sekolah di seluruh Indonesia merupakan upaya pemerataan akses layanan pendidikan bagiseluruh rakyat Indonesia. A.T.Soegito (2011:2) menyampaikan bahwa Sistem Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global.

Dikarenakan sekolah dituntut untuk menjamin aplikasi dan kualitas pendidikan yang memadai, maka perlunya disusun sebuah organisasi yang standar di sekolah, yang didalamnya memuat sebuah sistem. Immegart (1972, dalam Made Pidarta, 2009:27), menyebutkan bahwa esensi sistem adalah merupakan keseluruhan yang memiliki bagian-bagian yang tersusun



secara sistematis, bagian-bagian itu berelasi satu dengan yang lain, serta peduli terhadap konteks lingkungannya. Sebagai sebuah sisten, organisasi sekolah menjadi badan manajemen pendidikan di sekolah, yang dengan pengorganisasian di sekolah maka sekolah memenuhi salah satu fungsi manajemen pendidikan.

Dengan demikian, maka sekolah atau lembaga pendidikan harus memiliki komponen-komponen yang diperlukan untuk menjalankan operasional pendidikan seperti siswa/mahasiswa, sarana-prasarana, struktur organisasi, proses, sumber daya manusia, dan biaya operasional (Eti Rochaety, dkk, 2010:14).

Berbagai komponen tersebut akan berjalan dengan kinerja tenaga kerjanya optimal dan efektif jika ada struktur manajemen yang layak dan kredibel. Pedoman dalam manajemen menyebutkan bahwa manajemen merupakan upaya penglibatan seluruh sumber daya termasuk sumber daya manusia untuk menjalankan seluruh bidang manajemen yang ada.

Manajemen puncak yang dipegang oleh kepala sekolah atau pimpinan, tidak bisa efektif dan efisien tanpa implementasi manajemen-manajemen di bawahnya, seperti manajemen siswa, manajemen kurikulum, manajemen sarana-prasarana, manajemen sumber daya manusia atau tenaga pendidikan dan kependidikan, manajemen pembiayaan, dan lain sebagainya.

Segala potensi akan sia-sia dan hambar jika pengelolaannya tidak dijamin dengan manajerial yang handal. Di sinilah peran sub-manajemen di lembaga pendidikan.

Menurut B.Suryosubroto (2010:30), rincian sub-sistem atau bidang garapan manajemen pendidikan di sekolah meliputi manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia atau tenaga pendidik dan kependidikan, sarana pendidikan, tatalaksana sekolah, keudngan, pengorganisasian sekolah, hubungan sekolah dengan masyarakat.

## **2. Manajemen kurikulum.**

Kurikulum berasal dari bahasa Latin, *curriculae*, yang artinya suatu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari (Hamalik,2007, dalam A.Y.Soegeng Ysh, 2012:31). Pengertian etimologis lain pada kata kurikulum dijelaskan, bahwa kurikulum merupakan terjemahan dari kata bahasa Inggris *curriculum* yang artinya rencana pelajaran (Echols, 1984,



dalam Eveline Siregar dan Hartini Nara, 2011:61). Kata Curriculum berasal dari kata currere yang berarti berlari cepat, maju dengan cepat, merambat, tergesa-gesa, menjelajah, menjalani, dan berusaha untuk (Hasibuan, 1979, dalam Eveline Siregar dan Hartini Nara (2011:61).

Selanjutnya A.Y.Soegeng Ysh (2012:33) memberikan batasan bahwa kurikulum adalah isi pendidikan yang telah dipilih, disusun, dan dirancang atau merencanakan untuk ditransfer (transmisi dan transformasi) dalam proses pendidikan/pembelajaran demi tercapainya tujuan pendidikan/pembelajaran tersebut. Lebih dalam, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB I Pasal 1 ayat (19) menyebutkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum dilaksanakan di sekolah sebagai proses belajar mengajar (Nana Sudjana dan Ahmad Rivai, 2009:1).

Berdasarkan pengertian di atas, diambil kefahaman umum bahwa yang dimaksud dengan kurikulum ialah kumpulan perangkat pendidikan yang mengandung tujuan, isi, bahan pembelajaran dan tata cara operasionalisasi penyelenggaraan pembelajaran. Dalam tataran praktis, kurikulum sudah menjadi komponen yang wajib bagi sekolah yang akan menjalankan proses belajar mengajar yang optimal dan integral. Kurikulum berperan sebagai landasan atau pegangan asazi bagi guru untuk efektifitas dan efisiensi tugas mengajarnya di kelas.

Guru memiliki tanggungjawab agar proses belajar mengajar berjalan efektif. Muhammad Ali (2008:1) menjelaskan bahwa agar guru bisa menjamin pembelajaran bisa berjalan dengan baik, maka implikasinya sebagai berikut :

1. Guru harus mempunyai pegangan asasi tentang mengajar dan dasar-dasar teori belajar. Pengetahuan tentang teori dan pengembangannya bagi guru mutlak dibutuhkan mengingat proses belajar selalu terkait dengan berbagai teori, baik yang berhubungan dengan pendidikan maupun bidang lain yang bersinggungan dengan dunia pendidikan, seperti teori dalam bidang ilmu psikologi.

2. Guru harus dapat mengembangkan sistem pembelajaran. Sistem pembelajaran akan selalu berkembang sesuai dengan dinamika di tengah





masyarakat. Perkembangan teknologi utamanya sudah membawa paradigma yang berbeda dibandingkan dengan situasi sebelum adanya aplikasi hasil teknologi.

3. Guru harus mampu melakukan proses belajar mengajar yang efektif. Efektifitas pembelajaran salah satunya tergantung dari kompetensi guru memiliki metode belajar yang tepat, bagi setiap siswa. Siswa satu dengan lainnya, memiliki keunikan tersendiri yang membutuhkan model belajar yang khusus juga.

4. Guru harus mampu melakukan penilaian hasil belajar sebagai dasar umpan balik bagi seluruh proses yang ditempuh. Hasil belajar akan tidak ada maknanya jika cara penilaiannya tidak komprehensif, sistemik dan akomodatif mengangkat semua celah dan kemungkinan potensi siswa. Penilaian menjadi sepihak dan bersifat asumsi atau praduga guru, tanpa komprehensifitas evaluasi pembelajaran.

Antara kurikulum dan guru merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Guru tidak dapat menyampaikan dan menjalankan proses belajar mengajar yang efektif di kelas tanpa modal kurikulum yang kredibel, aplikatif, inovatif dan memenuhi standar yang diberlakukan. Di sekolah, kurikulum juga tidak akan berguna jika tanpa guru yang menggunakannya. Menurut Diane Massel (1998, dalam Sudarwan Danim, 2010:180), materi dalam kurikulum menjadi salah satu dari tujuh elemen kapasitas untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

Guru merupakan profesi, jabatan dan pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus (Moch.Uzer Usman, dalam Isjoni, 2010:20). Kedudukan kurikulum sangat urgen bagi seorang guru, sebab keahlian menguasai kurikulum merupakan keahlian khusus yang tidak semua orang mampu memahaminya.

Manajemen kurikulum merupakan pengelolaan kurikulum, atau pengelolaan seperangkat pendidikan yang mengandung tujuan, isi, bahan pembelajaran dan tata cara operasionalisasi penyelenggaraan pembelajaran. Pengertian kurikulum tersebut berimplikasi pada ruang atau bidang kerja manajemen kurikulum. Kurikulum dikelola berdasarkan beberapa lingkup kurikulum yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kegiatan operasi kurikulum. Lebih meluas, dalam kerja manajerial kekurikuluman mengandung fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan serta evaluasi proses



aktivasi kurikulum di sekolah. Dengan demikian, maka fungsi manajemen kurikulum tentu saja agar kurikulum tersebut dapat direncanakan dengan baik, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan dan diawasi pelaksanaannya. Manajemen dalam sub-sistem kurikulum difungsikan untuk merangkai kegiatan-kegiatan kurikulum agar terlaksana dan diawasi pelaksanaannya sehingga tercapai tujuan kurikulum. Pencapaian tujuan kurikulum ini untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi yaitu manajemen pendidikan seutuhnya. Sedangkan wilayah pemberlakuan kurikulum tidak sebatas di dalam kelas, tetapi luar kelas dalam sekolah dan pengembangannya di luar sekolah disesuaikan dengan kebutuhan sekolah.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2011:192) memberikan gambaran tentang prinsip manajemen kurikulum yaitu

1. Produktivitas, yang menyangkut hasil pembelajaran. Hasil ini implikasi dari pemberlakuan kurikulum. Artinya manajemen kurikulum harus dilaksanakan demi mencapai tujuan kurikulum dan hasil belajar yang optimal.

2. Demokratisasi, yang mana seluruh stake holder sekolah terlibat sesuai dengan jabatan dan wewenangnya dalam pelaksanaan manajemen untuk tujuan kurikulum.

3. Kooperatif, manajemen kurikulum yang menjunjung tinggi asas kerjasama yang sinergi oleh semua pihak di sekolah

4. Efektifitas dan efisiensi, manajemen kurikulum memprioritaskan supaya lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan kurikulum.

5. Mengarah pada visi, misi dan tujuan, manajemen kurikulum mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum agar lebih solid dan kokoh.

Manajemen di bidang kurikulum merupakan rangkaian komponen dan jenis kegiatan kerjanya. A.L.Hartani (2011:176-183) menguraikan tentang beberapa bagian pekerjaan di bidang kurikulum sebagai berikut :

1. Penyusunan kurikulum. Dalam KTSP (kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), sekolah sendiri yang menyusun kurikulum dengan memperhatikan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi dan peraturan pelaksanaannya. Setiap guru bertanggungjawab menyusun silabus dengan bantuan atau kerjasama dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) atau Perguruan Tinggi.

2. Penyusunan kalender pendidikan. Sekolah menyusun kalender



pendidikan atau kalender akademik, meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur. Kalender pendidikan disesuaikan dengan Standar Isi, berisi tentang kegiatan sekolah selama satu tahun, yang dirinci secara semesteran, bulanan dan mingguan, yang diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Sekolah juga menyusun mata pelajaran yang dijadwalkan.

3. Program Pembelajaran. Sekolah menjamin mutu kegiatan pembelajaran, yang didasarkan pada SKL, Standar Isi, Peraturan Pelaksanaannya dan Standar Proses serta Standar Penilaian. Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran. Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Bidang Kurikulum bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran.

4. Persiapan Hasil Belajar Siswa. Kepala sekolah menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggungjawab, dan berkesinambungan, dan didasarkan pada Standar Penilaian Pendidikan, yang kemudian program tersebut disosialisasikan kepada guru. Perlu dilaksanakan periodisasi penilaian untuk peninjauan berdasarkan data kegagalan dan kendala pelaksanaan program sekolah. Sekolah menjamin transparansi sistem penilaian hasil belajar.

5. Peraturan akademik. Disusun oleh kepala sekolah, diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Peraturan akademik memuat : persyaratan minimal peserta didik untuk mengikuti kegiatan pembelajaran dan tugas dari guru, pedoman mengenai ulangan, remedial, ujian tengah semester dan ujian akhir semester, kenaikan kelas dan kelulusannya. Peraturan akademik juga mengandung ketentuan tentang hak peserta didik dalam penggunaan fasilitas dan media pembelajaran, pedoman mengenai layanan konsultasi bimbingan belajar kepada guru, wali kelas dan guru pembimbing.

Sedangkan menurut Suryosubroto (2010:42), secara garis besar, kegiatan manajemen kurikulum ialah :

1. Kegiatan yang erat dengan tugas guru, mengenai penyusunan kurikulum, Silabus, RPP, Program Tahunan, Program Semester.

1. Kegiatan yang erat dengan proses belajar mengajar, termasuk Bimbingan dan Penyuluhan atau Bimbingan Konseling, mengenai evaluasi, alat ukur evaluasi, analisis nilai, dan lainnya.



### 3. Manajemen peserta didik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyebutkan bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Kemudian Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2011:205) mendefinisikan bahwa peserta didik ialah orang/individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidiknya. Sementara Arif Rohman (2009:105) berpendapat bahwa peserta didik ialah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pendidikan, yang umumnya anak yang membutuhkan bantuan orang lain untuk bisa tumbuh dan berkembang ke arah kedewasaan.

Penjelasan lain diungkapkan oleh (H.A.R.Tilaar, 2009:46) bahwa peserta didik merupakan pribadi yang utuh yang mempunyai potensi-potensi yang perlu dikembangkan dalam proses pendidikan sehingga potensi tersebut dapat berguna bagi kehidupan dan penghidupan subjek itu sendiri, maupun bagi masyarakat dan negaranya.

Berdasarkan beberapa batasan di atas, maka dapat difahami secara umum bahwa peserta didik adalah orang yang secara sadar, tanpa membedakan usia, berusaha untuk mengembangkan segala kemampuan dirinya, dengan mengikuti pembelajaran yang tersedia baik formal, non formal dan informal, ke arah pribadi yang lebih baik. Pendidikan bagi peserta didik meliputi pendidikan formal, non formal dan informal. Pada pendidikan formal, peserta didik masih berusia sekolah, sedangkan pada pendidikan non formal seperti Kejar Paket A, Paket B ataupun Paket C, peserta didik terdiri dari orangtua yang sudah lanjut usia.

Manajemen peserta didik merupakan manajemen yang mengelola anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya agar menjadi pribadi yang memiliki makna untuk dirinya sendiri dan bagi masyarakat sekitarnya. Sebagai objek sekaligus subjek, peserta didik membutuhkan penanganan yang komprehensif, baik layanan pribadinya



maupun kedudukannya sebagai seorang siswa di sebuah sekolah. Manajemen peserta didik memiliki fungsi yang hampir sama dengan fungsi manajemen lainnya. Perbedaannya, objek penanganannya berupa peserta didik, yang merupakan makhluk hidup yang memiliki sifat kemanusiaannya, dengan aspek psikologisnya yang harus diperhatikan.

Usia peserta didik pendidikan formal umumnya masih berada dalam fase perkembangan. Dengan demikian, maka penanganannya tidak sama dengan menangani kurikulum dan prasarana sarana sekolah, tetapi membutuhkan pemahaman psikologi yang matang juga. Manajemen peserta didik diaplikasikan, salah satunya untuk mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan peserta didik meliputi kebutuhan jasmaniyah, kebutuhan sosial dan kebutuhan intelektual (Sardiman A.M, 2009:113-114). Sehingga diharapkan, kebutuhan-kebutuhan itu tidak ada yang diabaikan dan terlantar saat di sekolah.

Selain diatas, dipertimbangkan juga kondisi peserta didik dalam fase perkembangan, maka peserta didik :

1. Sedang dalam tahap tumbuh dan berkembang secara emosi dan jiwanya
2. Sedang menginginkan untuk meninggalkan dunia usia sebelumnya menuju usia selanjutnya
3. Sedang berusaha untuk menunjukkan eksistensinya, tetapi kadangkala belum memiliki keberanian dan kurang percaya diri
4. Sedang berusaha menjadi diri yang mandiri, tetapi masih membutuhkan pertolongan orang lain.
5. Sedang dalam masa membutuhkan perhatian dan kebebasan sekaligus.

Di sekolah ada yang namanya wakil kepala sekolah bidang Kesiswaan. Menurut A.L.Hartani (2011:174) manajemen peserta didik atau bidang kesiswaan ini memiliki beberapa tugas, di antaranya

1. Penerimaan peserta didik baru. Petunjuk pelaksanaannya disusun dan ditetapkan oleh sekolah. Mekanisme penerimaan dilaksanakan dengan objektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam peraturan sekolah tentang penerimaan peserta didik baru, tidak diskriminatif, dan sesuai dengan daya tampung sekolah. Setelah penerimaannya, orientasi dilaksanakan untuk memberikan bekal



pengenalan bagi peserta didik baru, baik lingkungan sekolah maupun akademisnya.

2. Bimbingan. Dalam beberapa sekolah ada yang menugaskan Bimbingan dan Penyuluhan, atau Bimbingan dan Konseling berada dalam manajemen peserta didik.

3. Ekstrakurikuler. Ekstrakurikuler merupakan kegiatan di luar kegiatan formal siswa. Ada sebagian sekolah yang berada di bawah yayasan tertentu memiliki kecenderungan mengadakan kegiatan ekstrakurikuler yang diberdayakan untuk menunjang kegiatan yayasan tersebut. Ini juga baik untuk melatih keterampilan dan vokasional tertentu. Ada Drum Band, Regu Koor, Pramuka, Hizbul Wathan, Tapak Suci, Persilatan/Karate, Taekwondo, Volly Ball. dan lain-lain. Bidang yang bisa dilaksanakan misalnya pelatihan vokasional, pelatihan kesenian baik seni suara maupun seni rupa, bidang olah raga, dan bidang-bidang lain yang mendukung peningkatan kompetensi siswa.

4. Pembinaan prestasi unggulan. Prestasi peserta didik tidak hanya membanggakan bagi diri peserta didik sendiri, tetapi bagi figur sekolah juga. Ini butuh pengelolaan yang memadai untuk memelihara semangat belajar dan kesinambungan kejuaraan siswa, dihargai dan terjamin.

5. Perkumpulan dan pelacakan alumni. Alumni merupakan salah satu modal atau asset sekolah yang harus dijaga dan diketahui keberadaannya sepanjang masa sekolah masih wujud. Manajemen alumni sangat membantu dalam penyusunan rencana strategis sekolah yang berhubungan dengan penerimaan dunia eksternal terhadap hasil lulusan sekolah. Dalam beberapa sekolah, alumni bahkan menempati keistimewaan terlebih lagi jika alumni ternyata memiliki kedudukan yang berpengaruh di masyarakat dan memiliki pekerjaan yang terhubungkan dengan kejuruan sekolah, tentunya untuk membentuk citra positif tentang sekolah.

Paparan tersebut juga tidak berbeda jauh dengan apa yang dikemukakan oleh Eka Prihatin, (2011:13), bahwa ruang lingkup bahasan manajemen peserta didik sebagai berikut :

1. Perencanaan peserta didik, meliputi sensus sekolah, penentuan jumlah peserta yang diterima

2. Penerimaan peserta didik, meliputi kebijakan dalam penerimaan peserta didik, sistem penerimaan peserta didik baru, orientasi



3. Pengelompokan peserta didik, meliputi kelas, bidang studi, spesialisasi, sistem kredit, kemampuan, minat

4. Kehadiran peserta didik, meliputi rekap kehadiran, faktor-faktor penyebab ketidakhadiran, sumber-sumber penyebab ketidakhadiran

5. Pembinaan disiplin peserta didik, meliputi pengertian disiplin, beberapa konsep tentang disiplin, beberapa teknik pembinaan disiplin kelas

6. Kenaikan kelas dan penjurusan, meliputi pendataan nilai siswa lengkap dan objektif, pendayagunaan fungsi dan peranan Bimbingan dan Penyuluhan

7. Perpindahan peserta didik, meliputi perpindahan peserta didik dari suatu sekolah ke sekolah lain yang sejenis, perpindahan peserta didik dari suatu jenis program ke program lain

8. Kelulusan dan Alumni, meliputi kelulusan, alumni

9. Kegiatan ekstra kelas, meliputi kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ko kurikuler

10. Tata laksana manajemen peserta didik, meliputi pengertian tata laksana manajemen peserta didik, manfaatnya dan macam/jenis tata laksana

11. Peranan kepala sekolah dalam manajemen peserta didik

12. Mengatur layanan peserta didik, meliputi layanan bimbingan akademik dan administrasi, layanan bimbingan dan konseling siswa, layanan kesehatan, layanan kaferia, layanan koperasi, layanan perpustakaan, layanan laboratorium, layanan asrama dan layanan transportasi.

Sebenarnya ada beberapa bidang tugas lain yang bisa diterapkan dalam manajemen kesiswaan, di antaranya : kegiatan Pembiasaan yang terkait dengan amalan keagamaan, misalnya sholat fardlu, rutinisasi sodoqoh pada hari-hari tertentu, hari besar keagamaan,

#### **4. Manajemen prasarana dan sarana.**

Prasarana merupakan gedung sekolah dan segala perabot yang tersedia dalam bangunan tersebut, yang secara tidak langsung memiliki peran besar dalam kegiatan belajar mengajar. Yang termasuk dalam prasarana ialah gedung, pot bunga, meja kursi, almari kantor, rak buku, dan lain sebagainya. Sedangkan sarana merupakan peralatan dan media



yang secara langsung berperan dalam proses belajar mengajar, yang lebih khusus sesuai dengan bidang pelajaran atau jurusan program studi. Yang termasuk sarana ialah alat pelajaran, alat peraga, media pendidikan dan sumber belajar dalam bentuk media dan peralatan, misalnya laboratorium bahasa untuk jurusan mata pelajaran bahasa, laboratorium teknologi informasi yang terkait dengan mata pelajaran teknologi informasi, laboratorium IPA yang berhubungan dengan mata pelajaran IPA, dan lain sebagainya. Alat peraga sering disebut audio visual, dari pengertian alat yang dapat diserap oleh indera mata dan telinga (Nana Sudjana, 2009:99)

Khusus mengenai sumber belajar, Eveline Siregar dan Hartini Nara (2011:128) menjabarkan bahwa yang termasuk dalam kategori sumber belajar sebagai berikut :

1. Pesan.
2. Manusia
3. Bahan media software
4. Peralatan hardware
5. Teknik
6. Latar

Bahan media software dan peralatan hardware masuk dalam kategori sarana yang digunakan dalam pembelajaran.

Suryosubroto (2010:115) memaparkan, secara garis besar, manajemen prasarana dan sarana meliputi :

1. Penentuan kebutuhan
2. Proses pengadaan
3. Pemakaian
4. Pencatatan / pengurusan
5. Pertanggungjawaban

Penentuan kebutuhan dilaksanakan dengan jalan penentuan perencanaan lebih dahulu melalui penelitian yang mendalam, sehingga sarana yang terbeli bisa efektif mendukung proses belajar mengajar. Pertimbangan dalam penentuan kebutuhan bisa berdasarkan kepada :

1. Korelasi sarana dengan kebutuhan mata pelajaran
2. Efektifitas aplikasinya bagi siswa
3. Aspek pemeliharanya
4. Aspek kehematan harga





5. Aspek ketahanan sarana terhadap kerusakan.

Proses pengadaan bisa melalui :

1. Pembelian dengan biaya pemerintah
2. Pembelian dengan biaya sari SPP
3. Bantuan dari BP3 dan
4. Bantuan dari masyarakat lainnya.

Pemakaian dibedakan atas :

1. Bahan habis pakai, setelah dipakai langsung dibuang
2. Bahan tidak habis pakai, setelah dipakai masih bisa dipakai lagi sampai ada kerusakan yang memaksa bahan harus diganti.

Pertanggungjawaban bahan di atas bisa dirumuskan oleh sekolah. Bahan bisa dipertanggungjawabkan selama satu bulan sekali atau satu tahun sekali.

Pencatatan seluruh barang menggunakan instrumen administrasi misalnya :

1. Buku Pembelian
2. Buku Inventaris
3. Buku Penghapusan
4. Buku Penggantian
6. Buku Perpindahan lokasi Barang
5. Kartu Barang

Ada yang memasukkan Buku Penggantian Barang ke dalam Buku Penghapusan. Sedangkan Buku Perpindahan Lokasi Barang dibutuhkan apabila terjadi sebuah barang digunakan bersama-sama oleh minimal dua unit lembaga. Misalnya, barang dipakai dalam unit kurikulum, tetapi juga digunakan oleh unit kesiswaan. Ataupun sebuah laptop yang digunakan bersama oleh laboratorium dan tata usaha. Tanpa rekaman data perpindahan barang, akan menyulitkan pelacakan lokasi terkini sebuah barang. Kalau perpindahan barang ini hanya sebuah jumlahnya, maka cukup mudah untuk melacak dan mengetahui keberadaannya, tetapi apabila dalam jumlah banyak, tentu akan mengacaukan administrasi pengelolaan inventaris.

Pertanggungjawaban dilaksanakan dalam bentuk laporan barang, yang disampaikan kepada Kepala sekolah atau yayasan. Barang sekecil apapun membutuhkan pencatatan yang teliti.

Manajemen prasarana dan sarana hakikatnya bertujuan agar seluruh



prasarana dan sarana yang dimiliki sekolah bisa :

1. Dikelola dengan teratur,
2. Diurus dengan lebih terurut berdasarkan tahun pembelian
3. Memudahkan dalam pengambilan untuk penggunaan di kelas
4. Memudahkan untuk pertanggungjawaban
5. Memudahkan dalam pelacakan barang
6. Memudahkan dalam proses penghapusan dan penggantian barang
7. Merapikan gudang penyimpanan barang

Akibat ketiadaan manajemen prasarana dan sarana ini, ialah :

1. Barang akan tidak jelas keberadaanya
2. Menyulitkan dalam pelaporan atau pertanggungjawaban
3. Menyulitkan dalam penggunaannya
4. Gudang penyimpanan menjadi kumuh dan barang tak terurus
5. Perpindahan tanpa pencatatan akan menyulitkan pelacakan lokasi terkini sebuah barang

Dalam bagian lain, Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008:273) menyusun batasan kerja manajemen prasarana dan sarana, meliputi :

1. Perencanaan
2. Pengadaan
3. Pengaturan
4. Penggunaan
5. Penyingkiran sarana
6. Dasar Pengetahuan perpustakaan.

Keenam operasi manajemen prasarana dan sarana di atas, berlangsung secara simultan dan berasaskan integralistik. Dasar Pengetahuan Perpustakaan ditempatkan secara terpisah sebagai wujud kepeduliannya terhadap manajemen perpustakaan sebagai tonggak pendidikan, dengan administrasi mandiri, bisa dibentuk tetap di bawah manajemen prasarana dan sarana atau manajemen tersendiri.

Sedangkan sesuai Standar Sarana dan Prasarana pada Standar Pendidikan Nasional, manajemen sarana dan prasarana bekerja dalam hal :

1. Merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan



2. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana
3. Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas
4. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pembelajaran
5. Pemeliharaan semua fasilitas dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan (A.L.Hartani, 2011:187)

Manajemen prasarana dan sarana mengandung berbagai sub manajemen yang luas dan meliputi seluruh manajemen prasarana dan sarana yang ada di sekolah. Pengelolaannya bisa menyatu dengan manajemen puncak prasarana dan sarana, dan bisa dibentuk unit manajemen prasarana dan sarana, misalnya :

1. Manajemen Laboratorium TIK
2. Manajemen Perpustakaan
3. Manajemen Alat Peraga
4. Manajemen Media pendidikan
5. Manajemen Laboratorium IPA.

Diferensiasi sub manajemen ini efektif diberlakukan pada sekolah yang sudah memiliki jumlah sarana yang sangat banyak, yang membutuhkan manajerial tersendiri setiap bentuk sarana, agar tidak timbul kekisruhan administrasi. Menjadi pemborosan apabila dibuat pada sekolah yang tidak terlalu banyak sarannya.

## **5. Manajemen personalia**

Manajemen personalia di sekolah berupa kegiatan manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah. Pendidik merupakan pribadi yang harus dikelola secara benar dan tepat, agar operasi kegiatannya di kelas bisa berlangsung dengan optimal. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan ini termasuk dalam manajemen yang urgen dalam sebuah lembaga sekolah, sebagaimana pribadi guru atau pendidik itu sendiri berkedudukan sangat menentukan mempengaruhi proses dan hasil pembelajarannya.

Tugas guru dari yang sekecil-kecilnya sampai yang sebesar-besarnya, menjadi tanggungjawab manajemen personalia atau manajemen tenaga pendidik dan kependidikan juga. Teknik perekrutan, seleksi, dan penugasan mengajar pada bidang mata pelajaran, harus dilaksanakan dengan cermat dan dapat dipertanggungjawabkan.



Manajemen personalia ini juga bisa disebut manajemen sumber daya manusia, dan di lembaga pendidikan disebut dengan istilah tenaga pendidik dan kependidikan, meskipun sebenarnya tujuan dalam dunia bisnis dan pendidikan tentu jauh berbeda.

Michael Armstrong (2006:1) mendefinisikan "Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives".

Definisi sumber daya manusia ialah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan (Achmad Slamet, 2007:25). Pengertian lain disampaikan Marihot Tua Efendi Hariandja (2007:3), manajemen sumber daya manusia ialah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektifitas organisasi yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Mengenai pendefinisian tenaga pendidik dan kependidikan, Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 1 ayat 5 dan 6, mendefinisikan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widya iswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Tentang tugasnya, pasal 39 menjelaskan (1) tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik



pada perguruan tinggi. Kemudian tugas-tugas tenaga pendidik (guru dan dosen) dipertegas oleh Undang-Undang No.14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Kedua undang-undang tersebut saling mendukung, dan mengukuhkan posisi tenaga kependidikan, terutama tenaga pendidik (guru dan dosen) merupakan posisi sangat strategis dalam kancah kehidupan berbangsa dan bernegara, serta keberlanjutannya pada generasi Indonesia yang akan datang. Pengertian lain diungkapkan oleh Sutari Iman Barnadib (1994, dalam Arif Rohman, 2009:149) bahwa pendidik ialah setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai tingkat kemanusiaan yang lebih tinggi.

Melanjutkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan bahwa Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan atau pengendalian tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu lingkup organisasi atau lembaga pendidikan. Achmad Slamet (2007:26) melengkapi, proses itu mencakup kegiatan perencanaan, pengadaan tenaga kependidikan, seleksi dan penempatan, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharannya, penilaian hasil kinerjanya, pengembangan karier dan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja dan personel audit.

Berdasarkan tugasnya, maka tenaga kependidikan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing/konselor, pamong belajar, instruktur, pengajar, guru, widya iswara, tutor, fasilitator
2. Tenaga Fungsional Kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti, pustakawan, dan pengembang misalnya pengembang kurikulum. Tenaga yang disusun berdasarkan fungsi-fungsi tertentu dalam sebuah lembaga pendidikan.
3. Tenaga Pengelola Satuan Pendidikan, terdiri dari Kepala sekolah, direktur, rektor, ketua
4. Tenaga Teknis Kependidikan, terdiri dari tenaga laboratorium, tenaga teknisi media dan sumber belajar
5. Tenaga Administrasi / Tata usaha, terdiri dari staff Tata Usaha (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008:216).



Ada persoalan lain yang terkait dengan dunia manajemen sumber daya manusia di Indonesia, yang tentu juga ditentukan oleh kapabilitas tenaga pendidik dan kependidikan yang menghasilkan tenaga sumber daya manusia itu. Idris, J. (2005, dalam Ondi Saondi dan Aris Suherman, 2010:49) memaparkan bahwa sehubungan dunia saat ini terikat dengan adanya General Agreement of Tariff and Trade (GATT), World Trade Organization (WTO), European Economics Community (EEC), North American Free Trade Agreement (NAFTA) dan Asia Pasific Economic Cooperation (APEC), kondisi perekonomian internasional dan regional di atas, menuntut kesiapan nasional seluruh rakyat menghadapi tantangan global tersebut. Dengan demikian, tenaga pendidik saat ini dituntut menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan komitmen terhadap nilai-nilai dalam menghadapi fenomena GATT, WTO, EEC, NAFTA dan APEC. Begitu berat tugas tenaga pendidik, maka peran manajemen personalia dalam hal ini manajemen tenaga pendidik dan kependidikan sangat korelasional dengan kompetensi hasil lulusan sekolah menghadapi globalisasi.

Kondisi ini diperkuat dengan tuntutan kompetensi guru menurut Undang-Undang No.14 Tahun 2005, meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Hal itu senada dengan apa yang disampaikan oleh H.A.R.Tilaar (2009:302) bahwa sumber daya manusia yang bermutu hanya dapat dicapai melalui sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu melahirkan sumber daya manusia yang andal dan berakhlak mulia, mampu bekerja sama dan bersaing di era globalisasi dengan tetap mencintai tanah airnya sendiri. Sistem pendidikan nasional menuntut penataan atau manajemen tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu dan menjamin keberlangsungan proses pendidikan yang bermutu juga. Maka urgensi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan ini untuk dikelola secara bermutu juga menjadi arah cita-cita pendidikan nasional Indonesia.

Akan tetapi dalam kenyataannya, saat menghadapi gejolak global tersebut, masih ada permasalahan tenaga pendidik dan kependidikan yang justru permasalahan itu merupakan persoalan kunci, antara lain:

1. Jabatan guru saat tidak menarik dikarenakan berbagai faktor, terutama menyangkut tingkat kesejahteraan dan pengembangan karier.
2. Lulusan pendidikan tinggi lebih tertarik bekerja di lembaga bisnis



3. Banyak guru mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi keahlian yang dimilikinya

4. Adanya ketidakseimbangan antara kebutuhan dengan pengadaan (Eti Rochaety, dkk, 2010:69-72).

Persoalan itu belum termasuk pada kasus guru sertifikasi guru yang menimbulkan dilema tersendiri, apakah bisa dikururkan dana tunjangan sertifikasi atau tidak, mengingat ketersediaan anggaran dan jumlah guru secara nasional yang tidak seimbang.

Berbagai persoalan pendidik ini tidak bisa dilepaskan dari manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia. Ketika manajemen sumber daya manusia tidak mendasarkan pada hasil penelitian dan kajian yang cermat tentang perekrutan calon guru, maka menciptakan persoalan yang akan bersambungan tanpa henti, sebab untuk menghentikan guru tentu tidak semudah menghentikan pekerja pabrik dengan cara PHK. Dalam jabatan guru, tidak ada agenda PHK. Atau walaupun ada agenda PHK, sangat sulit terjadi kecuali ada argumentasi yang kuat dan akurat pembuktiannya. Sekali bermasalah, maka permasalahan itu akan berlangsung dan mengkristal sepanjang masa.

Salah satu upaya untuk mereduksi persoalan tersebut, maka manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia harus lebih dikuatkan posisinya dalam sebuah lembaga sekolah.

E.Mulyasa (2006:128-130) menulis bahwa Castetter telah menyusun Konsep yang lengkap tentang pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia terutama di dunia kependidikan, sebagai berikut:

1. Strategi Umum.

a. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas. Ini untuk menghindari terjadinya ketimpangan antara kebutuhan dengan tenaga kependidikan yang tersedia.

b. Dalam dunia pendidikan, perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Seorang tenaga kependidikan harus mampu untuk tidak tergantung kepada pekerjaan yang diberikan orang lain.

c. Kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan atau penerima jasa lulusan terus menerus dikembangkan, sebagai penempatan magang dan praktik lapangan.

2. Strategi Khusus.



a. Berkaitan dengan kesejahteraan, diupayakan hal-hal sebagai berikut : a) gaji tenaga kependidikan perlu disesuaikan dengan standar kehidupan tenaga kependidikan, b) peningkatan kesejahteraan yang dilakukan oleh pemerintah pusat harus dilanjutkan oleh pemerintah di bawahnya, c) untuk memenuhi kebutuhan di daerah terpencil perlu diadakan tenaga pendidik kontrak.

b. Pendidikan pra jabatan. a) memperbaiki sistem pendidikan seduai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan, b) perlu dilakukan reorientasi program pendidikan agar tidak terjadi ketimpangan tenaga kependidikan, c) pendidikan tenaga kependidikan perlu dipersiapkan secaramatang melalui sistem pendidikan bermutu.

c. Rekrutmen dan penempatan tenaga kependidikan, perlu mencermati hal-hal sebagai berikut : a) Harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu, b) didasarkan pada kebutuhan lokal dengan cakupan kabupaten atau kota, c) perlu dilakukan sistem pengangkatan, penempatan, dan pembinaan tenaga kependidikan.

d. Peningkatan mutu tenaga kependidikan. Perlu diadakan upaya peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan agar efektif dan efisien, serta memenuhi kriteria mutu yang standar melalui pendidikan formal, nonformal dan informal. Selain itu harus mempertimbangkan peningkatan mutu berbasis sekolah.

e. Pengembangan karier tenaga kependidikan. a) seleksi pengangkatan harus ketat, adil, dan transparan, dengan mengutamakan kapabilitas calon tenaga kependidikan. b) Aktivasi fungsi kontrol yang optimal di semua jenjang pekerjaan dan jabatan.

Sementara itu, Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008:215-216) memberikan gambaran tentang tata urut dalam proses perekrutan tenaga personalia, sebagai berikut :

1. Merencanakan kebutuhan personalia
2. Penarikan atau rekrutmen setelah menyeleksi
3. Penempatan sesuai formasi
4. Menggerakkan personalia agar bersemangat kerja yang baik
5. Memelihara kesejahteraan tenaga personalia
6. Mengatur kenaikan pangkat dan kenaikan gaji
7. Meningkatkan mutu staff melalui pendidikan dalam jabatan (In Service Training), penataran diklat, seminar, lokakarya, dan lainnya





8. Mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja staff untuk memperoleh data dalam rangka peningkatan pangkat staff

9. Menata pemutusan hubungan kerja dengan pegawai.

Tahap-tahap manajemen SDM atau Tenaga Pendidik dan Kependidikan diungkapkan juga oleh Hardawi Nawawi (2006:311), yaitu:

1. Analisis Pekerjaan/Jabatan (Job Analisis). Manajemen mengadakan analisis pekerjaan untuk memperoleh data tentang uraian pekerjaan atau deskripsi pekerjaan/jabatan.

2. Perencanaan kebutuhan SDM. Menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia untuk mengisi jabatan dibutuhkan sesuai hasil analisis pekerjaan

3. Rekrutmen dan seleksi. Penarikan calon pendaftar pekerjaan dan pemilihan tenaga kerja

4. Orientasi dan penempatan. Pengenalan organisasi dan deskripsi pekerjaan yang ditugaskan, serta penempatan kerja.

5. Pelatihan dan Pengembangan. Pelatihan untuk mengenalkan serta penguasaan tenaga kerja terhadap operasi kerjanya

6. Perencanaan karier. Menyusun jenjang karier bagi setiap pekerja. Perencanaan karier bagi sebagian pekerja yang memang direncanakan untuk menduduki jabatan tertentu yang lebih tinggi dari jabatan saat ini. Perencanaan karier untuk meminimalisir perekrutan personalia dari lembaga lain dengan cara "mendadak" dan menduduki jabatan tinggi secara tiba-tiba yang ini tentu tidak sehat dalam sebuah kelembagaan.

7. Penilaian Kinerja. Evaluasi prestasi kerja bagi setiap pekerja, sehingga tergambar peta kelayakan pada pekerja untuk memperoleh jenjang karier, kompensasi, atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

8. Kompensasi. Pemberian kompensasi yang layak sesuai hasil evaluasi.

9. Hubungan Kerja termasuk Disiplin kerja dan Penyelesaian konflik

10. Motivasi kerja. Pembentukan dan peningkatan motivasi diadakan untuk meningkatkan kinerja personalia dan produktifitas lembaga.

Yang berbeda dari uraian sebelumnya ialah adanya analisis kerja, yang ini kadangkala tidak dihiraukan oleh lembaga. Uraian job dianggap sebagai bagian dari perencanaan kebutuhan SDM, padahal analisis pekerjaan memiliki landasan dan tujuan kegiatan yang berbeda dengan perencanaan.

## **6. Manajemen keuangan.**



Manajemen keuangan merupakan manajemen yang mengelola arus masuk dan keluar uang dalam sebuah lembaga pendidikan. Proses masuk dan keluar itu dijabarkan dalam bentuk yang beraneka ragam, dengan tetap berpegang pada asas akuntabilitas yang transparan. Manajemen keuangan dikelompokkan ke dalam tiga alokasi besar pembagian pengeluaran uang, sebagaimana menurut E.Mulyasa (2006:195), bahwa uang memiliki peran dalam pendidikan pada tiga area sudut pandang; pertama, ekonomi pendidikan kaitannya dengan pengeluaran masyarakat secara keseluruhan; kedua, keuangan sekolah dalam kaitannya dengan kebijakan sekolah untuk menerjemahkan uang terhadap layanan kepada peserta didik; dan ketiga, pajak administrasi bisnis sekolah yang harus diorganisir secara langsung berkaitan dengan tujuan kebijakan. Pada area pertama, uang dan pendidikan dipandang sebagai bagian dari pengeluaran uang masyarakat dalam hal ini diasumsikan sebagai alat untuk membeli jasa proses pembelajaran di sekolah. Pada area kedua, uang dikeluarkan sebagai alat untuk pembiayaan proses kegiatan belajar di sekolah. Pada area ketiga, uang dikeluarkan sekolah sebagai pembiayaan pajak administrasi.

Penjabaran berbeda disampaikan oleh Suryosubroto (2010:131), yang memberikan batasan, bahwa ada tiga kisaran yang menyangkut keuangan sekolah, yaitu uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan, uang kesejahteraan personel dan gaji, dan keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan sekolah seperti perbaikan sarana dan sebagainya. Suryosubroto sepertinya tidak memandang pengeluaran uang pajak sebagai bagian dari masalah keuangan lembaga, kemungkinan sudah dimasukkan sebagai biaya operasional dalam penggajian dan pembelian sarana pendidikan. Tetapi keduanya sepakat, sebagai lembaga nirlaba, keuangan sekolah tidak dialokasikan sebagai uang untuk disimpan dan untuk memperoleh keuntungan sebagaimana uang dalam bisnis. Uang dalam kegiatan pendidikan diasumsikan sebagai uang "pas" yang harus dihabiskan dalam jangka waktu tertentu. Jika tidak, maka akan menjadi permasalahan keuangan.

Uang dalam manajemen pendidikan juga dianggap sebagai modal untuk meningkatkan layanan pendidikan, sehingga ada yang memandang bahwa besarnya biaya pendidikan menentuka juga mutu layanan pendidikan. Eti Rochaety (2010:102) menjelaskan bahwa karena hasil



pendidikan berupa “jasa” yang dalam hal ini ialah “jasa pendidikan”, maka jasa pendidikan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal, sehingga membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap dan harganya mahal. Maka uang dan manajemen pendidikan dalam lembaga pendidikan memiliki hubungan yang sangat erat, yang dengan demikian membutuhkan pengelolaan yang cermat, teliti, lugas, transparan dan terukur.

Manajemen keuangan atau manajemen pembiayaan berkedudukan urgen dalam lembaga pendidikan. Implementasi manajemen keuangan sekolah membutuhkan analisis keuangan dan analisis kebutuhan serta kelengkapan peralatan yang lengkap dan akurat. Data yang akurat tersebut menjadi dasar menyusun rencana-rencana di kemudian hari dengan lebih fokus pada perbaikan, bukan mengulang perencanaan dari nol.

Bank Dunia memberikan rekomendasi bahwa ada lima hal penting untuk dilakukan dalam upaya memajukan dunia pendidikan, yaitu:

1. Pemberdayaan lokal
2. Penetapan kembali tanggungjawab atas perencanaan jangka panjang
3. Pembangunan kemampuan kelembagaan
4. Pemberian otonomi yang lebih besar dengan manajemen sekolah yang bertanggungjawab
5. Sistem pendanaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi (Arif Rohman, 2009:37)

Bank Dunia menyebutkan bahwa sistem pendanaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi merupakan bagian yang menjadi faktor untuk memajukan dunia pendidikan. Dengan demikian, maka manajemen keuangan dibutuhkan untuk bekerja efektif dan efisien serta pembagian merata proporsional di semua unit kerja lembaga pendidikan. Kelima aspek yang direkomendasikan Bank Dunia tersebut mendorong muncul ide pemberlakuan desentralisasi manajemen pendidikan, yang lebih menjamin operasionalisasi keuangan sekolah dengan lebih mempertimbangkan kearifan lokal.

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008:317) menyampaikan ada tiga kegiatan yang terkait dengan keuangan, yaitu:

1. Budgeting, penyusunan anggaran
2. Accounting, pembukuan



### 3. Auditing, pemeriksaan

Budgeting atau penyusunan anggaran dilakukan oleh pihak sekolah melibatkan stake holder yang berwenang, seperti komite sekolah dan wali siswa. Penyusunan anggaran ini lebih menuju sebagai rencana anggaran, meskipun kadangkala ada sekolah yang sudah terima jadi dengan kebijakan instansi yang di atasnya seperti Dinas Pendidikan. RAPBS ialah Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah dibahas dengan melibatkan yayasan, sekolah, komite sekolah, wali siswa dan diputuskan oleh komite sekolah, ditetapkan oleh kepala sekolah, disetujui oleh yayasan/instansi terkait. Persetujuan ada yang dilakukan oleh Yayasan, yang bagi sekolah negeri oleh Dinas Pendidikan. Secara umum, Anggaran bisa disebut sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu dalam ukuran finansial (Dosen UPI, 2011:258). Pernyataan ini sesuai dan selaras dengan lahirnya RAPBS atau RAPBN pada tingkat nasional.

Accounting merupakan pembukuan semua aktivitas masuk dan keluar uang sekolah. Pembukuan ini meliputi pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang yang disebut pengurusan ketatausahaan. Dan pembukuan yang terlibat pada urusan tindak lanjut dari urusan pertama yaitu menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang, tidak memiliki kewenangan menentukan alokasi hanya melaksanakan alokasi yang ditetapkan, dinamakan dengan istilah pengurusan bendaharawan (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008:318). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka manajemen pembiayaan dalam bagian pembukuan, dilaksanakan oleh ketatausahaan dan bendaharawan. Ketatausahaan bisa berwenang menentukan arah penerimaan dan pengeluaran uang, bendaharawan hanya mengeluarkan uang sesuai petunjuk yang sudah ada.

Auditing atau pemeriksaan, lebih mengarah pada fungsi manajemen to controll. Tugas auditing ini dilaksanakan oleh bendaharawan untuk formasi pertanggungjaban penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Data auditing disampaikan kepada pihak-pihak yang terkait.

Sementara itu Lipham (1985, dalam E. Mulyasa, 2006:199) merincikan fase pokok penyusunan anggaran, yaitu :

1. Perencanaan anggaran; identifikasi tujuan, menentukan prioritas,



menjabarkan tujuan menjadi tayangan yang terukur, analisis alternatif pencapaian tujuan, membuat rekomendasi alternatif pendekatan untuk mencapai sasaran.

2. Mempersiapkan anggaran; menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusi, dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas, inventarisasi kelengkapan peralatan sekolah.

3. Mengelola pelaksanaan anggaran; mempersiapkan pembukaan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan sesuai prosedur kerja serta membuat laporan pertanggungjaban.

4. Menilai pelaksanaan anggaran; menilai pelaksanaan proses belajar mengajar, menilai bagaimana pencapaian sasaran program, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

Lipham menguraikan banyak hal sehingga penganggaran menyatu dengan upaya manajemen puncak untuk meningkatkan kualitas manajerial secara total, yang melibatkan monitoring aplikasi seluruh pembelanjaan dalam bentuk peralatan atau alat peraga lainnya agar kualitas nilai pembelian barang bisa terjaga.

A.L.Hartini (2011:189) menyampaikan, sekolah menyusun pedoman pengelolaan investasi dan operasional yang mengacu pada Standar Pembiayaan. Pedoman diputuskan oleh komite sekolah, kemudian ditetapkan oleh kepala sekolah dan disetujui oleh instansi atau yayasan di atasnya. Pedoman tersebut mengatur :

1. Sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola
2. Penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan di luar dana investasi dan dan operasional
3. Kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah dalam membelanjakan anggaran sesuai peruntukannya
4. Pembukuan semua penerimaan dan pengeluarannya, serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah, serta instansi yang terkait.

## **7. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat.**

Masyarakat merupakan bagian tak terpisahkan dengan lembaga pendidikan. Bahkan lembaga pendidikan itu sendiri ada di lingkungan



suatu masyarakat yang bergerak dinamis dan hidup. Ki Hajar Dewantara mencetuskan Tri Pusat Pendidikan yaitu lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat (Arif Rohman, 2009:197. Konsep Tri Pusat Pendidikan menuntut suatu kerangka paradigma holistik proses pendidikan yang melibatkan seluruh komponen kemanusiaan, tanpa ada asumsi sedikitpun bahwa salah satu dari komponen itu menjadi sumber masalah dan petaka bagi keberlangsungan pendidikan di salah satu komponennya. Hal itu membentuk nilai dan kesadaran kebersamaan dan keterpaduan proses “mendidik” yang dilakukan pelaku di rumah/keluarga, sekolah dan masyarakat.

Untuk menggerakkan komposisi ketiganya menjadi sebuah sinergitas integralistik yang kompeten, maka diperlukan suatu suasana kesadaran bersama sebagai sebuah tim pelaku pendidikan, meningkatkan hasil pendidikan yang memuaskan semua pihak di dalamnya. Hakikat dari manajemen hubungan sekolah dan masyarakat adalah menghidupkan seluruh aktor dalam Tri Pusat Pendidikan bisa lebih memperhatikan perannya dalam upaya “mendidik secara bersama-sama”.

Sebagai penjelasannya bisa disimak pendapat menurut Eveline Siregar dan Hartini Nara (2011:176), yang memaparkan bahwa proses belajar dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal meliputi :

1. Kebersihan rumah
2. Udara yang panas
3. Ruang belajar yang tidak memenuhi syarat
4. Alat-alat pelajaran yang tidak memadai
5. Lingkungan sosial atau masyarakat maupun lingkungan alamiah
6. Kualitas proses belajar mengajar.

Dari keenam faktor eksternal tersebut, lingkungan sosial atau masyarakat memiliki andil dalam keberhasilan proses belajar siswa sekolah. Unsur lingkungan masyarakat berperan membentuk hasil pendidikan di sekolah.

A.L.Hartani (2011:193) membuat batasan bagaimana keterkaitan antara sekolah dan masyarakat, yaitu bahwa:

1. Sekolah melibatkan anggota masyarakat pendukung kegiatan sekolah dalam mengelola sekolah
2. Warga sekolah yaitu komponen di dalam sekolah terlibat dalam perumusan dan penetapan kegiatan akademik, sedangkan warga



masyarakat bisa dilibatkan dalam urusan non akademik dan kegiatan-kegiatan yang tertentu yang ditetapkan atas kesepakatan bersama.

3. Sistem keterlibatan antara sekolah dan masyarakat dalam manajemen bersama ini ditetapkan dengan perjanjian tertulis.

Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan akademik tidak termasuk dalam lingkup yang bisa dikerjakan bersama-sama, sebab “kebersamaan” tersebut akan menciptakan kondisi tidak harmonis dan intervensi yang berlebihan, yang bisa memasung dan mematikan fungsi masing-masing pihak. Kebersamaan dalam hal non akademik sangat dianjurkan, sehingga diharapkan akan memacu motivasi siswa dalam belajar akademiknya.

Sutisna (1987:145, dalam E.Mulyasa, 2006:164) mengemukakan maksud hubungan sekolah dengan masyarakat :

1. Untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari sekolah
2. Untuk menilai program sekolah
3. Untuk mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik
4. Untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan
5. Untuk membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sekolah
6. Untuk memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah
7. Untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.

Sekolah maupun anggota masyarakat memiliki latar belakang personil yang beraneka macam, melahirkan apresiasi dari sudut pandang berlainan, dan perbedaan pandangan yang terjadi ini bersifat alamiah. Untuk menyeragamkan dan merapikan setiap pandangan inilah, maka hubungan sekolah dan masyarakat harus selalu terjalin dengan komunikatif dan saling percaya.

Selaras dengan pendapat di atas, dipaparkan oleh Tim Dosen UPI (2011:280), bahwa tujuan yang lebih nyata yang ingin diraih dengan adanya hubungan antara sekolah dengan masyarakat adalah :

1. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik



2. Berperan dalam memahami kebutuhan masyarakat
3. Berguna dalam pengembangan program-program sekolah ke arah yang lebih maju dan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Mengingat bahwa begitu urgennya hubungan harmonis antara sekolah dan masyarakat dalam mencapai tujuan pendidikan, maka dibutuhkan pengelolaan yang mumpuni dan sistematis melalui aktivasi manajemen hubungan masyarakat yang sigap menanggapi perkembangan dinamika di tengah masyarakat yang terus hidup dan bergerak. Di samping itu, manajemen humas ini juga menjadi pengantar pencitraan sekolah di mata anggota masyarakat.

Manajemen Humas berperan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan hubungan sekolah dengan masyarakat sehingga tercipta suasana kondusif mendukung proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Bentuk manajemen humas bisa berdiri sendiri, bisa bergabung dengan unit manajemen lain sesuai dengan kemampuan sekolah dalam membiayai operasionalisasinya, yang tentu saja berimplikasi dengan konsekuensi masing-masing. Jika mandiri, tentu manajemen humas ini akan lebih efektif meskipun mungkin saja kurang efisien.

Sedangkan tugas dan tanggungjawab guru dalam hubungannya dengan manajemen kehumasan ini, Tri Suyati, dkk, (2011:201) menggambarkan sebagai berikut :

1. Membantu petugas humas memberikan informasi kepada masyarakat tentang pelaksanaan dan hasil pembelajaran di sekolah
2. Membantu pimpinan, dengan memberikan informasi terkini tentang perkembangan dan permasalahan di sekolah
3. Membantu pimpinan, dalam pengembangan program pendidikan sebagai tindak lanjut berdasar masukan dan usulan dari masyarakat sebagai bentuk layanan masyarakat.

Tugas dan tanggungjawab guru di atas dilaksanakan menyatu dengan kegiatan manajemen humas, sehingga dengan dukungan ini, maka interpretasi dan apresiasi masyarakat lebih bernilai. Sikap guru ini melambangkan sifat kebersamaan dan kesatuan visi dalam menuntaskan kegiatan belajar siswa-siswinya yang notabene anggota dari masyarakat itu sendiri.





E.Mulyasa (2011:234) memperluas bentuk atau bidang hubungan sekolah dan masyarakat, dalam bentuk adanya pelatihan kesenian, kegiatan olahraga dan pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh masyarakat bagi siswa sekolah. Bentuk ini membuka peluang lebih leluasa mengeratkan jalinan emosi sekolah dan masyarakat. Dengan kegiatan tidak selalu diadakan di dalam lokasi sekolah, maka ada kesamaan misi antara sekolah dan masyarakat dalam bentuk dan tempat kegiatan yang berbeda-beda yang seolah tidak terkait satu sama lain, tetapi ada semangat “mendidik dan mengajar bersama-sama”.

### **8. Manajemen Layanan Khusus.**

Manajemen layanan khusus meliputi kegiatan pengelolaan pelayanan bagi siswa yang tidak termasuk dalam pelayanan inti dan wajib, baik akademik maupun non akademik. Misalnya adanya Bursa Kerja Khusus (BKK) bagi siswa SMK (tetapi ada sebagian SMK yang sudah mewajibkan layanan BKK), layanan kesehatan gratis bagi siswa di sekolah, layanan tes IQ bagi siswa, layanan tes golongan darah, dan lain sebagainya.

Layanan khusus ini dibentuk untuk mendukung dan menjadi penopang utama dalam proses belajar siswa. Layanan ini disebut khusus sebab melibatkan tenaga ahli khusus yang seolah tidak ada kaitannya dengan kegiatan akademik dan non akademik. Layanan ini sebenarnya juga bisa ditiadakan. Atas pertimbangan tertentu yang khusus pula, layanan khusus ini diadakan di sekolah.



## **BAB V**

### **MANAJEMEN BERPOROSKAN SEKOLAH**

#### **1. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah**

Kondisi pendidikan Indonesia begitu memprihatinkan semua pihak. Gambaran tidak adanya jaminan “mutu pendidikan” di Indonesia membuka mata semua kalangan akademisi dan praktisi pendidikan di masyarakat untuk mereformasi proses manajemen pendidikan. Sketsa hitam menampilkan beberapa keadaan negatif rupa pendidikan di Indonesia, yaitu :

1. Penyelenggaraan pendidikan masih berjalan secara birokratis
2. Penyediaan input pendidikan berupa guru, kurikulum, fasilitas pendidikan, buku, dan alat peraga secara “membabibuta”, yang tidak mempertimbangkan kebutuhan sekolah dan proses manajemen yang baik.
3. Peranserta masyarakat khususnya orang tua kurang optimal (Arif Rohman, 2009:262)

Berdasarkan keadaan buruk rupa pendidikan Indonesia, maka pola paradigma pendidikan di-switch dengan menuju aktivasi potensi lokal dalam memajukan output dan outcome pendidikan. Maka lahirlah Manajemen Berbasis Sekolah atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Berdasarkan makna leksikal tersebut, MBS diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran (Nurkolis, 2003:1). Tidak menyimpang dengan Nurkolis, H.A.R.Tilaar (2009:43) menyajikan pemahaman bahwa Manajemen Berbasis Sekolah ialah suatu otonomi yang diberikan kepada pendidikan dasar/menengah untuk meningkatkan mutunya. Tilaar langsung mengarah pada “mutu” sebagai tujuan dari pemberlakuan manajemen berbasis sekolah ini, bukan proses bagaimana manajemen dilaksanakan oleh satuan pendidikan di bawah sebagai garda terdepan.

Kemudian Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 58B



ayat (2) , menyebutkan bahwa Manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan kewenangan kepala sekolah/madrasah menentukan secara mandiri untuk satuan pendidikan yang dikelolanya dalam bidang manajemen, yang meliputi: a) Rencana strategis dan operasional; b) Struktur organisasi dan tata kerja; c) Sistem audit dan pengawasan internal; dan d) Sistem penjaminan mutu internal.

Pengertian lain disampaikan oleh Syaiful Sagala (2009:79) bahwa model Manajemen Berbasis Sekolah ialah suatu ide di mana kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, yaitu sekolah sendiri.

Beberapa pendapat di atas mengungkap sebuah fenomena modernisasi dunia pendidikan di Indonesia. Kita menyadari, selain problematika menurut Arif Rohman di atas, teramati, di tengah kondisi globali yang “ruwet”, masyarakat Indonesia dihadapkan kepada situasi mencekam terutama adanya AFTA (Asean Free Trade Area), AFLA (Asean Free Labour Area), General Agreement of Tariff and Trade (GATT), World Trade Organization (WTO), European Economics Community (EEC), North American Free Trade Agreement (NAFTA) dan Asia Pasific Economic Cooperation (APEC), dan istilah lain yang disuarakan tanpa henti setiap hari di media informasi. Kondisi internasional tersebut selaras dengan runtuhnya rezim Orde Baru pada tahun 1998 dan lahir Orde Reformasi, yang di dalamnya menyangkut juga reformasi bidang pendidikan dengan program desentralisasi pola manajemen pemerintahan.

Maka tepat, pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, melahirkan otonomisasi daerah dalam pengelolaan di beberapa bidang termasuk bidang pendidikan. Kebijakan itu diikuti dengan reformasi dan penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Model pengelolaan pendidikan yang tadinya top-down yang mana pengelolaan pendidikan berasal dari kebijakan jajaran pemerintahan pusat, kini mulai beralih ke arah paradigma bottom-up, aliran aspirasi bidang pendidikan yang berawal dari bawah, dari tengah masyarakat menuju atas. Pemerintah pusat kini berperan sebagai “fasilitator” yang menaungi legalitas dan memberikan usul saran untuk meningkatkan peranserta



anggota masyarakat dalam upaya memberdayakan potensi masyarakat bawah.

Implementasi kebijakan pendidikan dari pusat yang dilaksanakan di tingkat kabupaten/kota, disusun berdasarkan pertimbangan potensi lokal dan kebutuhan masyarakat di satuan sekolah. Status tersebut dinamakan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management). Hubungan erat antara manajemen berbasis sekolah dengan kualitas pendidikan dapat dilihat pada penjelasan oleh Bill Creech (1996, dalam A.T.Soegito, 2011:74) yang menguraikan bahwa :

1. Program TQM (Total Quality Management), Manajemen Mutu Terpadu, didasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dalam semua kegiatannya sepanjang program termasuk dalam setiap proses dan produk
2. Program TQM (Total Quality Management), Manajemen Mutu Terpadu, harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa mutu, sedang karyawan diikutsertakan dan diberi motivasi
3. Program TQM (Total Quality Management), Manajemen Mutu Terpadu, harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan sehingga antusiasme dan tujuan menjadi kenyataan.
4. Program TQM (Total Quality Management), Manajemen Mutu Terpadu, harus ditetapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijakan, dan kebiasaan mencapai semua sasaran.

Pada butir ketiga menyebutkan bahwa Progran Manajemen Mutu Terpadu harus dilaksanakan berdasarkan pada prinsip otonomi yang memberikan wewenang penuh bagi semua tingkat terutama di garis satuan pendidikan sebagai garis depan implementasi kebijakan pusat agar tumbuh sntusiasme masyarakat sehingga tercapai tujuan yang disepakati bersama. Prinsip otonomi ini bersifat mutlak dan “wajib” demi terlaksananya sebuah manajemen di satuan pendidikan terbawah, lebih bisa berdaya menawarkan kinerja yang bermutu kepada masyarakat yang menjadi lingkungan sekolah dan yang mengamatinya setiap hari.

Sidi (2001, dalam Murniati A.R dan Nasir Usman, 2009:3) memberikan gambaran bahwa perbaikan pengelolaan atau manajemen pendidikan diarahkan untuk lebih memberdayakan sekolah sebagai unit pelaksana terdepan dalam kegiatan belajar mengajar, agar sekolah lebih mandiri dan



bersikap kreatif, dapat mengembangkan iklim kompetitif antar sekolah di wilayahnya, serta bertanggungjawab terhadap stake holder pendidikan, khususnya orang tua dan masyarakat, yang di era otonomi ini menjadi komite atau dewan sekolah. Implikasi dari manajemen ini maka manajemen harus lebih terbuka, dapat mempertanggungjawabkan semua program kegiatannya, mengoptimasi partisipasi orang tua dan masyarakat, serta dapat mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah dan lingkungannya demi ketercapaian prestasi dan mutu peserta didik.

Manajemen Berbasis Sekolah (penulis mengistilahkannya dengan Manajemen Berporoskan Sekolah) difahami sebagai proses manajemen dengan berlandaskan atau berporoskan “kebijakan” yang lahir dari pelaksana di tingkat satuan sekolah dengan memperhatikan potensi lokal yang memungkinkan untuk dikembangkan secara nasional. Jadi potensi lokal tidak hanya dikelola untuk kepentingan lokal di mana sekolah berada tetapi sejatinya bisa menjadi ikon kepentingan nasional. Inilah esensi sesungguhnya dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Jika potensi lokal hanya diberdayakan hanya demi kepentingan lokal atau masyarakat di satuan sekolah saja, maka kondisi tersebut tidak akan membawa dampak signifikan bagi penguatan benteng nasional menghadapi gerakan globalisasi. Keadaan itu mengindikasikan kegagalan manajemen berbasis sekolah, meskipun pada wilayah mikro mungkin berhasil dan unggul.

## **2. Karakteristik MBS.**

Siahaan, dkk (2006:22, dalam Tri Suyati, 2009:232) memaparkan uraian karakteristik manajemen berbasis sekolah, yaitu :

1. Desentralistik
2. Kebijakan yang bottom-up
3. Orientasi pengembangan yang holistik
4. Multi inteligen
5. Berkesadaran budaya
6. Moralitas kemanusiaan
7. Kreatif
8. Produktif
9. Berkesadaran hukum
10. Meningkatkan peranserta masyarakat secara kuantitatif dan kualitatif



yang mencakupi keluarga, lembaga swadaya masyarakat/LSM, pesantren, dan dunia usaha.

Multi inteligen dimasukkan oleh Siahaan, untuk mendukung unsur kreatifitas dan produktifitas personalia MBS. Sedangkan Berkesadaran budaya, hukum dan moralitas kemanusiaan juga diusung untuk terbinanya MBS yang tetap berdiri kokoh di atas fondasi nilai dan norma masyarakat. Makna integralistik-holistik dari unsur karakteristik menurut Siahaan di atas cenderung pada terbentuknya MBS yang kreatif, inovatif dan produktif dengan tetap bersandarkan pada nilai-nilai dan kesadaran berbudaya masyarakat. Jadi bukan hanya peranserta masyarakat yang dituntut, tetapi kesadaran bersama pihak sekolah dan masyarakat untuk menjunjung tinggi nilai-nilai yang ada.

Sementara Saud (2002, dalam E.Mulyasa, 2006:36) menjabarkan beberapa karakteristik MBS, sebagai berikut :

1. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah
2. Partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi
3. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional
4. Adanya team work yang tinggi dan profesional

Saud lebih cenderung membentuk karakteristik MBS sebagai "semata-mata" ada keterlibatan masyarakat dan sekolah dalam pengelolaan pendidikan. Tidak menyinggung dimensi nilai dan hukum yang mendukung adanya bangunan kebersamaan dan keterlibatan kedua pihak dalam perencanaan dan implementasi MBS.

Sedangkan pendapat Edmon, Umaedi (2000:76-77, dalam Suryosubroto, 2010:197) tentang karakteristik model manajemen berbasis sekolah, ialah :

1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
2. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai,
3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
4. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid atau masyarakat.



Edmon meletakkan keamanan dan ketertiban masyarakat sebagai awal membentuk keterpaduan masyarakat dan sekolah menjalankan MBS. Pengembangan staff agar mengikuti perkembangan IPTEK dimungkinkan sebagai upaya untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dunia luar terkini yang terus bergerak maju. Tanpa kedekatan dengan IPTEK, personalia MBS akan terkungkung dalam “kebanggaan semu” yang mengunggulkan kehebatan-kehebatan dirinya tanpa membandingkan dengan perkembangan global yang jauh lebih cepat. Secara umum, Edmon memberikan salah satu ciri MBS sebagai manajemen berbasis lokal dengan tetap berdaya berhadapan menghadapi persaingan di tengah globalisasi. Bukan “melulu” bangga dengan kearifan lokal, tetapi kehebatan lokal tersebut disandingkan dengan kehebatan global, yang diterima atau tidak, akan menggerus kearifan lokal jika tidak diantisipasi oleh MBS.

Tampilan ketiga kelompok karakteristik di atas, meskipun ada beberapa bagian karakteristik MBS yang tidak terdapat pada kelompok karakteristik lainnya, mengandung fungsi peranserta masyarakat sebagai unsur utama yang dituntut untuk terlibat menyehatkan proses MBS. Bahkan Saud lebih menekankan pada keterlibatan masyarakat dalam memandirikan dan mengukuhkan kepemimpinan dalam MBS. Semua pendapat mengenai karakteristik manajemen berbasis sekolah di atas, pada dasarnya menayangkan profil manajemen berbasis sekolah sebagai profil manajemen pendidikan futuristik-karakteristik yang membuka gerbang inovasi dan keterlibatan seluruh komponen di masyarakat untuk memajukan mutu sekolah.

Manajemen berbasis sekolah ini dibentuk untuk menghadapi karakteristik dunia internasional yang semakin hari datang mendekati ke dunia sekolah di kampung dan desa-desa yang jauh dari keramaian globalisasi, melalui media teknologi informasi dan komunikasi. Dunia menjadi begitu tipis dan kecil. Maka untuk membesarkan diri dan mengembangkan potensi diri, dibutuhkan manajemen yang kompetitif. Ada masalah pendidikan yang di atas diungkap oleh Arif Rohman, bahwa ternyata bantuan input yang memadai, tidak menjamin keberlangsungan proses pendidikan menghasilkan output yang memadai dan layak juga untuk diaplikasikan ke dunia pasar. Ketersediaan guru profesional, kurikulum, media dan peralatan pembelajaran yang super canggih, ternyata tidak berarti tanpa manajemen pendidikan yang komprehensif



dan holistik dalam sekolah. Manajemen pendidikan yang tepat itulah manajemen berbasis sekolah, yang mengaktualisasikan seluruh unsur untuk aktif bersama-sama bergerak menuju visi dan misi, memajukan mutu input, proses dan output pendidikan yang dapat menjadi ikon nasional yang membanggakan.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah juga diungkapkan oleh A.T.Soegito (2010, 36-40), yaitu dengan memadukan karakteristik yang menyebar melalui pendekatan sistem input, proses dan output. Rinciannya sebagai berikut :

- 1) Input. Berupa guru, kurikulum, buku, alat peraga, silabus, fasilitas pendidikan.
- 2) Proses. Proses manajemen yang menekankan pada proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, penguasaan tentang materi sehingga menjadi muatan nurani yang dihayati dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari, peserta didik mampu belajar cara belajar yang baik, kepemimpinan sekolah yang kuat, lingkungan sekolah yang tertib dan nyaman untuk belajar dan menikmati kegiatan pembelajaran, tenaga kependidikan dan pendidik juga direkrut dan dikelola dengan manajemen yang memuaskan dan memberikan semangat kejiwaan keguruan yang kuat, sekolah memiliki team work yang solid dan bekerja tanpa pamrih, kemandirian sekolah yang kuat, partisipasi yang aktif dari sekolah dan masyarakat, transparansi pengelolaan sekolah, budaya aspiratif dan inspiratif, budaya kerja tinggi, memberikan pelayanan prima bagi peserta didik dan alumni, upaya perbaikan yang terus menerus di semua pihak, komunikasi yang sehat dan aktif antar semua pejabat dan stakeholder, dan sebagainya.
- 3) Output . Prestasi akademik peserta didik dan non akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik.

### **3. Tujuan dan Argumentasi penerapan MBS.**

Peraturan perundang- undangan menjamin secara yuridis penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat (1) "pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis





sekolah/madrasah”;

2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 Tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 pada Bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3) “terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (school/community based management)”;

3. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044 Tahun 2002 Tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah;

4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 087 Tahun 2004 Tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah;

5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah yaitu manajemen berbasis sekolah (Depdiknas, 2006:3).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga diistilahkan dengan Manajemen Peningkatan Mutu Manajemen Berbasis Sekolah (MPMBS). Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah sejak tahun 2000 memperkenalkan model baru pengelolaan pendidikan yaitu Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dimulai tahun 1999, model MPMBS diujikan pada 3000 SMP negeri dan swasta di seluruh Indonesia. Laporan tahunan dan hasil monitoring serta evaluasi selama kurun waktu lima tahun kemudian, membuktikan adanya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah, pada bidang akademik maupun non akademik. Model MPMBS yang lantas mengalami metamorfosis menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga meningkatkan perbaikan tata pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah, baik transparansi, akuntabilitas maupun kemandirian dalam pengembangan program dan pembiayaan (Depdiknas, 2007: 2).

Membertimbangkan simpulan penelitian tersebut, maka hasilnya memperlihatkan nilai sinkronitas antara tujuan MPMBS dengan pencapaian di lapangan.

Levacic (1995, dalam Ibrahim Bafadal, 2009:86) menjelaskan bahwa tujuan MBS ialah

- 1) Efisiensi
- 2) Efektivitas
- 3) Tanggungjawab



Sedangkan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2001:5) menguraikan tujuan MPMBS meliputi :

a. Tujuan Umum :

Untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

b. Tujuan Khusus :

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
- 3) Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai .

Penjelasan di atas sesuai dengan tujuan tujuan MBS yang dijabarkan oleh (Yoyon Bahtiar Irianto, 2012:165), yaitu :

1. Memberikan kesempatan belajar dan memperoleh pengetahuan, serta keterampilan yang diperlukan bagi pengelola sekolah
2. Memberikan motivasi dan berkarya mandiri kepada para pengelola sekolah
3. Mengonsolidasi potensi sekolah sebagai komponen sumber daya masyarakat

Tujuan-tujuan penerapan MBS menjadi pilar utama yang harus dicapai manajemen, sehingga dapat dijelaskan mengenai argumentasi penerapan MBS di sekolah adalah

- 1) Sekolah lebih memahami kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. Sehingga, sekolah memiliki analisis SWOT sekolah terkait, dengan manajemen stratejik yang handal, memandang masa depan dengan penuh inisiatif dan inspiratif untuk melayani peserta didik.
- 2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses



pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik. Dengan mengetahui kebutuhan lokal, maka pembelajarannya efisien dan bernilai guna sesuai perencanaannya.

3) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya. Sekolah merupakan pihak yang paling dekat dengan siswa selain orangtua di rumah. Dengan kedekatan itu, timbul pengertian yang dalam tentang apa yang seharusnya diberikan untuk peserta didiknya. Selain itu, pengelola di sekolah juga lebih mengetahui secara detail komponen yang harus dipenuhi.

4) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat. Masyarakat memiliki nilai dan norma yang harus dijaga dan dipelihara, tidak hanya oleh warga tetapi oleh semua yang berada di dalam lingkungan masyarakat tersebut. Norma itu berlaku juga dalam mengawasi dan melakukan fungsi pengendalian terhadap aktivitas sekolah yang apabila terjadi penyimpangan, akan ada sanksi sosial.

5) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat. Anggota masyarakat merasa dihargai karena ada kegiatan memberdayakannya dalam manajemen di sekolah. Keterlibatan ini, meskipun ada, tetapi harus dibatasi antara sekolah dan masyarakat, agar masing-masing bisa bekerja optimal dengan penuh tanggungjawab. Sekat pembatasan itu juga tidak melanggar aturan MBS, sebab disesuaikan dengan kesepakatan kedua belah pihak.

6) Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan

7) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lain melalui upaya inovatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat. Eksistensi sebuah lembaga teruji melalui persaingan. Persaingan akan “lebih bersaing” jika dilaksanakan dengan jujur, adil, sportif, dewasa dan elegan. MBS memandu persaingan agar terjalin nilai persahabatan untuk bergerak bersama



memajukan diri dan peserta didiknya.

8) Sekolah dapat secara cepat menanggapi aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat (E.Mulyasa, 2011:179-180).

Tujuan dan alasan penerapan MPMBS di setiap jenjang pendidikan di Indonesia sebenarnya untuk menciptakan dan menghasilkan generasi penerus bangsa yang dengan alas kearifan lokal mewujudkan suatu keunggulan dan berdaya saing global. Maka orientasi MPMBS tidak lain untuk menunjukkan eksistensi ke-Indonesiaan masyarakat Indonesia yang memiliki visi internasional di mata dunia.

Sesuai hasil penelitian terhadap 3000 SMP pada tahun 1999 yang sudah dijelaskan di atas, maka secara empiris implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah atau Manajemen Berbasis Sekolah sudah menjadi bukti yang kuat dan tidak diragukan lagi.

#### **4. MBS pada pendidikan dasar dan menengah di Indonesia.**

Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1 (7) , menyebutkan bahwa Pendidikan dasar adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal yang melandasi jenjang pendidikan menengah, yang diselenggarakan pada satuan pendidikan berbentuk Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah atau bentuk lain yang sederajat serta menjadi satu kesatuan kelanjutan pendidikan pada satuan pendidikan yang berbentuk Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah, atau bentuk lain yang sederajat. Bentuk dari pendidikan dasar dijelaskan pada ayat (8); Sekolah Dasar, yang selanjutnya disingkat SD, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar. Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) merupakan bentuk rupa dari pendidikan dasar.

Sementara Peraturan Pemerintah RI Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar disebutkan bahwa pendidikan dasar merupakan pendidikan sembilan tahun, terdiri dari 6 (enam) tahun di Sekolah Dasar (SD) dan 3 (tiga) tahun di sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP).

Sedangkan pendidikan menengah juga menurut Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1 (7) menyebutkan bahwa pendidikan menengah



adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal yang merupakan lanjutan pendidikan dasar, berbentuk Sekolah Menengah Atas, Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan, dan Madrasah Aliyah Kejuruan atau bentuk lain yang sederajat.

Implementasi MBS di Indonesia termasuk di pendidikan dasar perlu memperhatikan adanya perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan sekolah, dengan memperhatikan iklim sekolah yang kondusif, otonomi sekolah, kewajiban sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional, serta partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan di sekolah (E.Mulyasa, 2006:40).

Meskipun MBS diberlakukan, tetapi masih ada tugas kerja yang dimiliki oleh pihak sekolah, yaitu:

1. Mengambil keputusan berkaitan dengan pengelolaan kurikulum
2. Keputusan berkaitan dengan rekrutmen dan pengelolaan guru dan pegawai administrasi
3. Keputusan berkaitan dengan pengelolaan sekolah (Syaiful Sagala, 2009:79-80)

Pengelolaan kurikulum merupakan tugas yang menuntut kompetensi spesifik yang tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh semua orang. Seseorang yang memegang jabatan sebagai bagian staff maupun pengembang kurikulum harus memiliki kualifikasi yang memenuhi standar. Dalam hal ini, memang ada bagian kurikulum yang dapat diputuskan bersama pihak sekolah dengan masyarakat, yaitu pada mata pelajaran muatan lokal. Muatan lokal membutuhkan keterlibatan masyarakat, menggali potensi kearifan lokal, dan diterapkan menjadi bagian mata pelajaran di sekolah.

Pengelolaan dan manajemen pendidik dan kependidikan juga bagian yang spesifik, yang tidak dapat dilepaskan menjadi pembahasan dengan masyarakat. Pengelolaan guru harus dikelola oleh pejabat yang kompeten dan memenuhi kualifikasinya. Pengelolaan guru dan kependidikan ini bagian dari jabatan struktural yang berdimensi hirearkis, tanpa campur tangan oleh siapapun. Untuk pengelolaan sekolah juga harus dilaksanakan dalam sistem manajerial kesekolahan. Keputusan terkait pengelolaan meliputi, pengelolaan kurikulum, sumber daya pendidik dan kependidikan,



sarana prasarana, peserta didik, pembiayaan. Keputusan yang dimaksud di sini terkait dengan pengesahannya, sedangkan orang yang berperan sebagai pemegang jabatan bisa diadakan pembahasan bersama pihak sekolah dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai pusat gerakan di sekolah perlu menyusun program dengan melibatkan semua stake holder dalam MBS. Tentang bagaimana peran kepemimpinan dalam hubungannya dengan upaya bersama mengaplikasikan MBS di sekolah ini, Stanley Spanbauer (dalam Edward Sallis, 2002:70-71) merincikan program dan tindakan yang perlu dibudayakan dalam sebuah sekolah, sebagai berikut :

1. Involve teachers and all staff in problem-solving activities, using basic scientific methods and the principles of statistical quality and process control.
2. Ask them how they think about things and how projects can be handled rather than telling them how they will happen.
3. Share as much management information as possible to help foster their commitment.
4. Ask staff which systems and procedures are preventing them from delivering quality to their customers—students, parents, co-workers.
5. Understand that the desire for meaningful improvement of teachers is not compatible with a top-down approach to management.
6. Rejuvenate professional growth by moving responsibility and control for professional development directly to the teachers and technical workers.
7. Implement systematic and continued communication among everyone involved in the school.
8. Develop skills in conflict resolution, problem solving and negotiations while displaying greater tolerance for and appreciation of conflict.
9. Be helpful without having all the answers and without being condescending.
10. Provide education in quality concepts and subjects such as team building, process management, customer service, communication and leadership.
11. Model, by personally exhibiting desired characteristics and spending time walking around, listening to teachers and other customers.



12. Learn to be more like a coach and less like a boss.
13. Provide autonomy and allow risk taking while being fair and compassionate.
14. Engage in the delicate balancing act of ensuring quality to external customers (students, parents, taxpayers), while at the same time
15. paying attention to the needs of internal customers (teachers, board members, and other co-workers)

## **5. Sampel Hasil survei tentang Manajemen Berbasis Sekolah**

Bangun Ferdinand N, mahasiswa jurusan Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara , Medan Tahun 2009 telah mengadakan penelitian survei tentang implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah dengan judul skripsi “Manajemen Berbasis Sekolah (Survei Tentang Manajemen Berbasis Sekolah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Sekolah Yang Baik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Barumon, Kecamatan Barumon, Kabupaten Padang Lawas)”.

Hasil data dan analisis survei menunjukkan bahwa pelaksanaan MBS di SMAN 1 Barumon telah sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik.

Terdapat indikator yang kuat pada kesesuaian antara peningkatan partisipasi, transparansi dan akuntabilitas warga sekolah dalam mengelola sekolahnya, yaitu tingkat partisipasi peran serta warga sekolah dalam hal jasa (pemikiran, keterampilan), dana, moral, dan material/barang sangat tinggi; warga sekolah semakin bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah; peningkatan kualitas dan kuantitas masukan (kritik dan saran) dari warga sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan; kepedulian warga sekolah meningkat kepada upaya sekolah meningkatkan mutu pendidikan. Terdapat juga peningkatan kepercayaan warga sekolah bahwa sekolah adalah organisasi Pendidikan yang professional; peran serta warga sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan meningkat; penambahan wawasan dan pengetahuan warga sekolah terhadap penyelenggaraan sekolah. Pada aspek akuntabilitas menampilkan kepuasan yang meningkat warga sekolah terhadap penyelenggaraan sekolah. kesadaran warga sekolah juga meningkat tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di



sekolah; juga terdata adanya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.

Sedangkan kendala dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi MBS, ialah tingkat partisipasi siswa yang rendah dalam hal pemikiran dan keterampilan akibat ketakutan terhadap pegawai sekolah dan kecilnya pemahaman siswa tentang tata cara menyampaikan kritik dan saran yang baik; orangtua lebih memperhatikan hasil akhir sesuai dengan dana yang dikeluarkan dan rendahnya kepedulian terhadap proses pendidikan; hambatan juga muncul dalam bentuk perbedaan keinginan dan pendapat warga sekolah dalam menambah mutu pendidikan. Masih terekam pula rendahnya peningkatan kepercayaan warga sekolah bahwa di dalam sekolah tidak ada praktik-praktik KKN; tingkat pengurangan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah yang rendah. Di samping itu, masyarakat masih memandang pesimis tentang pengurangan kasus KKN di sekolah. Data juga menunjukkan tentang kesulitan yang dihadapi dalam meningkatkan kepuasan warga sekolah (siswa dan orangtua siswa) akibat perbedaan harapan dan cita-cita para siswa dan orangtua siswa setelah menyelesaikan pendidikan di SMA (Bangun Ferdinand, 2009:91-92).

Meskipun hasil penelitian menunjukkan predikat baik bagi pelaksanaan MBS, kendala dan hambatan yang masih ada mengindikasikan bahwa MBS mempunyai kendala yang hambatan yang cukup besar di SMA N 1 Barumon Kecamatan Barumon, Kabupaten Padang Lawas, Provinsi Sumatera Utara. Ternyata masih besar jumlah warga yang menganggap bahwa praktik KKN masih terjadi. Upaya untuk meningkatkan kepuasan terhadap pelaksanaan MBS juga terkendala akibat berbeda cita-cita siswa dan orang tua setelah lulus sekolah.





## **BAB VI**

### **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

#### **1. Total Quality Management (TQM)**

Indonesia masih berada dalam lingkungan pendidikan yang kurang memperhatikan mutu sebuah produk atau hasil jasa. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan hasil survei yang diadakan oleh International Education Achievement (IEA) mengenai kemampuan membaca tingkat Sekolah Dasar (SD), yang mendatakan bahwa peserta didik di Indonesia berada pada urutan 38 dari 39 peserta. Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) kemampuan matematika hanya berada pada urutan 39 dari 42 negara yang diteliti, sementara kemampuan Ilmu Pengeahuan Alam (IPA) juga berada pada urutan 40 dari 42 negara (Propenas, 2000, dalam Arif Rohman, 2009:vii).

Gambaran di atas sebagai potret kusam hasil pembelajaran di Indonesia. Sementara itu, ternyata kondisi proses pendidikan di Indonesia juga sedang mengalami krisis yang sangat membutuhkan manajemen peningkatan mutu yang lebih handal. Krisis itu antara lain :

1. Pendidikan yang cenderung elitis dan tidak terjangkau rakyat miskin.
2. Manajemen pendidikan yang birokratis dan hegemonik, tidak emansipatoris, mendukung status quo dan menimbulkan kesenjangan sosial
3. Pendidikan yang kapitalis, lebih memihak kepada kepentingan politik dan ekonomi
4. Terjadinya malpraktik seperti korupsi, nepotisme dan kolusi di daerah setelah bergulirnya angin otonomi daerah, nasib guru yang tidak jelas, banyaknya pungutan liar (Tri Suyati, dkk, 2009:230).

Ditinjau dari aspek manajemennya, H.A.R.Tilaar (2009:23) menyatakan Indonesia belum memiliki sebuah manajemen pendidikan yang sesuai dengan jiwa Undang-Undang 1945.

Ketiga kondisi di atas, membuktikan bahwa dibutuhkan sebuah reformasi revolusioner dan visioner untuk memperbaiki dan kembali menempatkan input, proses, dan output pendidikan di Indonesia pada rel yang sesuai dengan harapan Undang-Undang 1945, yaitu pendidikan yang memberikan kesejahteraan dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang sudah dirumuskan dalam tujuan Pendidikan Nasional Republik



Indonesia pada Peraturan Pemerintah No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, bahwa “Pendidikan Nasional bertujuan berkembangnya 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 baik, berguna bagi agama, bangsa dan negaranya.

Sebagai sebuah bangsa yang besar dengan sumber daya manusia yang memiliki potensi besar untuk “melaju dengan mutu”, untuk “melesat dengan kualitas”, reformasi dimulai dari sistem manajemen yang dijalankan. Mutu sebagai pembatas keberhasilan dengan kegagalan sebuah program. Dari ketiga permasalahan yang diungkap (Arif Rohman,2009:vii), (Tri Suyati, dkk, 2009:230) dan H.A.R.Tilaar (2009:23), nampak bahwa manajemen sebagai awal dari sebuah input, proses dan output, memiliki andil besar pada terpuruknya kualitas Indonesia. Input, proses dan output merupakan karya sebuah kinerja yang dikelola oleh tataran manajerial.

Berdasarkan penjelasan urutan pengelolaan pendidikan tersebut, maka untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan haruslah diawali dari perbaikan sistem manajemen sehingga mencapai tingkat “mutu” yang diinginkan bersama.

Bicara tentang kualitas atau mutu, E.Mulyasa (2011,157) menjelaskan pengertian bahwa mutu adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Di bawah ini ada beberapa definisi dan karekteristik mutu atau quality menurut 3 (tiga) Bapak Mutu; W.Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B.Crosby.

Di bawah ini paparan definisi kualitas menurut Bapak Mutu tersebut, sebagai berikut :

1. W.Edwards Deming menyatakan bahwa kualitas adalah “....( The predictable degree of uniformity and dependability, at low cost and suited to the market )”. Tingkat keseragaman dan ketergantungan yang dapat diprediksi, dengan biaya rendah dan cocok untuk pasar.
2. Joseph Juran menyebutkan bahwa kualitas adalah “cocok untuk digunakan (fit for use)”.
3. Pihiiip B. Crosby menyatakan kualitas tidak lain adalah “kesesuaian



dengan persyaratan (conformance to requirement)” (A.T.Soegito, 2010:36)

Berdasarkan beberapa pendapat tentang”mutu” atau “kualitas” di atas dapat diformulasikan bahwa mutu adalah suatu hasil produksi sebuah lembaga yang memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang melekat pada pelanggan, yang cocok dan nyaman untuk digunakan dan sesuai dengan persyaratan tertentu yang diajukan sebuah komunitas pengguna jasa atau produknya. Persyaratan sebuah kualitas tidak seragam, kriterianya tergantung kebutuhan dan keinginan komunitas yang menggunakan jasa atau hasil kerjanya itu.

Berkaitan dengan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT), Konsep mutu dipadukan dengan sebuah sistem manajemen yang mengusung dan memperjuangkan visi mutu tersebut. Dalam TQM, manajemen mengorganisasikan dan mengkoordinasikan semua perangkat dan mesin manajemen bekerja dan selalu berubah ke arah perbaikan-perbaikan agar mencapai mutu. Sallis (2002:16) menyatakan, “Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers’ needs and wants ”. Kualitas merupakan sesuatu yang memberikan kepuasan dan melampaui keinginan serta kebutuhan pelanggan. Istilah “perbaikan berkesinambungan” ini diterjemahkan sebagai Kaizen dalam budaya masyarakat Jepang. Filosofi Kaizen diartikan sebagai sebuah perubahan terus menerus untuk memperbaiki dan meningkatkan “standar” sebuah proses. Kai berarti perubahan, Zen berarti baik. Yang menjadi sasaran dalam budaya Kaizen bukan target dan tingkat pencapaian suatu kinerja, tetapi standar (bisa dari standar minimal). Jika orientasi sebuah manajemen berbentuk target, maka setelah target terlampaui, manajemen bisa dihentikan. Akan tetapi, jika yang dijadikan dasar pencapaian target itu “standar”, maka setelah target tercapai, “standar” bisa ditingkatkan dan dinaikkan atau diperbaiki (Sudarwan Danim, 150-151).

Apabila dihubungkan dengan pengertian kualitas menurut Bapak Mutu, maka Kaizen sebagai perubahan terus menerus, akan selalu berubah dan disesuaikan dengan kondisi minat dan keinginan pelanggan. Perubahan itu bersifat abadi, sebab selama manusia yang menjadi “pemilik mutu” itu masih ada, maka perubahan akan terus dilakukan agar selaras dengan keinginan-keinginan pelanggan dalam tahun-tahun yang tidak dapat dibatasi oleh pelaku manajemen.



Pengertian lain menyatakan bahwa TQM merupakan suatu sistem nilai mendasar dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh stakeholder organisasi yang bersangkutan (Sudiyono, 2004:102).

Dalam dunia pendidikan, dikenal input, proses dan output. Dalam TQM, ketiga komponen tersebut akan selalu mengalami perubahan standar nilainya. Kaizen pendidikan akan terus menerus bergerak menuju tingkat-tingkat standar yang pengelolaannya juga akan selalu hidup dan tidak akan berhenti, meskipun seandainya target atau output pendidikan sudah dapat tercapai. Dibutuhkan kesiapan mental dan kualifikasi prima untuk menjangkau perubahan-perubahan perbaikan itu sendiri.

Dengan demikian, tujuan TQM bukanlah target kerja yang harus dicapai, tetapi peningkatan mutu yang terus menerus berdasarkan kualifikasi dan karakteristik mutu pada zaman tertentu. Karena mutu tergantung dengan perkembangan budaya pemilik mutu, maka standar kualifikasi mutu pada suatu TQM juga akan disesuaikan secara komprehensif dan menyeluruh di seluruh lini manajemen.

1. Menciptakan konsistensi tujuan untuk mengembangkan produk & jasa, dengan adanya tujuan suasana bisnis.
2. Adopsi filosofi baru. Mereka harus menggebrakkan dengan mengadopsi cara kerja yang baru.
3. Menghentikan ketergantungan atas adanya inspeksi & digantikan dengan upaya pencapaian kualitas.
4. Hentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga.
5. Peningkatan system produksi dan layanan secara konstan untuk selamanya guna peningkatan kualitas dan produktivitas.
6. Pelatihan dalam pekerjaan. Pemborosan terbesar dalam organisasi adalah. Kegagalan mereka untuk menggunakan orang berbakat.



## 2. Prinsip kinerja TQM

Prinsip mutu merupakan sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini mampu untuk mencapai mutu. W.Edwards Deming (1982, dalam A.T.Soegito,2010:46) menjelaskan empat belas prinsip TQM, sebagai berikut :

1. Menciptakan konsistensi tujuan untuk mengembangkan produk & jasa, dengan adanya tujuan suasana bisnis.
2. Adopsi filosofi baru. Mereka harus menggebrak dengan mengadopsi cara kerja yang baru yang progressif inspiratif inovatif, meskipun dianggap berbeda dengan orang atau lembaga lain.
3. Bebaskan dari ketergantungan kepada adanya inspeksi & digantikan dengan mengadakan pelatihan agar para pekerja memahami dan mengerti sendiri bentuk mutu yang diharapkan dan mengetahui upaya pencapaian mutu. Mutu tidak dapat diinspeksi.
4. Hentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga. Harga produk bukan menjamin mutu produk. TQM berprinsip pada upaya menjadi supplier secara berterusan tanpa henti, tanpa menghiraukan harga-harga barang. Ini berbentuk kepercayaan pengguna secara berkelanjutan.
5. Peningkatan sistem produksi dan layanan secara konstan untuk selamanya guna peningkatan kualitas dan produktivitas. Memperbanyak kuantitas produk dengan mengurangkan harga produk. Produktifitas akan bertambah, dengan tetap menjaga mutu.
6. Pelatihan dalam pekerjaan. Pemborosan terbesar adalah saat lembaga gagal menggunakan orang berbakat. Maka perlu adanya pelatihan yang periodik bagi pekerja.
7. Kepemimpinan lembaga diperkuat. Pengawasan dikurangi, tetapi menguatkan kepemimpinan kepada pekerja untuk menciptakan produk bermutu.
8. Menghilangkan rasa takut dalam tubuh organisasi, sehingga rasa aman akan membuat pekerja nyaman bekerja, untuk dasar menumbuhkan dan memelihara motivasi.
9. Hilang penghalang antar departemen. Budayakan kerjasama di antara departemen.
10. Kurangi slogan, peringatan dan target ganti dengan metode yang dapat meningkatkan kerja.



11. Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah.
12. Hilangkan penghambat yang merampas hak manusia untuk bangga terhadap kecakapan kerjanya. Deming tidak setuju adanya penilaian dan pembentukan kompetisi antar karyawan, sebab akan mengurangi penghargaan dan kebanggaan pekerja.
13. Lembaga suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat.
14. Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi dan peralihan menuju mutu yang tinggi.

Kemudian Sudiyono (2004:109-110) memaparkan beberapa prinsip kinerja TQM, yaitu :

1. Organisasi yang fokus mencapai kepuasan pelanggan (customer focus organization)
2. Kepemimpinan (leadership)
3. Keterlibatan semua pihak dalam organisasi (people organization)
4. Pendekatan proses (process approach)
5. Pendekatan sistem (system approach)
6. Perbaikan terus menerus (continual improvement)
7. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta (factual approach to decision making)
8. Hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan (mutually beneficial relationship).

Sejalan dengan uraian di atas, prinsip TQM penyelenggaraan pendidikan disampaikan juga oleh E.Mulyasa (2011:167-168), sebagai berikut :

1. Keandalan. Manajemen mampu memberikan pelayanan yang dijanjikan tepat waktu, akurat dan memuaskan.
2. Daya tangkap. Tenaga kependidikan yang tanggap dan responsif dalam melayani peserta didik.
3. Jaminan. Tenaga kependidikan memiliki pengetahuan, kompetensi di bidang pekerjaannya, kesopanan sikap, respek terhadap pelanggan, dan dapat dipercaya.
4. Empati. Tenaga kependidikan yang mudah berhubungan, simpatik, komunikatif, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan.



Pendidik harus mengenal nama, alamat, tanggal lahir, kondisi orang tua dan keluarganya.

5. Bukti langsung. Terpenuhinya sarana dan prasaana pembelajaran yang memadai dan lengkap.

Gambaran prinsip kinerja TQM di atas menjadi komposisi prinsip bangunan manajemen. TQM akan bisa lebih optimal dan unggul dengan menciptakan kesepakatan bersama terhadap tujuan mengembangkan produk & jasa. Budaya memperoleh filosofi baru yang mendukung perubahan dan reformasi ke arah mutu harus ditegaskan agar progressif inspiratif inovatif, meskipun dianggap berbeda dengan orang atau lembaga lain. Lembaga juga harus membebaskan seluruh pekerja dari suasana dan rasa ketergantungan kepada adanya pengawasan dan perhatian manajer di atasnya, sebab jelas bahwa mutu tidak dapat diawasi. Manajer justru seharusnya membuat dan mengusahakan pekerja memahami dan mengerti sendiri bentuk mutu yang diharapkan dan mengetahui upaya pencapaian mutu tersebut, serta tidak menekankan pada kesadaran bahwa harga jasa atau produk bukanlah jaminan bahwa mutunya setinggi atau serendah harganya.

Prinsip TQM untuk membentuk kepercayaan secara berterusan dan terus menerus, sehingga mampu menjadi "supplier" secara berterusan tanpa henti, tanpa menghiraukan harga-harga barang. Manajer juga mengupayakan meningkatkan produk dan jasa dengan mengurangi harga-harganya. Misalnya, perusahaan menambah jumlah produksi tetapi mengurangi harganya, sehingga biaya produksi tetap bisa dipenuhi dan tidak mengalami kerugian. Pekerja membutuhkan periodisasi pelatihan dalam pekerjaan (in service training) agar orang berbakat bisa lebih optimal bekerja. Kemudian, lembaga juga harus fokus memperoleh tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dengan perbaikan terus menerus (kaizen), melalui penglibatan seluruh pihak dalam lembaga, dengan pematangan kinerja menggunakan pendekatan proses dan sistem. Manajemen dituntut untuk mengambil keputusan berdasarkan fakta. Agar kesinambungan penjualan terjamin, perlu adanya hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan.

Di dunia pendidikan, TQM membentuk lembaga menjadi lembaga yang handal, responsif terhadap fenomena kebutuhan peserta didik. Menampilkan diri sebagai lembaga yang ringan menunjukkan rasa empati,



yang dapat dipercaya baik dari sisi kompetensi, kesopanan, pengetahuan, dan sebagainya.

Paparan prinsip TQM tersebut sesuai juga dengan delapan prinsip TQM yang dikeluarkan oleh ISO, yakni adanya pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, adanya kepemimpinan, keterlibatan banyak orang, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan yang berkelanjutan, pendekatan fakta dalam pengambilan keputusan, dan saling menguntungkan dengan supplier (Igit, 2007:1, dalam Dosen UPI, 2011:298).

Selain prinsip-prinsip di atas, prinsip TQM yang sudah mulai diterapkan di Indonesia juga ada, yaitu standarisasi manajemen pendidikan, yang memuat standar Isi, Standar proses, Standar kompetensi lulusan, Standar pendidikan dan tenaga kependidikan, Standar sarana dan prasarana, Standar pengelolaan, Standar pembiayaan dan Standar penilaian pendidikan.

### **3. Aktivitas aplikasi TQM**

TAP MPR-RI No.VII/MPR/2001 menyebutkan Visi Indonesia Baru 2020 atau Visi Indonesia Masa Depan adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang religius, manusiawi, bersatu, demokratis, adil, sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara. Berawal dari Visi Indonesia 2020 itu, maka terlahir Sisdiknas tahun 2003 yang di dalamnya memuat juga adanya sinyal-sinyal pengelolaan pendidikan yang berbasiskan sekolah, yang berarti mendukung implementasi TQM di sekolah. Apalagi TAP MPR-RI NO.VII tahun 2001 tersebut sebelumnya didahului dengan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, yang melahirkan otonomi daerah dalam pengelolaan di beberapa bidang termasuk bidang pendidikan. TQM merupakan sistem manajemen yang otonomi sekolah menjadi prasyarat pelaksanaannya.

Di sebuah lembaga pendidikan, implementasi Total Quality Management (TQM) memerlukan langkah-langkah yang terurut dan terukur. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) hanya sebuah langkah awal yang di dalamnya memuat berbagai bagian manajemen yang luas sinergis satu sama lain. Tidak ada ketercapaian mutu apabila manajemen puncak





tidak menyepakati transformasi menyeluruh bersama dengan sub-manajemen yang saling mendukung. Jika prinsip TQM berperan sebagai sistem asumsi yang diyakini mampu mengantarkan kepada mutu, maka dibutuhkan aktivitas yang konsisten dan komitmen kuat mengorganisasikan semua lini manajemen.

Sebagaimana disebut oleh Deming bahwa mutu merupakan perbaikan berterusan, yang dalam budaya Jepang disebut dengan Kaizen. Tony Borne (1998, dalam Sudarwan Danim dan Suparno, 2009:152) menyebutkan bahwa dasar utama yang mendorong untuk terjadinya perbaikan terus menerus atau Kaizen ialah bahwa kesempurnaan itu tidak pernah ada. Artinya tidak ada hubungan dan produksi yang mampu mencapai status "ideal". Status "ideal" hanya sebagai wujud abstrak yang dituju, agar ruang dan waktu yang tersedia dimanfaatkan oleh manajemen untuk bergerak memenuhi tuntutan ke arah mutu. Ruang dan waktu tersebut menjadi milik kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, wali siswa, masyarakat, lembaga pemerintah, untuk memberdayakan input dan sumber daya alam yang ada untuk mencapai kondisi "mutu" yang diharapkan. Sebagai "penguasa sekolah", kepala sekolah menempati urutan pertama dan bertanggungjawab terhadap pelaksanaan sekolah yang menghargai mutu".

Tentang profil kekepalasekolahan dalam hubungannya dengan upaya bersama mengaplikasikan TQM di sekolah ini, Edward Sallis (2002:69) merincikan program dan tindakan yang perlu dibudayakan dalam sebuah sekolah, sebagai berikut :

1. a vision for the institution;
2. a clear commitment to quality improvement;
3. an ability to communicate the quality message;
4. meeting customer needs;
5. ensuring that the voices of customers are heard;
6. leading staff development;
7. a no blame culture—most quality problems are the result of management and policies and not the failings of staff;
8. leading innovation;
9. ensuring that organizational structures have clearly defined responsibilities and provide the maximum delegation compatible with accountability;



10. a commitment to the removal of artificial barriers, whether they be organizational or cultural;
11. building effective effective teams;
12. developing appropriate mechanisms for monitoring and evaluating success.

Pada kondisi Indonesia kekinian yang sudah menjalankan otonomi daerah dan desentralisasi manajemen pendidikan, maka untuk menjadikan TQM sebagai idealisme dan kultur lembaga sekolah, maka bermula dari komitmen kepala sekolahnya. Kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan kepemimpinan, sepenuhnya berperan sebagai aktor utama dan pertama pemberlakuan aktivitas aplikasi TQM di sekolahnya. Setelah itu, tenaga kependidikan termasuk pendidik, juga dibutuhkan perannya mendukung implementasi MBS. Pihak lain yang harus menyepakati ialah instansi di atasnya termasuk dinas pendidikan di semua tingkat, peserta didik dan masyarakat sekitarnya. Peran kepala sekolah dalam MBS dibutuhkan sesuai pada 4 (empat) modal dasar agar TQM bisa dilaksanakan, ialah:

1. Adanya kesadaran akan mutu di semua lini manajemen
2. Adanya sifat kemanusiaan pada cara tenaga diperlakukan, dan diikutsertakan dan diberi inspirasi
3. Adanya desentralisasi manajerial terutama pada garis depan manajemen agar antusiasme meningkat
4. Adanya penerapan TQM secara total dan menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan dan kultur “merasuk” pada setiap sudut lembaga (Creech, 1996:4, dalam E.Mulyasa, 2006:224-225).

Sistem desentralisasi manajemen sekolah atau MBS disebut Creech sebagai bagian dari tangga pertama menuju tangga seterusnya, agar TQM bisa menjadi budaya dan kebiasaan hidup lembaga. Keempat kriteria atau bisa juga langkah-langkah menuju TQM di atas, bermula dari kepemimpinan kepala sekolah yang rela dan penuh komitmen.

Kepemimpinan menjadi salah satu prinsip TQM. E.Mulyasa (2011:169) menyatakan bahwa dalam konteks TQM, maka Kepemimpinan memegang peran menentukan, disebabkan memiliki karakteristik yang dibutuhkan TQM, yaitu : dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreatifitas, orisinalitas, fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Kualitas kepala sekolah menjadi inspirasi seluruh jajaran di bawahnya untuk komitmen pada kultur



TQM, yang menuntut juga sepertiga dari waktu kepala sekolah digunakan untuk terlibat dalam kegiatan yang berkaitan dengan TQM.

Kepemimpinan yang komitmen untuk berubah ke arah perbaikan sesuai kebutuhan sekarang ini dinamakan dengan kepemimpinan transformasional, yang diharapkan bisa menanamkan nilai-nilai TQM yang meresap dalam akal dan kesadaran seluruh tenaga kependidikan dan eksternalitas yang terlibat dalam manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kepala sekolah memiliki kedudukan menggerakkan sivitas akademika lembaga pendidikan untuk menghayati TQM. Edward Sallis (1993, dalam A.T.Soegito, 70-72) menguraikan rincian strategi mutu, yakni :

1. Misi yang jelas dan distingtif
2. Fokus pelanggan yang jelas
3. Strategi untuk meraih misi
4. Keterlibatan seluruh pelanggan dalam mengembangkan strategi
5. Pemberdayaan staff
6. Penilaian dan evaluasi efektivitas lembaga yang berhubungan dengan pelanggan

Kemudian Sallis juga menjelaskan beberapa langkah-langkah dalam implementasi TQM di lembaga pendidikan, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dan komitmen harus datang dari kepala
2. Membuat pelanggan bangga dan gembira adalah tujuan TQM
3. Mengangkat fasilitator mutu
4. Membentuk penjamin dan pengendali mutu
5. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program
6. Menganalisis dan mendiagnosa situasi yang terjadi
7. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain. Bisa melalui Studi Banding.
8. Memperkerjakan konsultan eksternal yang memiliki komitmen tulus dan jelas pada TQM
9. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staff kependidikan
10. Mengkomunikasikan pesan mutu kepada jajaran tenaga kependidikan
11. Mengukur biaya mutu yang dibutuhkan
12. Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif
13. Evaluasi program di dalam internal secara teratur



Selanjutnya dijelaskan juga oleh Sallis, tentang sistem penjaminan mutu pendidikan yang mencakupi elemen di bawah ini :

1. Pengembangan institusi atau perencanaan strategis
2. Kebijakan mutu
3. Tanggungjawab manajemen
4. Organisasi mutu
5. Pemasaran dan publikasi
6. Penyelidikan dan pengakuan
7. induksi
8. Penyediaan kurikulum
9. Bimbingan dan penyuluhan sebelum wisuda
10. Manajemen pembelajaran
11. Rancangan kurikulum
12. Rekrutmen, pelatihan dan pengembangan
13. Kesempatan yang sama
14. Pengawasan dan evaluasi
15. Susunan administrasi
16. Tinjauan ulang institusi

Langkah-langkah yang ditampilkan di atas merupakan mata rantai yang saling terkait satu sama lain. Satu sama lain tidak dapat dipisahkan, sinergis, integralistik dan komprehensifistik.

Dalam skala mikro, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2000) merumuskan langkah-langkah untuk penerapan MBS dalam rangka menuju TQM ialah :

1. Penyusunan data dan profil sekolah yang komprehensif, akurat, valid dan sistematis
2. Melakukan evaluasi diri, mendeteksi dan meneliti kelemahan dan kekuatan lembaga sekolah (bisa diadakan penyusunan analisis SWOT)
3. Mengidentifikasi kebutuhan sekolah, merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi siswa berdasarkan hasil evaluasi diri
4. Menyusun program kerja jangka panjang dan pendek sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan, yang diprioritaskan pada upaya peningkatan mutu pendidikan
5. Mengimplementasikan program kerja



6. Melakukan monitoring dan evaluasi atas program kerja yang diimplementasikan dan menyusun program lanjutan atas dasar hasil monitoring dan evaluasi.

Sementara itu, Ibrahim Bafadal (2009:92) menyimpulkan bahwa proses langkah-langkah MBS sebagai siklus yang terus berputar, dengan gambarannya sebagai berikut :

1. Pengembangan visi sekolah
2. Evaluasi diri dalam rangka mengidentifikasi berbagai kebutuhan pengembangan sekolah
3. Identifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan
4. Perumusan tujuan
5. Penyusunan program peningkatan
6. Implementasi program
7. evaluasi diri untuk kepentingan peningkatan mutu selanjutnya.

Diibaratkan angka urut sebagai sebuah titik atau fase, setelah sampai di titik ke-7, maka MBS kembali di titik ke-1, kemudian menuju ke titik 7, dan begitu seterusnya.



## **BAB VII**

### **MANAJERIAL DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

#### **1. Konsep Manajemen Pendidikan Islam.**

Manajemen pendidikan Islam terdiri dari kata Manajemen, Pendidikan dan Islam. Manajemen ialah sebuah pengelolaan sumber daya alam dan manusia, dengan melibatkan banyak orang untuk mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama. Pendidikan merupakan proses belajar mengajar yang sengaja dilaksanakan dengan tujuan agar potensi peserta didik atau peserta pembelajaran bisa dikembangkan dengan baik sesuai yang diharapkan pendidik. Islam yang dimaksud yaitu Islam sebagai Agama. Banyak ahli menyatakan bahwa agama ialah peraturan (undang-undang) Tuhan yang dikaruniakan kepada umat manusia.

Frase "Pendidikan Islam" ada yang menyebutnya sebagai "Pendidikan Agama". Ada istilah yang bisa memberikan sedikit gambaran tentang pendidikan Islam, yaitu "Ilmu Pendidikan Islam". Masing-masing ahli menyatakan definisi yang berbeda-beda tetapi pada dasarnya tetap mengacu pada pemahaman yang sama dan setara.

Muhammad Abdul Qodir Ahmad (2008:71) menyatakan bahwa pendidikan agama meliputi berbagai bidang studi, sebagaimana yang ditetapkan dalam kurikulum masing-masing jenis dan tingkat pendidikan, yaitu Al Qur'anul Karim, hadits, akidah, ibadah, sejarah, dan pengetahuan lainnya.

Sementara itu, Moh. Roqib (2009:15) menjelaskan bahwa Ilmu Pendidikan Islam adalah teori-teori kependidikan yang didasarkan pada konsep dasar Islam yang diambil dari penelaahan terhadap Al Qur'an, hadits, dan teori-teori keilmuan lain, yang ditelaah dan dikonstruksi secara integratif oleh intelektual ('alim) muslim untuk menjadi sebuah bangunan teori-teori kependidikan yang bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pada pendapat Moh. Roqib tentang definisi Ilmu Pendidikan Islam, maka dapat dipetik sebuah pengertian bahwa pendidikan Islam merupakan proses pendidikan yang didasarkan pada konsep dasar Islam yang diambil dari penelaahan terhadap Al Qur'an, hadits, dan teori-teori keilmuan lain, yang ditelaah dan dikonstruksi secara integratif oleh intelektual ('alim) muslim untuk menjadi sebuah bangunan teori-teori kependidikan yang bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pendidikan Islam sebagai



implementasi dari Ilmu Pendidikan Islam.

Pengertian lain tentang pendidikan Islam dinyatakan oleh Haidar Putra Daulay (2009:6), ialah pendidikan yang bertujuan untuk membentuk pribadi muslim seutuhnya, mengembangkan seluruh potensi manusia baik yang berbentuk jasmaniyah maupun rohaniyah, menumbuhkan hubungan yang harmonis setiap pribadi manusia dengan Allah, manusia dan alam semesta. Lebih lanjut Haidar Putra Daulay (2009:7) menambahkan bahwa dasar pendidikan Islam ialah Al Qur'an dan Sunnah Nabi (Nabi Muhammad SAW). Pengertian tersebut didukung oleh pendapat yang disampaikan oleh Zuhairini (2011:12-13). pendidikan Islam ialah proses pewarisan dan pengembangan budaya manusia yang bersumber dan berpedomankan ajaran Islam sebagaimana termaktub dalam Al Qur'an dan terjabar dalam Sunnah Rasul. Kemudian (Yoyon, 2012:192) menyebutkan bahwa keperibadian manusia bukanlah dapat dibentuk secara singkat dan cepat, tetapi merupakan akumulasi dari sebuah proses yang cukup panjang yang tidak akan terlepas dari perjalanan hidup seseorang. Pendidikan agama membiasakan siswa berbuat dan melaksanakan segala indikator yang rutin membentuk keperibadian yang dicita-citakan.

Dengan demikian maka dapat difahami secara umum bahwa pendidikan Islam adalah proses pendidikan yang didasarkan pada konsep dasar Islam, Al Qur'an dan Hadits, yang meliputi berbagai bidang studi, sebagaimana yang ditetapkan dalam kurikulum masing-masing jenis dan tingkat pendidikan, yaitu Al Qur'anul Karim, hadits, akidah, ibadah, sejarah, dan pengetahuan lainnya. Proses pendidikan Islam merupakan sebuah proses yang memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Abdul Qadir Ahmad (2008:15-18) menguraikan tujuan diberlakukannya pendidikan agama (Islam) ialah:

1. Membina murid-murid untuk beriman kepada Allah, mencitai-Nya, menaati-Nya, dan berkepribadian yang mulia.
2. Memperkenalkan hukum-hukum agama dan cara menunaikan ibadah serta membiasakan mereka dengan suka cita melakukan syiar-syiar agama dan menaatinya.
3. Mengembangkan pengetahuan agama Islam dan memperkenalkan adab sopan santun dalam Islam
4. Memantapkan rasa keagamaan pada siswa membiasakan diri berpegang



- teguh pada akhlak mulia dan membenci akhlak yang rendah
5. Membina perhatian siswa terhadap aspek-aspek kesehatan
  6. Membiasakan siswa bersikap rela, optimis, percaya pada diri sendiri, menguasai emosi, tahan menderita, dan berlaku sabar
  7. Membimbing siswa ke arah sikap yang sehat yang membantu mereka berinteraksi sosial yang baik dan memiliki hubungan baik dengan anggota masyarakat lainnya
  8. Membiasakan siswa sopan santun di rumah, sekolah, dan di jalan.
  9. Membina siswa agar menghargai kerja, meyakini kepentingan kerja, baik terhadap individu maupun masyarakat
  10. Menjelaskan kepada mereka bahwa takhayul-takhayul dan adat kebiasaan yang negatif yang tersebar di tengah masyarakat bertentangan dengan ajaran Islam dan menghambat kemerdekaan berfikir
  11. Siswa merasa bangga dengan warisan kebudayaan Islam, Kepahlawanan para pemimpin Islam
  12. Menyadari adanya ikatan yang baik pada Rasulullah dan sejarah para sahabat
  13. Menjelaskan kedudukan jihad di jalan Allah dalam mengembangkan ajaran agama, membela hak milik, dan tanah air kaum muslimin.
  14. Memperkuat rasa nasionalisme yang tersermin dalam kecintaan tanah air, loyal, siap berkorban untuk memelihara kemerdekaan, dan meyakini bahwa itu semua merupakan prinsip-prinsip agama Islam.
  15. Siswa mengetahui bahwa agama Islam adalah ketertiban, persaudaraan, dan kesejahteraan buat seluruh bangsa walau berbeda keyakinan, warna kulit, maupun tanah air.

Pendapat tentang tujuan pendidikan Islam disampaikan juga oleh 'Atiyah Al Abarasyi (1975:22-25, dalam Haidar Putra Daulay (2009:7), yaitu:

1. Untuk membantu pembentukan akhlak yang mulia
2. Menumbuhkan untuk kehidupan dunia dan akhirat
3. Menumbuhkan roh ilmiah (scientific spirit)
4. Menyiapkan peserta didik dari segi profesional
5. Persiapan untuk mencari rizki

Kemudian Adi Sasono, dkk (1998:87) mengemukakan bahwa tujuan pendidikan Islam ialah menyadarkan manusia agar dapat mewujudkan penghambaan diri kepada Allah Sang Pencipta baik secara mandiri maupun secara bersama-sama.





Tujuan pendidikan dijelaskan juga oleh Zakiyah Daradjat (dalam Moh.Roqib, 2009:31), memberikan batasan bahwa tujuan pendidikan Islam adalah membimbing dan membentuk manusia menjadi hamba Allah yang saleh, teguh imannya, taat beribadah, dan berakhlak terpuji, sehingga keseluruhan gerak dalam kehidupan setiap muslim, mulai dari perbuatan, perkataan dan tindakan apapun yang dilakukannya dengan nilai mencari ridla Allah, memenuhi segala perintah-Nya, dan menjauhi segala larangan-Nya adalah ibadah.

Pembahasan lain tentang tujuan pendidikan Islam bisa juga dilandaskan pada gambaran yang diungkap oleh (H.A.R.Tilaar, 2012:186), bahwa pendidikan Islam haruslah berdasarkan pada pandangan manusia menurut Islam. Islam memandang bahwa manusia merupakan salah satu makhluk Allah yang memiliki "potensi" khusus sebagai mahkota khalifatullah di alam semesta. Dengan begitu, maka pendidikan Islam bertujuan untuk mengembangkan potensi-potensi yang tidak terbatas di dalam pembentukan watak dan mengangkat derajat manusia.

Uraian-uraian di atas memberikan kejelasan yang cukup untuk mencapai pemahaman bahwa tujuan pendidikan Islam secara umum ialah tercapainya manusia yang taat beribadah kepada Sang Pencipta, sehingga memiliki derajat khalifatullah. Bermula dari proses pembinaan siswa di sekolah, untuk beriman kepada Allah, mencintainya, menaatinya, dan berkepribadian yang mulia, kemudian memperkenalkan hukum-hukum agama dan cara menunaikan ibadah, maka terbentuk manusia yang memiliki keyakinan tauhid dan perilaku akhlak mulia sehingga pribadinya memberikan warna sosial yang menyelamatkan dan menyenangkan bagi umat manusia lain tanpa membedakan keyakinan, warna kulit dan negara. Dalam kedudukan tersebut maka manusia diharapkan mencapai derajat manusia yang insan kamil, baik di hadapan Tuhan Sang Pencipta, manusia lain dan menyebarkan rahmah-Nya bagi seluruh isi alam semesta. Manusia insan kamil itu mengejawantahkan wahyu Allah dalam kehidupan sehari-hari, menjadi hamba Allah yang saleh, teguh imannya, taat beribadah, dan berakhlak terpuji, sehingga keseluruhan gerak dalam kehidupan setiap muslim, mulai dari perbuatan, perkataan dan tindakan apapun yang dilakukannya dengan nilai mencari ridla Allah, memenuhi segala perintah-Nya, dan menjauhi segala larangan-Nya adalah ibadah.

Dengan adanya tujuan universalitas pendidikan Islam tersebut yang



mengacu pada pemikiran “pendidikan untuk semua umat manusia” dalam rangka mencapai derajat Khalifatullah, maka sebenarnya seluruh sistem pendidikan yang memuat isi pembelajaran untuk mendidik manusia, semuanya termasuk dalam kategori “Pendidikan Islam”. Korelasinya bisa linier dengan aspek Pendidikan Islam secara lebih luas sebagaimana terlihat pada uraian di bawah ini:

1. Aspek pendidikan ketuhanan
2. Aspek pendidikan akhlak
3. Aspek pendidikan akal dan ilmu pengetahuan
4. Aspek pendidikan fisik
5. Aspek pendidikan kejiwaan
6. Aspek pendidikan keindahan
7. Aspek pendidikan keterampilan (Haidar Putra Daulay, 2009:9).

Hakikatnya Pendidikan Islam tidak terbatas hanya pada pengajaran ilmu keislaman semata-mata yang menyangkut ibadah dan syariat Islam, tetapi lebih luas menyangkut seluruh aspek pendidikan yang mengarahkan umat manusia kepada pribadi insan kamil atau khalifatullah. Hal ini bisa juga dikatakan, bahwa seluruh pendidikan yang dijalankan oleh umat manusia sudah masuk sebagai kriteria pendidikan Islam dari sudut pandang umum, meskipun ini tentu tidak diakui oleh praktisinya. Oleh karena itu, maka pendidikan Islam dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Pendidikan Islam dalam arti umum, yaitu seluruh aspek pendidikan yang mengusung nilai moral kemanusiaan dan untuk mencapai insan kamil
2. Pendidikan Islam dalam arti khusus, berisi pembelajaran khusus tentang ajaran agama Islam.

Untuk memudahkan pembahasan dalam buku ini, maka makna pendidikan Islam yang umum disebut Pendidikan Nasional Indonesia. Sedangkan pendidikan Islam dalam arti khusus hanya mengajarkan tentang ajaran agama Islam disebut Pendidikan Islam.

Ilmu pendidikan Islam merupakan pendidikan yang sangat penting sebagai dasar dari setiap muslim untuk mengetahui, mempelajari, dan mengamalkan konsep kependidikan berdasarkan pada sumber agama Islam dan teori-teori keilmuan lainnya yang ditelaah oleh intelektual muslim. Teori-teori keilmuan Islami tersebut menjadi sebuah landasan membangun pengetahuan kependidikan islami serta dapat dipertanggungjawabkan melalui kaedah ilmiah. Pertanggungjawaban



proses pendidikan agama Islam sehari-hari dipimpin oleh seorang guru agama Islam sebagai fasilitator, memotivasi akan pentingnya mempelajari Pendidikan Agama Islam sebagai bekal kehidupan (Isjoni, 2007:20).

Berdasarkan berbagai uraian yang luas di atas, dalam hubungannya dengan manajemen pendidikan Islam, Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo (2010:3-4) mendefinisikan bahwa manajemen Pendidikan Islam, ialah

1. Aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam
2. Sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Keterkaitan antara Manajemen dengan Pendidikan Islam, tentu sebuah keniscayaan, mengingat bahwa Pendidikan Islam memiliki tindakan-tindakan fungsi manajemen, menyangkut perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sebagai sebuah sistem kerja yang dijalankan oleh banyak orang dengan potensi dan kompetensi yang spesifik, manajemen sangat urgen dalam pendidikan Islam. Secara implisit, kepemimpinan itu sendiri merupakan inti gerak pada manajemen. Islam memiliki kaedah kepemimpinan yang disebut dengan istilah Imamah, yang mana sebuah kesatuan umat Islam digerakkan oleh semangat mengharap ridla Allah di bawah seorang Imam.

Jadi, Manajemen Pendidikan Islam adalah suatu pengelolaan sumber daya alam yang ada, baik alam maupun manusia, dengan memberdayakan banyak orang demi tercapainya tujuan lembaga tertentu dalam proses belajar mengajar yang sengaja dilaksanakan dengan tujuan agar potensi peserta didik bisa dikembangkan dengan baik sesuai yang diharapkan pendidik, dengan mengkhhususkan pembahasannya tentang syariat ajaran agama Islam.

Dalam manajemen pendidikan Islam ini diterapkan fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan di dalam implementasi kurikulum pendidikan Islam.

Dalam kacamata pemahaman umum, tujuan nasional implementasi manajemen pendidikan Islam tentu saja “dengan sadar dan sengaja” agar seluruh peserta didik dalam lingkup sekolah yang menerapkan mata pelajaran pendidikan agama Islam, mampu mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, menyatakan



bahwa Pendidikan Nasional bertujuan berkembangnya 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 baik, berguna bagi agama, bangsa dan negaranya.

Setelah penelaahan tentang pendidikan Islam dan tujuannya di sekolah, maka sangat erat hubungannya dengan tujuan pendidikan nasional Indonesia yaitu menghasilkan manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang baik, berguna bagi agama, bangsa dan negaranya. Pendidikan nasional tidak dapat dipisahkan dari pendidikan agama, dan begitu juga sebaliknya. Beberapa prinsip dasar integrasi pendidikan umum dengan pendidikan agama yang menjadi konsep dasar penggabungan model pembelajaran IPTEK dan IMTAK, yaitu

1. Keimanan dan ketakwaan merupakan tujuan pendidikan nasional
2. Pendidikan agama (keimanan dan ketakwaan) merupakan bagian integral dalam Sistem Pendidikan Nasional dan tidak bersifat dikotomi dengan pendidikan umum
3. Manusia diberi bekal oleh Allah SWT, dua ayat yang tidak dapat dipisahkan dan saling kait-mengait yaitu ayat Qauliyah (IMTAK) dan Kauniyah (IPTEK) yang keduanya harus difahami secara integral untuk kemaslahatan hidup manusia di dunia dan di akhirat
4. Setiap mata pelajaran (IPTEK) dalam kurikulum mengandung muatan ranah afektif, kognitif, dan psikomotorik. Ranah afektif menyangkut nilai-nilai keimanan dan ketakwaan yang dengan sadar harus diajarkan kepada peserta didik
5. Dengan demikian nilai-nilai agama merupakan core (inti) dalam Sistem Pendidikan Nasional yang disatukan dengan IPTEK (Suparlan,2008:145).

Dalam hubungannya dengan pendapat H.A.R.Tilaar tentang tujuan pendidikan Islam yang mengaitkannya dengan pandangan Islam terhadap manusia, maka manajemen pendidikan Islam dijalankan dengan proses manajemen yang teratur sehingga diperoleh siswa yang menjadi manusia yang mencapai derajat Khalifatullah. Selain manajemen pendidikan Islam memiliki sisi aplikatif di dalam proses pembelajaran di sekolah, pengembangan manajemen pendidikan Islam sebagai sebuah bidang ilmu tersendiri juga bisa dijalankan. Pengembangannya bisa secara ontologis



dan epistemologik pada tataran membuat tafsir dan mengujinya ke dalam tataran empiris untuk ditemukan teori-teorinya (Muhaimin, dkk,2010:11).

## **2. Manajemen Pendidikan Islam di Sekolah**

Azra (1999:57, dalam Dosen FIP UPI, 2007:6) menekankan bahwa pendidikan agama di setiap jenjangnya mempunyai kedudukan yang penting dalam sistem pendidikan nasional untuk mewujudkan siswa yang beriman dan bertaqwa serta berakhlak mulia. Selanjutnya Thomas Lickona (dalam Masnur Muslich, 2011:35) menguraikan sepuluh tanda zaman yang harus diwaspadai sebagai indikator akan hancurnya suatu bangsa :

1. Meningkatnya kekerasan di kalangan remaja
2. Penggunaan bahasa dan kata-kata yang memburuk
3. Pengaruh peer-group yang kuat dalam tindakan kekerasan
4. Meningkatnya perilaku merusak diri
5. Semakin kaburnya pedoman moral baik dan buruk
6. Menurunnya etos kerja
7. Semakin rendahnya rasa hormat kepada orang tua dan guru
8. Rendahnya rasa tanggungjawab individu dan warga negara
9. Membudayanya ketidakjujuran
10. Adanya rasa saling curiga kebencian di antara sesama

Di atas sudah disebutkan bahwa cakupan pendidikan agama meliputi salah satunya adalah aspek pendidikan akhlak. Sebagian besar tanda-tanda kehancuran suatu bangsa yang disebutkan oleh Thomas Lickona mengarah pada runtuhnya akhlak suatu bangsa. Pada kekerasan remaja, budaya menggunakan bahasa dan kata-kata yang buruk, peer-group berperilaku kekerasan, rendahnya rasa hormat kepada orang tua dan guru, merupakan indikator rendahnya akhlak. Pendidikan agama memiliki aspek untuk dalam pembentukan akhlak tersebut, sehingga diharapkan tanda-tanda kehancuran bangsa akan ditepis dengan sendirinya. Penjelasan ini mengukuhkan urgensitas pendidikan agama di sekolah.

Sehubungan dengan hal ini sungguh tepat yang diungkapkan oleh Ary H.Gunawan (2002:11) bahwa dalam kegiatan administrasi pendidikan juga menyangkut pembinaan peserta didik, menangkal kenakalan anak/remaja, dan penanggulangan penyalahgunaan narkotik, ganja, morfin, alkohol, dan sebagainya. Ketiganya merupakan bagian dari kegiatan pembelajaran akhlak dalam manajemen pendidikan agama. Jadi,



pendidikan agama juga berperanserta dalam membina akhlak siswa dan menghindarkan siswa dari pengaruh pergaulan bebas konsumsi narkoba. Kemudian, pendidikan nasional memiliki tujuan yang dirumuskan dalam Undang-undang RI Nomor 20 dan tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang dilanjutkan dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1 ayat (38) menyebutkan Pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat.

Mengkaji profil manusia yang menjadi sasaran ideal hasil dari proses pendidikan nasional dan bentuk sasaran pendidikan dalam ajaran Islam, ternyata memiliki keserupaan dan tidak bertentangan. Dengan “standar kompetensi lulusan” yang sama antara pendidikan nasional dan pendidikan Islam, terutama karakteristik manusia yang bertakwa dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, maka kedudukan keduanya bisa disinergikan dan saling mendukung integritas sistem pendidikan.

Membahas persoalan pendidikan Islam di Indonesia khususnya, menarik sekali untuk diungkapkan tentang kisah perjalanan pendidikan Islam yang mengantarkan model pendidikan Islam akhirnya diterima sebagai bagian tak terpisahkan dari pendidikan nasional Indonesia pada masa kini. Sebelum masuk sebagai bentuk pendidikan yang diajarkan kepada umat Islam di Indonesia, sejarahnya begitu panjang. Zuhairini (2011:7) membagi periode sejarah pendidikan Islam.

1. Masa hidupnya Nabi Muhammad SAW (571-632 M)
2. Masa khalifah yang empat (Kholifatur Rosyidin (632-661 M)
3. Masa kekuasaan Umawiyah di Damsyik (661-750 M)
4. Masa kekuasaan Abbasiyah di Baghdad (750-1250)
5. Masa dari jatuhnya kekuasaan khalifah di Baghdad tahun 1250 M sampai sekarang.

Selanjutnya Zuhairini menjelaskan periode pendidikan Islam di Indonesia ialah

1. Masa datangnya Islam ke Indonesia
2. Masa pengembangan melalui proses adaptasi
3. Masa berdirinya kerajaan Islam
4. Masa kedatangan orang barat (penjajah)



5. Masa penjajahan Jepang

6. Masa pembangunan

Masa pembangunan dimulai pada kemerdekaan RI pada 17 Agustus 1945 sampai kini. Meruntut sejarah sangat panjang dan berliku “lembaga” yang bernama Pendidikan Islam, patut dihargai, sebab dengan kemampuannya bertahan hingga lebih dari 1500 tahun, menunjukkan bahwa Pendidikan Islam, tentunya dalam berbagai bentuk pada tiap masanya, tidak dapat dimusnahkan. Bahkan semakin mengambil bentuk yang lebih formal dan dijamin sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional di Indonesia sebagaimana Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1 ayat (38) di atas. Ini berarti model pendidikan Islam memiliki kekuatan resistensi yang kuat terhadap tantangan dan kendala yang menantanginya pada tiap masa dan tempat di mana Islam tumbuh. Islam sebagai satu kesatuan dengan Konsep pendidikan Islam ternyata tidak hanya lahir dan besar di tanah kelahirannya di Mekkah. Tetapi memiliki sifat lintas budaya, yang mampu datang, tumbuh, dan besar di manapun di bumi ini, berasimilasi dan “berkompromi” dengan kebudayaan lokal yang tentu sangat membutuhkan pengorbanan kesabaran dan kearifan menerima perbedaannya dan multikultural

Sebagai agama Langit, tentu saja Islam memiliki sikap kearifan lokal yang tinggi, sebab memang Islam diturunkan bagi semua umat manusia, bagi semua peradaban manusia. Sebelum Islam dibawa oleh para da'i dan ulama zaman dahulu, para ulama dan da'i sudah dibekali pengetahuan tentang multi-kulturalitas umat manusia termasuk umat yang akan dikunjungi, sebagai bagian dari kemajemukan suku bangsa makhluk ciptaan Allah.

Menyinggung bahwa sebenarnya Islam itu membenarkan adanya kemajemukan dan mengakui multi-kulturalitas umat manusia, maka pendidikan Islam juga berisi muatan global sekaligus muatan lokal, dengan model pembelajaran yang luwes, diterima semua kalangan, dan tingkat felsebelitasnya tinggi. Pendidikan Islam menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional di Indonesia. Oleh karena ini, maka Sistem Pendidikan Islam juga selaras dengan semangat belajar seluruh rakyat Indonesia terutama yang beragama Islam.

Pendidikan Islam tidak memuat indikator yang akan meruntuhkan



bangunan sistem Pendidikan Nasional Indonesia. Justru, melalui pendidikan Islam yang dikembangkan dan dilaksanakan sebagai bagian dari pendidikan berbasis masyarakat, masyarakat berperan aktif ikut serta berupaya mencerdaskan rakyat Indonesia, bersama-sama dengan pemerintah Republik Indonesia, bahu membahu memikul tanggungjawab mengelola, menuntun, membimbing dan “merawat” rakyat Indonesia.

Dalam rangka pengabdian kemanusiaan bagi seluruh rakyat Indonesia, Pendidikan Islam dijalankan melalui lembaga-lembaga sebagai berikut :

1. Pesantren
2. Sekolah
3. Madrasah
4. Perguruan Tinggi (Haidar Putra Daulay, 2009:25-27)

Sementara dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1, dirinci lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan Islam, yaitu Raudatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Sekarang ini juga sudah tumbuh berkembang PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) dan TK berbasis Agama Islam.

integralitas pendidikan Islam dengan pendidikan umum (baca: pendidikan nasional) dapat dilaksanakan melalui metode pemaduan sebagaimana yang diajarkan oleh Ibnu Taimiyah (Muhaimin, dkk,2010:11), menyebutnya sebagai Manhaj Jam' Bain al Qira'atain, yaitu memadukan antara qira'ah wahyu (membaca, memahami, merenungkan, dan menelaah wahyu) dengan qira'ah fenomena kauni (membaca, menelaah, meneliti dan mengkaji fenomena alam semesta), termasuk di dalamnya fenomena sosial dan pendidikan di dunia empiris. Dari sudut pandang Ibnu Taimiyah, Pendidikan Islam bisa sebagai ilmu terapan yang terbentuk dalam mata pelajaran tertentu di sekolah, tetapi pendidikan Islam juga bisa sebagai sepirit dan ruh dalam mempelajari pendidikan umum/nasional atau ruh yang tersembunyi dalam mata pelajaran umum.

Dengan dilaksanakannya pendidikan Islam maka diperlukan sebuah sistem pendidikan Islam serta pedoman standarisasi operasional pendidikan Islam. Muhammad Abdul Qadir Ahmad (2008:18-23) menjelaskan dengan





lebih rinci tentang Konsep rencana implementasi pendidikan Islam agar dapat berjalan dengan baik, yaitu :

1. Semangat keagamaan harus mendominasi situasi sekolah.
2. Menata kehidupan sosial dalam kehidupan sekolah
3. Memanfaatkan situasi yang nyata dari kehidupan siswa sehari-hari, membiasakan berakhlakul karimah
4. Pendidikan agama seyogyanya mungkin diajarkan dengan praktik
5. Memanfaatkan hari-hari besar Islam dan nasional, untuk mengembangkan pengetahuan agama siswa
6. Pendidikan agama pada safe dasar untuk menggalakkan kecenderungan yang baik pada jiwa siswa
7. Cerita dijadikan sebagai bahan untuk mempelajari berbagai cabang pendidikan agama islam.
8. Memanfaatkan sejarah para Nabi, orang-orang saleh, agar siswa meneladani perjuangan mereka.
9. Melakonkan drama edukatif dan temanya memuat sifat-sifat budi pekerti luhur
10. Film-film kartun dimanfaatkan untuk memperkenalkan aspek yang berkaitan dengan pendidikan agama Islam seperti film manasik haji, film pembinaan akhlak mulia.
11. Diadakan kerjasama dalam membuat rubrik-rubrik agama dalam majalah atau buletin sekolah, dan sebagainya
12. Melengkapi perpustakaan sekolah dengan buku agama Islam
13. Menggunakan materi pendidikan agama yang terjadi dalam masyarakat yang termuat di surat kabar, media elektronik, dan lain sebagainya
14. Dalam study tour, melatih anak-anak berakhlakul karimah
15. Guru memperhatikan pertanyaan siswa yang berkaitan dengan keagamaan
16. Hendaknya seluruh mata pelajaran dikaitkan dengan ajaran agama. Misalnya, dalam mata pelajaran fisika diceritakan juga ayat Al Qur'an tentang perjalanan planet-planet mengorbit matahari.
17. Guru harus menyadari kemuliaan mengemban tugas baik dari sisi agama, negara dan masyarakat
18. Guru memiliki persiapan mengajar dengan baik
19. Guru memiliki rasa kasih sayang yang tinggi kepada peserta didik
20. Pelaksanaan penyajian mata pelajaran Pendidikan Agama Islam



menarik bagi siswa

Keduapuluh upaya untuk membumikan pendidikan Islam dalam manajemen pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, sungguh teramat mendukung upaya pemerintah menjewantahkan nilai-nilai karakter bagi peserta didik. Bahkan pendidikan Islam sangat sesuai dengan karakteristik pendidikan karakter dalam sistem Pendidikan Nasional Indonesia.

Sementara Muhaimin, dkk (2010:12) mengemukakan secara ringkas beberapa manajerial lembaga pendidikan Islam, yaitu :

1. Tidak sembrono atau bersikap semaunya sendiri
2. Komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu
3. Bekerja secara efisien dan efektif
4. Sungguh-sungguh dan teliti
5. memiliki dinamika yang tinggi
6. Komitmen terhadap mada depan
7. Memiliki kepekaan terhadap perkembangan serta ilmu pengetahuan dan teknologi
8. Berikaf istiqomah dan mengagungkan Nama Allah

Secara umum Abdurrohman Al Bani (dalam Adi Sasono, 1998:87) memberkan garis besar tentang karakteristik umum yang diharapkan dalam pelaksanaan pendidikan Islam, yaitu :

1. Menjaga dan memelihara anak
2. Mengembangkan bakat dan potensi anak sesuai minat/bakatnya masing-masing
3. Mengarahkan potensi dan bakat anak agar mencapai masyarakat dan kesempurnaan

Semangat keagamaan yang mendominasi kehidupan sosial dalam sekolah serta memanfaatkan situasi yang nyata dari kehidupan siswa sehari-hari, dalam rangka membiasakan berakhlakul karimah dan seyogyanya kegiatan ibadah mahdhoh diajarkan dengan praktik. Untuk mengngatkan dna mengembangkan pengetahuan juga bisa diadakan peringatan hari-hari besar Islam dan nasional. Pendidikan agama pada safe dasar untuk menggalakkan kecenderungan yang baik pada jiwa siswa serta menjadikan cerita sebagai bahan untuk mempelajari berbagai cabang pendidikan agama islam, seperti cerita tentang sejarah para Nabi, orang-orang saleh, sebagai teladan bagi siswa. Perlu juga membangun sebuah majalah atau buletin sekolah serta memnuhi perpustakaan sekolah dengan



buku agama Islam. Guru diwajibkan memiliki bahan-bahan perencanaan mengajar dengan baik serta menghayati rasa kasih sayang yang tinggi kepada peserta didik. Dalam upaya mencapai sebuah maajerial yang handal, maka seluruh tenaga pendidik dan kependidikan tidak bersikap semaunya sendiri. Mereka harus memiliki komitmen tinggi menciptakan situasi dan hasil pembelajaran dengan mengutamakan mutu, sehingga pembelajaran bisa efisien, efektif, sungguh-sungguh dan teliti. Dengan mengutamakan mutu pendidikan akan berakibat situasi sekolah memiliki dinamika yang tinggi, menatap masa depan dengan gemilang dan penuh percaya diri, responsif memberdayakan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan tetap berikap istiqomah dan mengagungkan Allah.

Aplikasi manajemen pendidikan Islam, mengacu pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan BAB I Pasal 1, manajemen pendidikan Islam bisa berbentuk Manajemen Raudatul Athfal (RA), Manajamen Madrasah Ibtidaiyah (MI), Manajemen Madrasah Tsanawiyah (MTs), Manajemen Madrasah Aliyah (MA), dan Manjemen Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Ada lagi Manajemen PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) dan Manajemen TK berbasis Agama Islam. Di dalamnya bisa berbentuk Manajemen Kurikulum Pendidikan agama Islam, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam, dan lain sebagainya, .



## BAB VIII SUPERVISI PENDIDIKAN

### 1. Cakrawala Konsep Supervisi Pendidikan

Seorang penyair Syauki mengakui nilai guru dengan kata-kata mutiaranya, *“berdiri dan hormatilah guru dan berilah penghargaan, seorang guru hampir saja merupakan seorang Rasul”* (Isjoni, 2007:20). Begitu mulianya seorang guru, dibutuhkan pengawasan dan pembimbingan terus menerus sehingga bisa selalu berupaya meningkatkan diri dan profesionalitasnya.

Manajemen mengandung fungsi controlling atau pengawasan, yang mana aspek supervisi menjadi prioritas dalam pengawasan.

Supervisi berasal dari kata Super dan Visi yang mengandung arti melihat atau meninjau dari atas, milik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atas terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan (H.E.Mulyasa, 2011:239). Pengertian tersebut hampir sama dengan yang disampaikan oleh Tri Suyati, dkk (2011:208) yang menyebutkan bahwa Supervisi berasal dari kata bahasa Inggris supervision, yang artinya “melihat dari atas” atau “memandang dari tempat yang lebih tinggi”. Sedangkan Suharsimi Arikunto, dkk (2008:375) menjelaskan bahwa supervisi adalah kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal yang sudah benar, mana yang belum benar, dan mana pula yang tidak benar, dengan maksud agar dapat dengan tepat mencapai tujuan kegiatan dimaksud, yaitu memberikan pembinaan, baik kepada guru maupun kepala sekolah. Kemudian Suparlan (2008:95) mendefinisikan bahwa supervisi ialah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staff sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.

Pengertian supervisi ada yang menyerupakan dengan inspeksi, pengawasan, pemeriksaan. Inspeksi lebih mengarah pada sebuah pengawasan yang menekankan pada pencarian kesalahan dan kekeliruan serta kelemahan dan kekurangan bawahannya. Pengawasan lebih menekankan pada pemaksanaan agar bawahan melaksanakan secara penuh seluruh tugas dan fungsinya. Pemeriksaan juga berkecenderungan pada membuka seluruh keburukan dan ketidakberesan pejabat. Ketiganya lebih menekankan pada aspek menjatuhkan dan berindikasi meruntuhkan



semangat bekerja bawahan yang dikuasainya. Jadi ketiganya mengedepankan kekuasaan, bahwa supervisor atau atasan memiliki wewenang penuh mengatur dan memaksa bawahannya.

Setiap tugas dan fungsi tidak selalu bisa dilaksanakan oleh seseorang. Tidak semua orang memiliki kapabilitas untuk berkompeten positif menjabat fungsi tertentu. Di samping itu, kondisi dan lingkungan organisasi juga penuh dengan dinamika sosial yang mempengaruhi kinerja dan tata kelola organisasi. Perusahaan bonafitpun tidak selalu bisa memiliki pekerja yang selalu bisa mengerjakan tugasnya dengan baik. Kendala-kendala ini tentu saja harus diatasi. Perencanaan yang mengarahkan manajemen mencapai tujuan dan sasaran tertentu, mengharuskan semua elemen manajemen berupaya sekuat dan sedaya mungkin untuk bekerja mencapai tujuannya, serta tuntutan mencapai dan menjaga mutu produksi. Keadaan di lapangan yang ternyata masih ada kelemahan dan ketidakmampuan melaksanakan tugas tersebut, ditambah dengan kenyataan terjadinya penyusutan kinerja seseorang, maka dibutuhkan sebuah pengawasan yang ketat dan menyeluruh, dengan prosedur yang lebih manusiawi dan bersifat membina dan membimbing bawahannya. Aspek pembimbingan ini lantas masuk dalam unsur pengawasan dan inspeksi, maka lahirlah model pengawasan yang menjunjung tinggi asas kemanusiaan, dinamakan supervisi. Supervisi ini memandang pekerja, karyawan, tenaga pendidik dan kependidikan sebagai aset sumber daya manusia yang harus dijaga, dirawat dan dipelihara baik fisik maupun mentalnya, maka supervisi dijadikan sebagai model pengawasan yang menjurus pada penekanan aspek pengawasan ketat dari dalam pelaksana itu sendiri. Supervisi lebih mengutamakan pengawasan datang secara sukarela dan pelaku atau pelaksana memiliki keteguhan dan semangat perbaikan kinerja secara mandiri dan auto-korektif.

Supervisi bisa dilaksanakan pada semua bidang kehidupan manusia. Baik untuk mengawal proses kegiatannya maupun untuk mencapai dtandar pengawasan manajerial, atau bahkan untuk menjamin agar mutu kegiatan bisa terjamin. Supervisi bidang pendidikan diartikan sebagai supervisi yang dijalankan dalam bidang pendidikan. Supervisi pendidikan ialah kegiatan membina para pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya (Made Pidarta,



2009:2). Pengertian yang hampir serupa dinyatakan oleh Dosen UPI (2011:313) yang menyimpulkan bahwa supervisi pendidikan diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru, yang bimbingan profesional tersebut dimaknai sebagai segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid.

Dalam sebuah perusahaan yang masih menerapkan model pengawasan inspeksi, umumnya karyawan atau bawahan diasumsikan sebagai orang yang harus siap dan sedia selalu diperintah dan diberikan tugas dari atas untuk diselesaikan dengan maksimal. Atasan lebih cenderung melihat karyawan atau bawahan sebagai “mesin” perusahaan yang mesti ditekan agar bisa bekerja dan menghasilkan produk yang memuaskan manajer. Dalam hal ini, maka supervisi tidak lain sebagai “inspeksi” yang “keras” dan “tegas” agar bawahan harus taat dan mengikuti prosedur kerja yang diberlakukan dalam perusahaan. Perusahaan tidak mau tahu bagaimana sebab dan masalah yang dihadapi oleh karyawan, tidak perlu mengurus bagaimana menurunnya kinerja karyawan. Yang penting, pokoknya karyawan harus mengikuti prosedur kerja yang dioperasionalkan.

Perusahaan yang besar membatasi semua pekerja hanya untuk bekerja saja. Tidak mewajibkan pekerja untuk mencari jalan keluar dalam setiap masalah kerjanya. Maka yang terjadi, unsur “kesenangan dan kepuasan atasan” mempengaruhi proses manajemen perusahaan. Kadang kita dengar ada manajer atau “bos” di perusahaan yang menuntut pekerja memberikan layanan yang di luar prosedur kerja yang ditugaskan kepadanya.

Kondisi tersebut memang tidak berlaku pada semua perusahaan.

Yang menjadi permasalahan adalah saat perusahaan menuntut pekerja bekerja baik dan menghasilkan produk yang baik, tetapi pada saat yang sama perusahaan tidak perlu memahami kondisi fisik dan mental karyawannya. Ada perusahaan yang sudah memulai mereformasi sistem manajemen sumber daya manusianya agar pekerja bisa bekerja baik tanpa kehilangan pribadi manusianya sebagai aktor pekerja yang memiliki kelemahan dan kekurangan. Perusahaan dalam fase pengelolaan seperti ini, sudah mulai mengasumsikan pekerja sebagai manusia yang



membutuhkan pengakuan sebagai seorang manusia yang memiliki komponen tubuh yang mengalami penyusutan dan oleh karenanya, maka dibutuhkan sebuah pengawasan yang menghargai kondisi kemanusiaan pekerja.

Di bawah ini beberapa tuntutan kondisi pekerja dalam sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan:

1. Memiliki kompetensi khusus yang searah dengan jabatan tertentu
2. Menguasai kondisi lapangan pekerjaannya
3. Memiliki dedikasi yang tinggi
4. Memiliki semangat mencapai tujuan perusahaannya
5. Memiliki kekuatan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan
6. Mampu menghasilkan output kerja yang optimal dan maksimal

Sedangkan kondisi nyata yang menimpa para pekerja, biasanya :

1. Kompetensinya bisa tidak maksimal terkait latar belakang pendidikannya yang tidak terlalu berjalan baik
2. Tidak selalu menguasai lapangan pekerjaannya dikarenakan kurang mampu mencerna lapangan pekerjaannya
3. Tidak selalu memiliki dedikasi tinggi bekerja
4. Memiliki semangat tinggi mencapai tujuannya, tetapi ada kendala-kendala yang tidak bisa diselesaikannya
5. Tidak selalu memiliki kekuatan fisik yang fit dalam bekerja dikarenakan mengalami penyusutan fisik
6. Oleh sebab tertentu hasil produksinya bisa tidak optimal.

Kondisi kesenjangan antara cita-cita atau profil pekerja yang dikriteriakan oleh perusahaan dengan kondisi pekerja tersebut, maka perusahaan mengambil sikap untuk melakukan pengawasan terus menerus bagi karyawannya, sehingga kelemahan tersebut bisa teratasi dengan baik. Masalah yang timbul ialah di saat perusahaan menuntut pekerjaan selesai dengan baik, tetapi karyawan diperlakukan sebagsimana mesin yang bahan bakarnya bensin, solar atau listrik. Perusahaanaan tidak menghargai situasi dan konsisi fisik dan mental karyawannya. Akibatnya karyawan tidak bisa memperbaharui dirinya dengan telaten dan cermat, yang ini mungkin saja sebagai akibat dari kelemahan dasar pada manusia selaku pelaku pekerjaannya.

Dalam sebuah lembaga pendidikan, yang berlaku tentu saja berbeda



dengan sebuah perusahaan. Perusahaan menghasilkan produk barang yang bisa lolos terjual ke pasaran melalui tahap penjaminan mutu barang. Sebuah lembaga pendidikan menghasilkan manusia yang akan menduduki jabatan tertentu dalam sebuah organisasi, perusahaan atau lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan, meskipun ada hal-hal yang diadopsi dari perusahaan atau sebaliknya. Karena pendidikan itu sendiri berfungsi untuk mengembangkan potensi dan kemampuan-kemampuan dalam diri manusia, sehingga berkembang baik dan memberkam manfaat bagi diri dan lingkungannya, maka prosedur pembinaan dan pembimbingan dalam lembaga pendidikan berbeda dengan prosedur pekerjaan dalam perusahaan. Meskipun lembaga pendidikan seyogyanya memiliki semboyan untuk menghasilkan manusia bermutu dan kredibel mengampu pekerjaannya, akan tetapi prinsip dasarnya tetap menjaga potensi “kelemahan” dan “kekurangan” guru dan karyawan kependidikan juga.

Dalam dogma kependidikan, guru diasumsikan sebagai aktor utama dalam sebuah kelas pembelajarannya, sehingga dibutuhkan formula inspeksi dan pengawasan yang cocok dan bisa diterapkan di sekolah. Pada sisi ini, maka guru atau dosen selaku pelaku utama dalam sebuah lembaga pendidikan, diharuskan memiliki kompetensi spesifik dan semangat mengembangkan diri terus menerus. Berdasarkan kondisi ini, maka lebih tepat jika inspeksi atau pengawasannya harus menghargai kondisi fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Dalam dunia pendidikan, supervisi difahami sebagai proses pembinaan dan pembimbingan yang dilakukan terhadap guru. Formula pengawasan di lembaga pendidikan ini yang tepat ialah supervisi, sebab supervisi ditekankan pada pembinaan dan pembimbingan meningkatkan kemampuannya di sekolah dalam melaksanakan tugas, dengan tetap memperhatikan kondisi kekurangan dan kelemahan guru, kemudian secara berangsur-angsur dibentuk menyesuaikan dengan sistematika kerja lembaga pendidikan. Bimbingan dalam supervisi ini bersifat mutlak dan harus ditekankan, bukan pada mencapai tujuan supervisi itu sendiri, yang kadangkala membutuhkan waktu yang panjang. Guru sebagai peserta supervisi dituntut untuk bekerja baik dan optimal, tetapi ada kegiatan pembinaan dan pembimbingan oleh supervisor, sehingga potensi dalam diri guru bisa dioptimalisasikan oleh guru itu sendiri dan mencapai tujuan





supervisi secara mandiri oleh guru bersangkutan. Meskipun supervisor dituntut agar guru mencapai tujuan supervisi yaitu terbentuknya guru yang profesional, tetapi sistematis prosesnya memperhatikan kondisi fisik dan mental guru. Maka yang terjadi adalah bahwa meskipun supervisor mengetahui kelemahan dan kekurangan guru, tetapi tujuannya adalah untuk dibentuk dan dibimbing agar mampu memperbaikinya secara mandiri dan potensi-potensi terpendam dalam diri guru bisa bermanfaat bagi tujuan supervisi, dan bagi profesionalitas guru yang disupervisi.

Supervisi pendidikan berarti merangkai berbagai potensi-potensi guru, dengan alunan atau untaian kata-kata yang luwes dan pujian yang menggugah guru untuk lebih aktif secara mandiri memperbaiki kelemahan dan kekurangannya, tanpa ada tendensi merendahkan dan menjatuhkan guru itu sendiri. Supervisor menjadi saudara atau teman pergaulan guru, lebih dekat dengan guru, dan menciptakan kedekatan yang hangat dan rasa nyaman bagi guru, yang kenyamanan dan kedekatan itu, guru lebih terbuka untuk mengakui kelemahannya kemudian memperbaikinya tanpa ada penekanan dari supervisor bagi guru untuk berubah dan meningkatkan kemampuan dirinya. Keunikan supervisi dalam pendidikan adalah guru yang disupervisi diasumsikan bukan sebagai pekerja atau bawahan, tetapi sebagai teman sederajat dengan supervisor, sama-sama setingkat dan seolah-olah tidak ada aspek pengawasan yang sedang dijalankan. Yang ada guru diajari dan dibimbing bagaimana mulai memperbaiki diri dalam proses belajar mengajar, pembetulan penyimpangan, peningkatan mutu, perbaikan program dan mengembangkan potensinya untuk memiliki derajat profesionalitas yang tinggi.

Oleh sebab itu, maka pemahaman terhadap kesupervisian harus dimiliki oleh kepala sekolah, seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, serta sumber daya lain yang ada dalam lingkup pendidikan. Tanpa pemahaman seperti ini, maka supervisi akan berjalan hambar dan tanpa makna yang mendalam.

Dalam proses supervisi di sekolah, guru dituntut untuk mencapai standar yang diterapkan, tetapi supervisor berperan sebagai atasan kepada bawahannya yang pada saat yang sama berperan sebagai teman bergaul guru, sehingga ada ikatan emosi dan pikiran yang searah dan melepas prasangka buruk antara kedua pihak. Dengan posisi yang



“sejabatan” itu, maka supervisor sebagai fasilitator dan pendamping guru, sehingga diharapkan guru lebih merasa dekat dan “tidak sungkan-sungkan” untuk mengakui kelemahan dan kekurangannya dan merubah diri dari dalam tanpa paksaan dan tekanan pihak manapun.

## **2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan di sekolah**

Pengertian fungsi dan tujuan dibedakan. Fungsi berhubungan dengan lembaga pendidikan secara integralistik. Sedangkan tujuan merupakan nilai guna sebuah jabatan berhubungan dengan aktivitasnya dalam peran tertentu. Guru berfungsi sebagai bagian dari lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan, sedangkan tujuan guru adalah untuk melakukan proses belajar mengajar di kelas. Sebuah kaca spion berfungsi sebagai bagian peralatan dalam sebuah kendaraan agar kendaraan bisa bergerak aman di jalan ketika akan berbelok arah, bertujuan untuk melihat kondisi situai jalan di belakang kendaraan.

Maka di bawah ini dijabarkan fungsi supervisi dalam pendidikan, yaitu :

1. Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran
2. Fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran
3. Fungsi membina dan memimpin (Tri Suyati, 2011:211)

Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran berhubungan dengan supervisi akademik untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Hakikat mutu, sebagaimana sudah dibahas di atas, menurut Deming, merupakan kondisi lembaga dalam memperbaiki kekurangannya-kekurangan secara terus menerus. Mengingat bahwa mutu berbentuk abstrak yang tidak dapat diukur indikatornya secara kuantitas, maka peningkatan mutu di sini berarti upaya untuk selalu berupaya mencapai standar pencapaian mutu sebuah lembaga pendidikan. Dalam standar minimal, maka mutu di sekolah berarti terpenuhinya kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan serta perangkat sekolah sesuai standar yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah.

Sekolah merupakan lembaga memiliki manajemen yang jumlahnya hampir tidak dapat dibatasi. Sub-manajemen dan berbagai faktor sumber daya manusia dan alam ini membentuk kondisi dan budaya lembaga pendidikan menjadi terus dinamis, dan dipengaruhi juga oleh perkembangan budaya dan teknologi manusia. Fase demi fase yang dilalui



seluruh sumber daya kependidikan menciptakan dan diciptakan perubahan-perubahan, yang ini berakibat nilai guna dan nilai profesionalitasnya juga bisa mengalami ketertinggalan oleh perkembangan zaman dan bisa juga justru mengalami penyusutan dari dalam sendiri. Kondisi tersebut tentu saja akan bermasalah sementara pada saat yang sama, mutu pembelajaran menjadi prioritas lembaga yang diterima atau tidak, seluruh sivitas akademika lembaga pendidikan bekerja keras mendekati dan mencapainya.

Fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran berhubungan dengan supervisi administrasi atau manajerial. Administrasi menjadi bagian yang sentral dalam lembaga pendidikan. pemantauan dalam kegiatan keadministrasian akan mengawalinya menjadi lebih terukur dan apabila ada kekurangan yang muncul, bisa cepat diperbaiki dan ditingkatkan performanya.

Fungsi membina dan memimpin berhubungan dengan jabatan sebagai supervisor yang merupakan bagian tak terpisahkan dengan jabatan-jabatan lainnya dalam lembaga pendidikan. Supervisor harus memiliki semangat membina dan memimpin terhadap lini atau personal yang bertugas merencanakan dan memproses kegiatan belajarnya.

Berbeda dengan pendapat di atas, Dosen UPI (2011:314) menyebutkan fungsi supervisi pendidikan, sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan inspeksi
2. Penelitian data hasil inspeksi
3. Penilaian
4. Latihan
5. Pembinaan

Sedangkan tujuan supervisi pendidikan sebagaimana disampaikan oleh Ametembun (dalam H.E.Mulyasa, 2011:241), yaitu

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif
3. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitannya dalam proses belajar mengajar



serta menolong mereka merencanakan perbaikan.

4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong-menolong
5. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya
6. Membantu kepala sekolah mempopulerkan pengembangan program pendidikan kepada masyarakat
7. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik yang tidak sehat dari masyarakat
8. Membantu kepala sekolah dan guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreatifitas peserta didik
9. Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan di antara guru.

Pendapat lain tentang tujuan supervisi dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto, dkk (2008:379), adalah :

1. Menginternalisasi tujuan pendidikan yang diselenggarakan
2. Mengintroduksi permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan siswa
3. Peningkatan etos, produktivitas, dan efisiensi kerja
4. Peningkatan profesionalisme
5. Demokratisasi

Penjelasan tujuan supervisi pendidikan juga dipaparkan oleh Peter F.Oliva (dalam Syaiful Sagala, dkk, 2009:236):

1. Membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajarnya di kelas
2. Membantu guru dalam menerjemahkan dan mengembangkan kurikulum
3. Membantu guru dalam mengembangkan staff sekolah

Sementara Made Pidarta (2009:3) menerangkan tujuan supervisi pendidikan ialah untuk membantu guru mengembangkan profesinya, pribadinya, sosialnya, membantu kepala sekolah menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi masyarakat setempat, dan ikut berjuang meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

Berlandaskan beberapa pendalaman tujuan kesupervisian dalam pendidikan di atas, dapat ditarik pemahaman umum bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah untuk menghasilkan budaya perbaikan terus



menerus dalam proses belajar mengajar, membangun penghayatan tujuan pendidikan, meningkatkan etos dan efisiensi kerja, demokratisasi, melindungi guru dari tuntutan masyarakat, meningkatkan peran guru dalam pengembangan kurikulum, melalui prosedur pembinaan dan pembimbingan yang menguatkan diri pihak yang disupervisi agar mampu meningkatkan profesionalitasnya secara mandiri. Dalam keadaan disupervisi tersebut muncul sikap saling membantu antara kepala sekolah, wali kelas, guru dan elemen lain yang terlibat dalam manajemen pendidikan di sekolah. Guru juga akan lebih bersemangat dan tidak terkontaminasi oleh pengaruh negatif yang datang dari luar lembaga. Dengan metode ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan tercapai dengan lebih baik.

### **3. Prinsip-Prinsip Supervisi**

Prinsip-Prinsip supervisi merupakan landasan awal pelaksanaan supervisi. Landasan awal menjadi dasar yang pokok yang harus dijadikan sumber inisiatif dan kreatifitas supervisor, profesionalitas, problem solving, dan menjamin keilmiahannya kegiatan supervisi.

Sergiovanni dan Starratt (1983:8, dalam Syaiful Sagala, 2009:237) merincikan prinsip-prinsip supervisi, sebagai berikut :

1. Administrasi diberikan terkait dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya
2. Supervisi pendidikan berkaitan dengan perbaikan pembelajaran
3. Secara fungsional, administrasi dan supervisi tidak dapat dipisahkan, saling berkordinasi, saling berhubungan, saling melengkapi
4. Supervisi yang baik didasarkan pada filsafat, demokrasi dan ilmu pengetahuan
5. Supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah selama aplikatif dalam dunia pendidikan
6. Mengembangkan proses pemecahan masalah
7. Kreatif, tidak preskriptif, tertib, kooperatif
8. Profesional dan penilaian dengan hasil terjamin

Sementara penjelasan lain dikemukakan oleh B.Suryosubroto (2012:175) yang memberikan pemaparan tentang prinsip-prinsip supervisi, yaitu

1. Ilmiah, sehingga sistematis, objektif dan menggunakan instrumen yang



valid dan terukur

2. Demokratis. Supervisor membuka peluang bagi semua pihak yang berkepentingan dalam supervisi untuk berperanserta serta menghargai pendapat orang lain.

3. Kooperatif. Memberdayakan potensi SDM berkompeten untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahannya

4. Konstruktif dan kreatif. Supervisor dituntut mampu selalu membangun dan membina inisiatif guru dan menciptakan suasana pembelajaran yang lebih baik.

Prinsip-Prinsip tersebut, mengingat menjadi prinsipnya, maka dalam setiap acara persupervisian harus dijalankan tanpa ada penolakan terhadap salah satunya, agar supervisi benar-benar bisa kredibel dan diakui dari aspek keilmiahannya. Supervisor, apapun dan siapapun yang disupervisi, harus mengedepankan keilmiahn kegiatan, demokratis, menjaga sikap kerjasama antara supervisor dan client, serta bersemangat membangun suasana yang kondusif bagi client untuk berinisiatif menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya, serta memupuk kepercayaan menjamin hasil supervisinya itu memenuhi standar kelayakan supervisi.

#### **4. Pentingnya supervisi pendidikan bagi guru di sekolah**

Secara umum, supervisi di sekolah meliputi supervisi manajerial atau administrasi, dan supervisi akademis. Supervisi yang menyangkut kemanajerialan dan proses administrasi lembaga pendidikan disebut supervisi manajerial. Supervisi yang berkaitan dengan kegiatan dan proses belajar mengajar disebut supervisi akademis.

Pembahasan dalam supervisi pendidikan berfokus dan mengutamakan tentang guru. Guru merupakan pusat peningkatan kegiatan belajar mengajar bagi siswa. Oleh karena itu, guru harus mendudukan kerja "guru" sebagai "profesi" yang harus dijaga dan ditempatkan pada tempatnya. Soepto dan Kosasi (dalam Tri Suyati, 2011:5) menjabarkan beberapa karakter profesi, sebagai berikut :

1. Terdidik, artinya guru memerlukan kualifikasi tingkat pendidikan tertentu
2. Terlatih, artinya pemegang profesi harus ahli atau terampil dalam bertugas



3. Kekhususan, artinya harus terlatih dan terdidik dalam bidang khusus, untuk membedakan bidang garapan profesi lain
4. Otonom, memiliki kemandirian dalam ruang lingkup kerja yang tidak diatur oleh profesi lain
5. Terorganisasi, memiliki organisasi profesi
6. Memiliki kode etik, norma dan asas yang disepakati oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan ukuran tingkah laku.
7. Berprestasi/terpercaya, jabatan profesi menuntut suatu kepercayaan dari luar atau pihak lain
8. Dedikasi/pengabdian, pemegang jabatan profesi harus memiliki dedikasi, pengabdian, atau loyalitas terhadap organisasi profesinya.

Untuk guru, sesuai dengan Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, menyebutkan standar guru (SD) profesional adalah memiliki kualifikasi pendidikan S-1/D-IV dan memiliki sertifikat pendidik.

Akan tetapi, kenyataan yang terjadi, sebagai berikut :

1. Kompetensinya bisa tidak maksimal terkait latar belakang pendidikannya yang tidak selalu berjalan baik
2. Tidak selalu menguasai lapangan pekerjaannya dikarenakan kurang mampu mencerna lapangan pekerjaannya
3. Tidak selalu memiliki dedikasi tinggi dalam bekerja
4. Memiliki semangat tinggi mencapai tujuannya, tetapi ada kendala-kendala yang tidak bisa diselesaikannya
5. Tidak selalu memiliki kekuatan fisik yang fit dalam bekerja dikarenakan mengalami penyusutan fisik dan pemikirannya
6. Oleh sebab tertentu hasil produksinya bisa tidak optimal.
7. Tidak selalu mampu menyesuaikan dengan perkembangan peserta didik
8. Tidak selalu mampu memahami perkembangan teknologi dan informasi dunia yang terus berkembang tanpa kendali
9. Tidak selalu memahami kebutuhan di tengah masyarakat terhadap guru
10. Tidak ada perlingungan atas tuntutan masyarakat terhadapnya
11. Tidak selalu mampu menjaga solidaritas antar sesama guru
12. Tidak selalu mampu bekerjasama dengan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam sebuah sekolah
13. Tidak selalu mampu mengembangkan kurikulum dan rencana pelaksanaan pembelajarannya



Dengan demikian, meskipun menurut undang-undang tersebut di atas, bahwa seorang guru sudah disebut sebagai “guru profesional” di saat sudah memiliki kualifikasi pendidikan minimal S-1 /D-IV Lembaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan memiliki sertifikat pendidik, indikator di sekolah tetap kemudian mengacu pada efektifitas guru saat menjalankan proses belajar mengajar. Guru masih belum bisa dikatakan efektif apabila belum mampu memproses pembelajaran menjadi efektif bagi peserta didik.

Michael Marland (1990, dalam Isjoni, 2007:92) menyatakan bahwa guru dapat dikatakan efektif apabila memiliki sikap penuh perhatian dan pantang menyerah, penjelasannya mudah difahami, serta mampu mengelola kelas dengan baik. Guru disebut efektif jika mampu memberdayakan sumber daya alam dan manusia untuk mencapai tujuan proses belajar mengajar. Untuk mencapai tingkat efektifitas yang diharapkan, dibutuhkan pengawasan dan supervisi yang menyeluruh pada semua elemen profesionalitasnya selama menjalankan tugas. Supervisi menghasilkan umpan balik yang dapat diolah untuk dikembangkan dalam memperbaiki dan meningkatkan profesinaltasnya.

## **5. Teknik supervisi pendidikan**

Teknik supervisi ialah seperangkat tata cara sistematis dan terukur dalam proses supervisi yang digunakan oleh seorang supervisor. Jumlah teknik sangatlah banyak, hampir para pakar tidak membatasi jumlahnya, bisa menemukan teknik lain dan mengembangkannya. Sutisna (dalam Syaiful Sagala, 2009:241) menegaskan bahwa tidak ada teknik supervisi tunggal tanpa melibatkan teknik supervisi lainnya yang mampu memenuhi segala kebutuhan, dan baik atau tidak teknik supervisi tertentu tergantung kepada kondisi lokal tertentu pula. Suharsimi Arikunto, dkk (2008:380) menguraikan, teknik supervisi sebagai berikut :

1. Kunjungan kelas, supervisor datang ke kelas bisa ada pemberitahuan lebih dahulu atau tidak
2. Observasi kelas, menunggu guru yang sedang mengajar di kelas dari awal hingga akhir
3. Percakapan pribadi, diskusi oleh guru yang sama jabatannya
4. Saling berkunjung mengunjungi, setiap guru bisa saling menunggu guru lain yang sedang mengajar atau mendampingi guru lain yang sedang





mengajar di kelas. Mendampingi untuk menambah pengalaman.

5. Musyawarah atau pertemuan, misalnya adanya KKG (Kelompok Kerja Guru), MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran)

6. Dilakukan dengan media, seperti brosur, buletin, edaran, kaset, majalah, dan sebagainya

7. Pusat sumber belajar, lembaga yang menyediakan, meminjamkan, dan bahkan membuatkan segala kebutuhan mengajar

8. Validasi teman sejawat.

Sedangkan H.E.Mulyasa (2011:245) memaparkan beberapa teknik supervisi, yaitu :

1. Kunjungan dan observasi kelas

2. Pembicaraan individual

3. Diskusi kelompok

4. Demonstrasi mengajar

5. Perpustakaan profesional

Pendapat yang agak serupa dengan pendapat di atas tentang teknik-teknik supervisi dikemukakan oleh B.Suryosubroto (2010:177) , yaitu

1. Observasi kelas

2. Kunjungan kelas

3. Percakapan pribadi

4. Saling kunjung mengunjungi

5. Musyawarah, rapat, lokakarya, dan karyawisata

6. Brosur, pengumuman, edaran dan memanfaatkan media massa

7. Penyediaan perpustakaan jabatan untuk guru

8. Penyediaan instrumen supervisi (format-format) untuk evaluasi diri

Made Pidarta (2009:141-162) menyampaikan teknik supervisi dibagi dua yaitu meliputi supervisi individual dan supervisi kelompok. Supervisi individual terdiri dari

1. Supervisi perkembangan

2. Supervisi direncanakan bersama

3. Supervisi sebaya

4. Supervisi memanfaatkan siswa

5. Supervisi dengan alat-alat elektronik

6. Supervisi pertemuan informal

Sedangkan Teknik Supervisi kelompok terdiri dari

1. Supervisi rapat guru



2. Supervisi sebaya
3. Supervisi diskusi
4. Supervisi demonstrasi
5. Supervisi pertemuan ilmiah
6. Supervisi kunjungan ke sekolah

Berbagai macam teknik di atas bisa diterapkan semuanya terhadap satu atau beberapa client, dikarenakan tidak ada teknik yang mampu menyelesaikan berbagai kasus dalam persupervisian, dan perbaikan kinerja pihak yang disupervisi. Tidak ada satu teknik tunggal yang sempurna ketika harus dihadapkan pada permasalahan kependidikan yang rumit dan selalu berkembang tanpa ada yang bisa mengawal dan mengetahuinya tiap saat secara tepat bagaimana latar belakang dan anatomi permasalahan tersebut.

Lebih lanjut Made Pidarta menjelaskan adanya supervisi yang dilakukan terhadap client yang sudah mengalami suatu kondisi buruk, bernama supervisi klinis. Supervisi klinis ialah supervisi yang dilaksanakan secara berulang-ulang terus menerus sampai diperoleh hasil yang memenuhi standar, dengan melakukan pengamatan awal terhadap client secara holistik, teliti dan menghasilkan data sebenarnya yang senyatanya tentang kelemahan-kelemahan client, yang kemudian dijadikan bahan tindakan diskusi balikan. Saat proses diskusi balikan ini, client diberi kesempatan untuk refleksi diri, eksplorasi diri dan evaluasi diri, lantas menemukan alternatif untuk penyelesaian permasalahannya dalam proses supervisi selanjutnya.

Berdasarkan berbagai ragam teknik supervisi yang disampaikan oleh banyak pakar dan ahli supervisi di atas, penulis dapat memberikan gambaran teknik supervisi sebagai berikut :

menguraikan, teknik supervisi sebagai berikut :

1. Kunjungan dan observasi kelas, supervisor masuk ke kelas
2. Percakapan pribadi,
3. Saling mengunjungi, dengan kegiatan demonstrasi mengajar
4. Musyawarah atau pertemuan, diskusi kelompok,
5. Melalui media, seperti brosur, buletin, edaran, kaset, majalah, blog internet, dan sebagainya
6. Pusat sumber belajar, perpustakaan supervisi, lembaga atau konsultan



yang menyediakan, meminjamkan, dan bahkan membuatkan segala kebutuhan mengajar. Dalam teknik ini juga terdapat penyediaan format-format supervisi yang dibutuhkan client

7. Supervisi teman sejawat.

8. Teknik penelitian, dengan menyebarkan angket atau kuesioner kesupervisian. Secara tidak langsung, Penelitian Tindakan Kelas (PTK) juga bisa dimanfaatkan sebagai wahana supervisi.

Teknik supervisi di atas bisa diadakan secara formal, non formal dan informal. Yang terpenting dalam teknik supervisi, harus memegang prinsip-prinsip supervisi yang disepakati bersama, agar pelaksanaannya bisa maksimal dan optimal dengan tetap menjaga kehormatan dan penghargaan terhadap client sebagai bagian dari kerja supervisor.

## **6. Sifat dalam etika profesi supervisor**

Kata “etika” berasal dari bahasa Yunani, *ethos*, yang dalam bentuk tunggal berarti tempat tinggal yang biasa, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, akhlak, watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Dalam bentuk jamak berarti adat istiadat (K.Bertens, 2007: 4). Arti “Etika” secara umum, ialah suatu disiplin filosofis yang sangat diperlukan dalam interaksi sesama manusia dalam memilih dan memutuskan pola-pola perilaku yang sebaik-baiknya berdasarkan timbangan moral-moral yang berlaku. (Isjoni, 2007:120).

Etika merupakan pertimbangan filosofis berlandaskan pada kumpulan norma atau nilai-nilai yang diakui dan diterima dalam pengaturan interaksi antar anggota masyarakat. Seorang supervisor memiliki kumpulan etika yang harus dilaksanakan dengan baik, agar tidak menyimpang dari panduan perilaku. Dosen UPI (2011:320) menjabarkan beberapa sifat etika supervisor :

1. Yang berhubungan dengan kepribadian
  - a. Memperhatikan perbuatan nyata dalam segala hal
  - b. Bertindak sesuai dengan waktu dan tempatnya dalam segala hal
  - c. Keterbukaan, tidak menyembunyikan sesuatu yang dirahasiakan
  - d. Tidak kehabisan inisiatif
  - e. Tekun dan ulet dalam mengerjakan tugas
  - f. Mempunyai daya tahan psikis dan tidak mudah putus asa
2. Yang berhubungan dengan etika profesi



### 3. Yang dikehendaki pihak yang disupervisi (client)

- a. Mempunyai perhatian terhadap segala kegiatan di sekolah
  - b. Bersikap simpatik dan mempunyai perhatian terhadap siswa
  - c. Mempunyai sikap terbuka, tidak apriori dan tidak menolak pendapat orang lain
  - d. Mempunyai daya humor dan tidak cepat tersinggung
  - e. Percaya pada diri sendiri sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan ketenangan pada pihak yang disupervisi (client)
  - f. Tidak terlalu mencari-cari masalah-masalah pada client
  - g. Dapat mengajak dan menimbulkan rasa ingin tahu
  - h. Kritis, tetapi bersifat membangun dan dapat memberikan saran-saran
  - i. Luas pengetahuannya tentang masalah-masalah pendidikan dan administrasinya
  - j. Dapat mengemukakan ide-ide segar
  - k. Sehat fisik dan terpelihara, serta berpakaian rapi
- ### 4. Demokratis.

Seorang supervisor dituntut memiliki sifat utama, seperti berbuat nyata sesuai dengan waktu dan tempatnya, terbuka dalam kapasitasnya sebagai supervisor mengenai kegiatan kesupervisian, penuh kesabaran berupaya membimbing dan membina client, pantang menyerah menghadapi permasalahan yang dihadapi baik dirinya maupun client, penuh inovasi dan tekun, telaten serta ulet melayani client.

Kemudian, seorang supervisor bukan hanya seorang pekerja dan tidak terikat dengan perkumpulan atau forum apapun. Pekerjaan sebagai supervisor merupakan salah satu jenis pekerjaan yang diikat oleh etika keprofesian. Hal ini menjadikan supervisor harus membatasi jenis pekerjaannya hanya untuk bekerja sesuai dengan profesinya dengan penuh waktu, memiliki motivasi kuat untuk bekerja dalam bidangnya, membuat keputusan dalam tindakannya demi kepentingan client, memiliki pengetahuan khusus dan keterampilan dari pendidikannya yang cukup lama, melayani client atas dasar kebutuhan client, harus melayani dengan penuh perhatian terhadap client, memiliki otonomi bertindak bagi client, memiliki pengetahuan yang spesifik, menjadi anggota organisasi profesi dan tidak diperbolehkan beriklan demi keuntungannya sendiri.

Di hadapan client, supervisor seyogyanya juga selalu menjaga hati client, menjaga ucapan dan tindakannya, simpatik, penuh perhatian, selalu



berpikiran terbuka, siap menerima kritik dan pendapat orang lain. Meskipun supervisor merupakan pekerjaan yang membutuhkan keseriusan, rasa humor dan menceriakan suasana harus tetap diadakan, sehingga client tidak tertekan dan gugup. Bagi client, supervisor diumpamakan sebagai “juru selamat” yang penuh kesempurnaan sebab diharapkan bisa membawa perubahan dan perbaikan client ke situasi yang mendukung bagi kemajuan client. Akan tetapi, supervisor harus sadar, bahwa anggapan client itu harus difahami sebagai bentuk penghormatan kepada profesi supervisor, tanpa lantas memiliki kesombongan dan lupa diri akan kelemahan dan keterbatasannya. Sehingga dengan demikian tidak beraksi berlebihan dengan mencari-cari kesalahan dan kelemahan client.



## **BAB IX**

### **MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN PENDIDIKAN**

#### **1. Konsep Dasar Kewirausahaan**

kewirausahaan pendidikan terdiri dari dua kata, kewirausahaan dan pendidikan. Frase tersebut memiliki dua jenis frase yang tidak saling berhubungan, kewirausahaan pendidikan dan pendidikan kewirausahaan. Dalam buku ini yang dibahas hanya kewirausahaan pendidikan, yang merujuk pada pengertian kewirausahaan di dalam bidang kegiatan kependidikan.

Kewirausahaan berasal dari kata wirausaha memperoleh awalan pe- dan akhiran -an. Syaiful Sagala (2009:175) mendefinisikan Wirausaha (entrepreneur) sebagai orang yang melihat adanya peluang kemudian mengorganisir dan mensinergikan peluang itu dengan semua sumberdaya usaha untuk mendirikan usaha (business) baru di semua bidang kehidupan baik melalui mendirikan sendiri, membeli usaha orang lain atau membeli franchise maupun melalui bergabung dengan bisnis orang lain.

Kewirausahaan merujuk pada sifat, watak, dan karakteristik yang melekat pada setiap individu yang memiliki kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif dalam setiap kegiatan yang produktif (H.E.Mulyasa, 2011:189). Kemudian berdasarkan Lampiran Instruksi Presiden RI Nomor 4 Tahun 1995 mendefinisikan kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Berpayungkan beberapa gambaran di atas, kewirausahaan pada pokoknya merupakan benda "abstrak", dan "tidak dapat disentuh", karenanya kewirausahaan "tidak bertuan". Sehingga, kewirausahaan tidak dapat ditetapkan hanya berada atau dimiliki oleh seseorang, kelompok atau golongan tertentu saja. Tidak ada yang mampu mengklaim sudah memiliki jiwa kewirausahaan, sehingga kelompok atau orang lain tidak diperbolehkan menggunakan atau memilikinya.

Sebagai tenaga pendidik dan kependidikan, selalu berkiprah dengan



berbagai aset sumber daya, kesempatan, peluang, waktu, tenaga, ruang dan imajinasi, yang saling bersahutan. Keprofesionalan tenaga pendidik dan kependidikan, tergantung juga dari jiwa kewirausahaan ini, jika wirausaha difahami sebagai watak dan jiwa kemandirian menyelesaikan permasalahan kependidikan. Akan tetapi jika kewirausahaan diterima sebagai "wiraswasta" (wirausaha memang dapat diartikan sebagai wiraswasta), maka seluruh pegawai pemerintahan termasuk guru yang Pegawai Negeri Sipil, tidak ada yang memiliki jiwa wirausaha. Pengertian ini sesungguhnya menyempitkan dan menutup peluang bagi PNS untuk lebih berjiwa wirausaha dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya di sekolah. Kondisi ini membentuk mindset negatif. Akibatnya banyak tenaga pendidik dan kependidikan yang kehilangan kendali kewirausahaannya setelah diterima bekerja sebagai PNS meskipun sebenarnya dalam jabatan PNS juga ada kenaikan pangkat dan golongan melalui prosedur Angka Kredit, yang menuntut semangat wirausaha tumbuh subur. Wirausaha dalam arti kemandirian menyelesaikan tantangan dan permasalahan yang dihadapinya. Sesuai dengan makna kewirausahaan atau entrepreneur menurut Suparman Sumahamijaya (dalam Hadari Nawawi, 2006:261), adalah seseorang yang mengutamakan untuk berkarya di dalam bidang pekerjaan yang telah dipilihnya, baik di sektor pemerintah maupun di sektor swasta yang bersumber atas kemampuannya sendiri, tanpa disuruh oleh orang lain dan tanpa menggantungkan nasibnya pada orang lain, melainkan karena terdorong oleh inisiatifnya sendiri.

Kelirunya, umumnya PNS yang berjiwa keras membuka dan memanfaatkan peluang untuk mengembangkan diri dan bisa saja demi Angka Kredit, tidak disebut sebagai "orang yang memiliki jiwa wirausaha". Banyak guru yang menemukan banyak terobosan dalam mengajar, menemukan metode pembelajaran yang efektif, kerja keras menjalankan tugas mengajar di pelosok nusantara yang jauh dari perkotaan (di daerah perbatasan, di kepulauan kecil, dan jauh dari fasilitas memadai), membuat modul mata pelajaran, menyusun RPP yang rumit dan teliti, membuat analisis nilai dari sekian ratus siswa, kepala sekolah yang mampu mengembangkan dari semula 1 rombel (rombongan belajar) perkelas menjadi minimal 2 rombongan belajar perkelas yang artinya ada penambahan jumlah peminat yang besar, tenaga tata usaha yang rajin mengurus kegiatan di sekolahnya bahkan ada yang sampai lembur-lembur,



tidak disebut sebagai wirausahawan. Mereka tidak dipopulerkan sebagai wirausahawan, tetapi hanya dipuji sebagai “orang yang melaksanakan tugas dengan baik”. Ada lagi guru atau pegawai sekolah yang bukan PNS, tidak disebut sebagai guru wiraswasta atau guru wirausahawan, tetapi disebut sebagai Guru Swasta atau Pegawai Swasta.

Dikhotomi ini sesungguhnya sudah merasuk dalam diri masyarakat Indonesia secara merata, sehingga membutuhkan reformasi besar untuk memperbaiki dan membangun kembali budaya wirausaha dan “pengakuan” terhadap kewirausahaan mereka yang bekerja sebagai PNS.

Apakah ada perbedaan antara penyebutan PNS sebagai “pegawai PNS” dengan “Wirausahawan PNS”? Jawabannya : Ada.

Pegawai PNS yang memiliki Angka Kredit tinggi tetap tidak disebut sebagai wirausahawan, dan hanya disebut “sudah menjalankan tugas dengan baik” dengan diberi kenaikan pangkat dan golongan atau piala tertentu. Sedangkan PNS dengan predikat “wirausahawan PNS” selain mendapatkan, mungkin, Angka Kredit, juga tidak hanya dianggap sebagai “petugas yang baik”. Lebih dari itu, akan mempengaruhi pegawai PNS lain untuk lebih berwirausaha dalam pekerjaannya, bukan hanya menjalankan tugas semata-mata. Pengakuan wirausaha di semua kalangan pegawai ini untuk menumbuhkan budaya kewirausahaan dan kemandirian sebagai jiwa dan semangat kerja pegawai PNS.

Dalam kependidikan, mengajar yang baik itu yang dilaksanakan dengan belajar. Seorang guru yang mampu mengajar tentu akan lebih maju apabila selalu belajar memahami karakteristik peserta didik dan lingkungannya yang selalu berubah dan dinamis. Peserta didik yang datang ke sekolah kita bukanlah berada dalam satu masa atau satu zaman dan satu lingkungan pergaulan. Inilah yang menciptakan keanekaragaman sikap dan karakteristik, sehingga muncul asas perbedaan layanan pembelajaran. Selain itu, seperti biasanya, kurikulum yang diberlakukan juga selalu dan akan selalu berubah, sebagaimana kita sudah alami sejak Kurikulum pada awal kemerdekaan hingga sekarang ini, sudah banyak kurikulum yang diterapkan. Ini bukan hanya masalah yang akan menciptakan masalah baru, tetapi diharapkan dan perlu dianggap menjadi tantangan sekaligus peluang bagi pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pengaplikasiannya.

Seorang “pendidik dan tenaga kependidikan wirausahawan” tidak





pernah menganggap perubahan dan dinamika proses belajar mengajar sebagai rintangan dan masalah, tetapi dilihat sebagai peluang yang kesemuanya baik dan bermanfaat bagi kemajuan profesinya. Jikapun dilihatnya sebagai masalah, selalu berupaya untuk dicari jalan keluar dari masalah-masalah yang timbul.

Guru hakikatnya pemimpin, dan bahkan seluruh tenaga kependidikan juga memiliki tanggungjawab, yang dengan itu maka memiliki status kepemimpinan dalam bidangnya masing-masing. Dan sifat-sifat pemimpin itu di antaranya ; rajin, giat, keras hati, berambisi, kuat, berani, bekerjasama, yakin diri, tenang, riang, matang emosi, efisien, cerdas, berbakat, banyak akal, penuh daya khayal/imajinasi/kerangka pikir, mengutamakan orang lain, setia pada cita-cita, susila dan lapang dada, serta berdaya apabila ada tekanan permasalahan (A.T.Soegito, 2010:44).

## **2. Link and Match dunia pendidikan**

Ada satu falsafah baru dalam dunia pendidikan, yaitu bahwa proses pembelajaran dalam pendidikan semestinya bersifat link and match. Link and match diartikan bahwa proses kependidikan dan pembelajaran seharusnya berbasis permintaan dan marketable. Falsafah link and match diadopsi dari dunia industri dan bisnis, yang mana dimaksudkan agar seluruh hasil “produksi” pendidikan memiliki peluang untuk bekerja dan selaras dengan kebutuhan dalam realitas di tengah masyarakat, terutama user yang membutuhkan tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu yang merupakan output LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan) tertentu pula.

Sebuah perusahaan akan menjadi maju, bonafit, bermutu dan baik serta selalu “untung” apabila menerapkan falsafah link and match dalam semua jenis produksinya. Produksi yang dicetak benar-benar fit dan bisa diterima pasar, untuk kemudian menjadi komoditi unggulan yang harus selalu diproduksi dan memberikan keuntungan terus menerus.

Dunia pendidikan sekarang ini ada yang berlandaskan pada paradigma link and match ini. Jika pabrik menghasilkan jualan berupa produk, maka LPTK menjual jasa, jasa menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan sebuah jabatan tertentu, baik dalam perusahaan maupun membuka pekerjaan mandiri.

Saat link and match dijadikan dasar pengambilan keputusan, maka link



and match tersebut harus dikembangkan dalam segala aspek yang mungkin menjadi bidang garapan sarjana kependidikan.

LPTK yang berasumsi bahwa Konsep link and match hanya terbatas pada lowongan pekerjaan yang disediakan oleh lembaga pendidikan yang membutuhkannya atau lowongan menjadi PNS, maka sesungguhnya LPTK yang menerapkan falsafah link and match secara sempit ini, sudah menggadaikan profil pendidik atau sarjana lulusannya hanya berkedudukan sebagai kuli dan buruh pabrik, yang “mati inisiatif” dan “mati inovasi” serta memadamkan status kependidikannya. “Pendidik” lulusannya hanya dijatah untuk bekerja, mendaftar pada perusahaan atau lembaga sekolah tertentu, diterima jika memenuhi syarat yang diinginkan perusahaan/lembaga sekolah, atau gugur tersisih menjadi “pengangguran terdidik” yang apapun namanya pengangguran tetap menjadi “sampah” masyarakat. Jika LPTK sudah menerapkan standar lulusan yang link and match sempit ini, maka hakikatnya LPTK sedang memproduksi “calon sampah” masyarakat, pemerintah sedang menerapkan standar lulusan “calon sampah” di masyarakat, lembaga sekolah sedang berjamaah memproduksi “calon sampah” masyarakat. Ini tentu situasi memprihatinkan dan ironis dunia pendidikan, yang mana seorang lulusan sarjana dianggap sebagai “barang produksi jasa” yang tidak memiliki pilihan dan kompetensi membuka lapangan pekerjaan baru.

Seyogyanya, penerapan Link and match dalam dunia kependidikan tidak berhenti agar lulusan menjadi “buruh bersertifikat”, tidak terfokus pada orientasi lapangan pekerjaan yang sudah tersedia, tetapi link and match juga dengan kondisi kebutuhan masyarakat terhadap “jasa” pelayanan lulusan sarjana kependidikan yang masih sangat terbuka lebar.

Di bawah ini beberapa lapangan pekerjaan yang masih terbuka bagi banyak lulusan atau sarjana kependidikan Bersertifikat Pendidik yang hampir di banyak kabupaten belum berdiri :

1. Konsultan proses pembelajaran
2. Pusat sumber belajar yang menyediakan kurikulum, silabus, berbagai macam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, bahan ajar/modul, peminjaman dan penerbitan buku-buku pendukung referensi guru
3. Konsultan akreditasi sekolah
4. Konsultan manajemen pendidikan, meliputi unit-unit manajemen misalnya Konsultan Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen



Peserta Didik, Manajemen Perpustakaan, Manajemen Pembiayaan, dan sebagainya

5. Konsultan analisis SWOT sekolah
6. Konsultan karya tulis ilmiah dan Penelitian Tindakan Kelas
7. Konsultan pengembangan statuta dan renstra sekolah
8. Penerjemah bahasa asing
9. Konsultan supervisi manajerial
10. Konsultan supervisi akademis
11. Jasa ketatausahaan sekolah
12. Konsultan pengembang kurikulum
13. Even organizer kegiatan kependidikan
14. Bimbingan belajar di luar sekolah agar tidak ada permasalahan status hukumnya
15. Kursus bahasa asing
16. Lembaga bimbingan dan konseling pendidikan
17. Lembaga eksplorasi tingkat IQ siswa
18. Konsultan psikologi siswa dan guru
19. Pendidikan non formal seperti pendidikan kesetaraan, pendidikan keaksaraan, home schooling
20. Lembaga In service Training atau pelatihan-pelatihan kependidikan
21. dan lain sebagainya

Beberapa jenis pekerjaan di atas, memang masih ada yang membutuhkan pendidikan profesi tambahan. Tetapi kenyataannya, “lowongan” pekerjaan itu masih jarang sekali dilirik sarjana kependidikan. Mayoritas sarjana kependidikan berharap dan selalu “tabah” berharap untuk menjadi guru PNS atau tetap sabar menjadi guru pengabdian dengan tingkat kesejahteraan yang tidak jelas beritanya. Jabatan PNS dan guru pengabdian memang mendapat tempat dan dihargai di masyarakat, dan itu sudah bagian link and match. Yang menjadi pertanyaan, mengapa harus menjadi guru PNS? Atau, apakah sarjana kependidikan itu wajib menjadi guru, dan tidak sah jika memilih pekerjaan lain yang lebih bebas mengatur manajemennya sendiri?

Membuka lapangan pekerjaan baru tersebut membutuhkan jiwa wirausahawan yang tangguh. Akan tetapi setiap sarjana sudah dibekali dengan jiwa kemandirian dan hakikatnya jiwa kewirausahaan juga, dengan sudah mampu menyelesaikan PPL, KKN, dan skripsi juga, serta mampu



mengerjakan banyak ujian-ujian sewaktu di bangku kuliah. Seharusnya, selagi masih dalam bidang ilmunya, tidak ada yang tidak bisa bagi seorang sarjana!

### **3. Kewirausahaan pendidikan**

Mengacu pada pendapat Suparman Sumahamijaya di atas, maka yang dimaksud dengan kewirausahaan pendidikan ialah semangat wirausaha bidang pendidikan, yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam manajemen kependidikannya. Semangat penuh inovasi, penuh terobosan, penuh karya-karya baru, penuh gejolak mengembangkan strategi pembelajaran, dan penuh inisiatif cerdas mengolah kurikulum bisa dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. tidak hanya dimiliki dan dikembangkan oleh pengusaha

Indikator tumbuhnya jiwa wirausaha di sekolah tersebut misalnya

1. Mampu merencanakan strategi pembelajaran yang efektif di kelas
2. Mampu merencanakan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan
3. Mampu membuat terobosan baru dalam model belajar mengajar
4. Mampu mengolah kurikulum sehingga berkembang sesuai kebutuhan masyarakat
5. Mampu melibatkan anggota masyarakat untuk ikut serta berperan membangun lembaga pendidikan
6. Mampu membangun difersifikasi jurusan atau program studi
7. Mampu membangun kepercayaan masyarakat
8. Mampu merebut pasar penerimaan peserta didik baru
9. Mampu menciptakan kinerja SDM dengan baik dan memuaskan
10. Mampu membangun kebersamaan seluruh sivitas akademika
11. Mampu melipatgandakan aset atau sumber daya alam tanpa mengharap bantuan pemerintah
12. Tidak mengandalkan bantuan pemerintah
13. Mampu dan ulet membangun status akreditasi sekolah
14. Mampu membangun jaringan dengan perguruan tinggi (bagi SMA, SMK)
15. Mampu membuka lowongan pekerjaan baik di lingkungan sekolah, ataupun bekerjasama dengan dunia usaha (bagi SMK, atau SMA Plus)
16. Mampu menciptakan produk baru yang dihasilkan oleh para siswa melalui program prakarya siswa



17. Mampu mengembangkan sarana dan prasarana tanpa menunggu bantuan dari pemerintah
18. Mampu memberikan kompensasi yang memuaskan seluruh sivitas akademika yang ada
19. Mampu memberdayakan sarana yang ada untuk menghasilkan prestasi yang melebihi sasaran
20. Mampu mendirikan cabang atau sekolah binaan di daerah lain
21. Mampu mengadakan kegiatan ekstrakurikuler yang bebas biaya tambahan
22. Terus berupaya untuk membimbing siswa yang kebetulan memiliki perilaku yang tidak wajar di sekolah
23. Memiliki kesabaran mengajar di kelas, apabila didapati ada siswa yang berbuat tidak tepat terhadap guru
24. Mampu membangun unit usaha atas nama sekolah demi memberikan pendapatan lebih kepada sivitas akademika
25. Mampu mengelola sekolah tanpa bantuan dari pemerintah dan pada saat yang sama tidak menuntut pembiayaan dari wali siswa
26. Mampu mengajak komite sekolah aktif berperanserta di sekolah
27. Mampu membimbing siswanya menjuarai berbagai perlombaan dan olimpiade sains
28. Mampu menyusun pelaporan keuangan dengan teliti dan bertanggungjawab
29. Mampu untuk peningkatan mutu pendidikannya
30. Mampu untuk menjaga stabilitas dan suasana pembelajaran yang efektif, kondusif, dan inovatif bagi kreatifitas siswa



## BAB X MANAJEMEN PENELITIAN TINDAKAN KELAS

### A. Konsep dasar Penelitian Tindakan Kelas

Penelitian Tindakan Kelas (Classroom Action Research) atau disingkat PTK adalah sebuah kegiatan penelitian yang diadakan di kelas (Suharsimi Arikunto, 2009:2).

Sedangkan Gilmore, Krantz, dan Ramirez (1986, dalam Punaji Setyosari, 2010:42) mengemukakan batasannya bahwa

*"Penelitian tindakan kelas bertujuan untuk membantu pada hal-hal yang bersifat praktis dalam suatu situasi problematik dan lebih jauh untuk tujuan pengembangan ilmu-ilmu sosial. Dengan demikian, ada komitmen bersama dalam penelitian tindakan kelas untuk mengkaji sebuah sistem dan secara bersamaan melakukan kerja kolaborasi dengan para anggota dalam sistem tersebut dalam mengubah apa yang diinginkan sebagai suatu tujuan bersama. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut memerlukan kolaborasi secara aktif antara penelitian dan partner (client), dan dengan demikian penelitian ini menekankan co-learning sebagai aspek utama proses penelitian".*

Pendapat lain yang hampir serupa disampaikan oleh Siswojo Harjodipuro (dalam Enjah Takari R, 2010:6), bahwa PTK ialah suatu bentuk refleksi diri yang dilakukan oleh para partisipan (guru, siswa atau kepala sekolah) dalam situasi-situasi sosial (termasuk pendidikan) untuk memperbaiki rasionalitas dan kebenaran.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dipetik pemahaman bersama bahwa Penelitian Tindakan Kelas ialah sebuah bentuk refleksi diri pada lingkup sosial pendidikan di dalam sebuah kelas yang dilakukan oleh para guru, siswa atau kepala sekolah untuk memperbaiki rasionalitas, kebenaran dan untuk pengembangan ilmu sosial. Penelitian ini dilaksanakan melewati beberapa tahap yang dinamakan siklus sehingga tercapai sebuah nilai refleksi yang mungkin dicapai. Penelitian ini melibatkan banyak pihak, tidak hanya seorang guru kelas saja. Pihak-pihak tersebut berperan selain sebagai partner kolaborasi dalam penelitiannya, tetapi juga menjadi bagian dari sisi yang melegalisasikan atau sebagai keabsahan verifikasi data hasil penelitian dalam pendekatan kualitatif. Penelitian Tindakan Kelas ini sebenarnya



pendekatan kualitatif, sebab mengarah kualitas tindakan tertentu sebagai tindakan penelitian. Akan tetapi model evaluasi atau refleksi kadangkala ada yang menggunakan model kuantitas untuk menjelaskan hasil penelitiannya, sehingga bisa diterima sebagai hasil yang valid.

PTK diperkenalkan pertama kali oleh ahli psikologi sosial Amerika bernama Kurt Lewin tahun 1964. Masuk di Indonesia pada dekade 80-an.

Dalam dunia pendidikan, PTK tergolong penelitian terapan, sebab bertujuan untuk memperoleh data hasil dari penerapan model pembelajaran atau penerapan Konsep tertentu terhadap koresponden atau peserta didik. PTK masih diperdebatkan mengenai keabsahan dan keilmiahan hasil penelitiannya.

## **B. Penelitian sebagai indikator Jabatan Profesi**

Secara langsung terdapat keterkaitan antara jabatan profesi guru dengan penelitian. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003

Tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB I Pasal 1 Ayat (6) menyatakan bahwa Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Diteruskan dengan pernyataan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003

Tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB IX Pasal 39 Ayat (2) yang membakukan bahwa Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pernyataan pasal 39 ayat (2) di atas harus dibaca dan difahami menyeluruh, dan tidak dipenggal-penggal sehingga bisa menarik makna berbeda. Penafsiran yang tepat pada kalimat bahwa "....melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi" adalah tidaklah menghapus makna bahwa guru pendidikan dasar dan menengah sebagai pejabat profesional diperbolehkan untuk tidak melakukan penelitian.



Kedua pernyataan perundang-undangan di atas menguatkan kedudukan keterampilan dan keahlian meneliti merupakan bagian tugas guru di sekolah. Kompetensi melakukan penelitian justru menjadi salah satu indikator profesionalitas guru.

Kemudian dalam Indikator esensial dalam Sub-kompetensi "Menguasai struktur dan metode keilmuan" pada Kompetensi Profesional Guru menyebutkan bahwa guru menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Kita mengetahui, bahwa dalam proses pembelajaran apalagi di tengah pergaulan yang bebas, dan tidak tertutup dari jangkauan dunia asing, guru dihadapkan pada persoalan yang tidak akan kunjung berakhir. Permasalahan-permasalahan akan tetap ada selama ada guru dan ada siswa dalam satu ruang untuk melakukan pengkajian dan belajar. Potensi peserta didik, sarana prasarana, gaya manajemen kependidikannya, dan perkembangan psikologis peserta didik, tidak dapat diprediksi dan dinilai betul 100%. Selalu ada kelemahan, ada batas yang menghalangi dan menjadi rintangan proses belajar mengajar. Maka muncul yang disebut dengan kasus pendidikan, baik kasus terkait akademik, manajerial bahkan segi hubungan masyarakat antara pihak sekolah dengan pihak sekolah lain atau dengan pihak luar sekolah.

Untuk menyelesaikan permasalahan itu, tidak ada jalan lain terkecuali menggunakan teknik penelitian yang memegang prinsip independen, ilmiah dan objektif. Penelitian ini berfungsi untuk memperoleh data sedalam-dalamnya tentang suatu masalah, menyangkut akar-akar penyebab permasalahan, dan mengolahnya, kemudian membuat rekomendasi langkah yang tepat yang bisa dan bahkan harus dilaksanakan agar permasalahan selesai atau berkurang dampak negatifnya.

Sebagai permisalan; metode pembelajaran dan strategi pembelajaran. Guru profesional harus memahami metodologi pembelajaran. Di samping itu, guru harus memahami latar belakang kehidupan peserta didik, lingkungan pergaulannya, keunikan keperibadiannya, dan potensi dasar serta potensi pendukung, sehingga bisa merumuskan sebuah metode pembelajaran, mungkin menggunakan strategi tertentu yang mendekati tepat untuk menyelesaikan permasalahan. Kita ingat bahwa proses pembelajaran memegang prinsip asas keberagaman individual, yang mana setiap individu memiliki keunikan





dan kekhasan yang tidak selalu bisa diajar dengan satu metode antara satu siswa dengan siswa lainnya. Membutuhkan banyak metode dan strategi yang bisa tepat dan cocok untuk peserta didik bersangkutan. Seorang guru profesional tidak hanya berpikir tentang apa yang akan diajarkan dan bagaimana diajarkan, tetapi juga tentang siapa yang menerima pelajaran, apa makna belajar bagi siswa, dan kemampuan apa yang ada pada siswa dalam mengikuti kegiatan belajar-mengajar (W.Gulo, 2008: 4-5).

Unsur input pembelajaran diproses melalui PTK akan berefek pada hasil atau output pembelajaran. Dengan proses PTK, peserta didik bisa merasakan pengalaman dan sebuah perubahan tindakan.

Hasil akhir merupakan sasaran utama PTK. Hasil akhir tersebut menjadi bahan kajian untuk diteliti dengan terurut, runtut, sistematis dan metode serta strategi operasi sebuah tindakan sehingga menghasilkan tingkat indikator tertentu dalam hasil akhir tersebut. PTK yang menganut asas pengulangan tindakan atau disebut sebagai siklus, tidak hanya berhenti dalam sekali tindakan, harus berulang-ulang dan terus menerus, sampai mencapai standar yang dibutuhkan atau bahkan sampai melahirkan kejenuhan bagi yang peneliti dan yang diteliti. Hasil dari PTK bisa direkomendasikan ke pejabat berwenang atau diterapkan dalam lembaga sekolah bersangkutan.

Guru juga harus menguasai didaktik (ilmu mendidik umum) dan metodik (ilmu mendidik khusus) dilengkapi dengan ilmu-ilmu bantu pendidikan, seperti psikologi (umum, perkembangan, anak, dan remaja) dan ilmu konseling (Tri Suyati, dkk, 2011:6).

Mengenai bidang yang bisa memungkinkan bisa dijalankan sebagai medan PTK ialah

1. Masalah belajar siswa
2. Strategi pembelajaran
3. Model pembelajaran
4. Prosedur evaluasi
5. Pengembangan sikap dan nilai
6. Media pembelajaran
7. Lingkungan belajar (setting)
8. Materi pembelajaran
9. Implementasi kurikulum (Enjah Takari R, 2010:12)

Bidang-bidang operasi PTK di atas disesuaikan dengan, tentunya



permasalahan yang timbul dan terjadi dari sebuah keadaan tertentu, yang menuntut sebuah kajian mendalam dan komprehensif sehingga menghasilkan data yang valid dan bisa menjadi bahan referensi atau rujukan peneliti-peneliti lain atau untuk diterapkan di kelas atau sekolah lain.

Proses penelitian di kelas meliputi beberapa tahap, yaitu :

1. Perencanaan (planning), proses merencanakan kegiatan siklus PTK
2. Pelaksanaan (acting), proses melakukan tindakan yang sudah direncanakan
3. Pengamatan (oberving), proses mengamati proses dan hasil dari tindakan
4. Refleksi (reflecting), penilaian dan evaluasi hasil pengamatan terhadap tindakan.

### **C. Faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar**

Caroll (dalam Nana Sudjana, 2009: 40) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar, yaitu

1. Bakat peserta didik
2. Waktu yang tersedia
3. Waktu yang diperlukan guru untuk menjelaskan pelajaran
4. Kualitas pengajaran
5. Kemampuan individu.

Lebih lanjut Nana Sudjana menjelaskan bahwa kualitas pengajaran dipengaruhi oleh variabel guru, buku pelajaran, alat bantu belajar, dan sebagainya. Variabel guru sangat dominan dipengaruhi oleh tingkat profesinalitasnya, mencakup kemampuan dasar guru seperti aspek kognitif (kecerdasan intelektual) berisi kemampuan menguasai bahan pelajaran, bidang sikap seperti mencintai profesinya dan bidang perilaku guru seperti ketrampilan mengajar, dan menilai hasil belajar peserta didik, dan sebagainya. Termasuk kompetensi guru ialah kemampuan penerapan metode dan strategi belajar mengajar dan kemampuan melakukan evaluasi dan analisis nilai. Muhammad Ali (2008:57) menyebutkan bahwa perilaku guru, yang berinteraksi dengan peserta didik dan dukungan bahan pembelajaran tertentu, juga bisa menciptakan suatu pola umum atau Gaya Mengajar. Pemilihan gaya mengajar ini juga tidak dapat dilepaskan dari kompetensi guru profesional.



Hasil penelitian bidang Pendidikan Kependudukan, yang meneliti pengaruh kompetensi guru terhadap hasil belajar, menunjukkan bahwa 76,6% dipengaruhi oleh kompetensi guru. Rinciannya ialah 32,43% oleh kemampuan guru mengajar, 32,58% oleh penguasaan materi, dan 8,60% oleh sikap guru (Nana Sudjana, 2009:4).

Para pakar pendidikan menyatakan bahwa memulai pembelajaran dari “apa yang diketahui peserta didik”, bukan memberikan pengetahuan yang sebelumnya tidak ada hubungannya atau tidak terasosiasi dengan sesuatu yang diketahui lebih dahulu oleh peserta didik. Guru berperan sebagai fasilitator dan penyedia kondisi. Fasilitator dan penyedia kondisi inilah yang meliputi juga penyediaan model pembelajaran dan sebagainya (Dasim Budimansyah, 2010:5). Guru harus mampu mengetahui lebih dahulu “apa yang diketahui peserta didik” tersebut dan merangkumnya dalam kata kunci-kata kunci, yang lantas dijadikan sebagai bahan pembahasan materi pelajaran. Kata kunci-kata kunci tersebut akan terhubung ke hasil belajar siswa pada akhirnya. Dalam hal ini guru harus mampu menghubungkan kata kunci tersebut menuju hasil belajar peserta didik.

#### **D. Manajerial PTK**

Penelitian Tindakan Kelas dijelaskan oleh beberapa pakar di atas, membutuhkan kolaborasi dengan pihak lain. Kolaborasi tersebut berarti ada lebih dari satu orang yang bisa menjadi co-research atau co-learning. Kondisi tersebut sudah membentuk sebuah kerjasama yang sinergis lebih dari satu orang. Oleh karena itu, maka pengelolaan Penelitian Tindakan Kelas di pendidikan dasar dan menengah bisa dijalankan dengan pembentukan lembaga atau unit khusus yang berperan sebagai Manajemen Penelitian Tindakan Kelas.

Idealnya Penelitian Tindakan Kelas dilaksanakan oleh guru bersangkutan dengan mengambil pendamping dari lembaga yang independen dan tidak terikat jabatan maupun kepentingan dengan stake holder di sekolah. Ataupun oleh lembaga yang independen, bisa berupa konsultan kependidikan. Celah untuk timbulnya kecurangan hasil PTK bisa terjadi apabila dilakukan oleh guru didampingi oleh guru lain di sekolah yang sama, atau oleh guru yang memiliki hubungan tertentu dengan peneliti.



Sebenarnya ada prinsip khusus dalam penelitian, yaitu

1. Independen
2. Ilmiah
3. Objektif

Ketiga ciri khusus dalam sebuah penelitian di atas akan menuntun tindakan peneliitian bisa lebih bebas intervensi dan bebas kepentingan, sehingga hasil PTK akan lebih objektif dan independen tanpa memihak baik yayasan atau dinas pendidikan, kepala sekolah, atau guru bersangkutan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.R, Murniati, dkk.2008. *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, Bandung:Cita Pustaka Media Perintis .
- Ahmad, Muhammad Abdul Qodir. 2008. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta:Rineka Cipta .
- Ali, Muhammad.2009. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung:Sinar Baru Algesindo .
- Armstrong, Michael.2006. *Strategic human resource management : a guide to action 3rd edition*. London:Kogan Page.
- Bafadal, Ibrahim. 2009. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Cet ke-3*, Jakarta:Bumi Aksara .
- Bertens, K, *Etika*.2007. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama .
- Budimansyah, Dasim, dkk. 2010. *PAKEM: Pembelajaran Aktif, Kreatif,Efektif dan Menyenangkan*, Bandung:Genesindo .
- \_\_\_\_\_,2010. *Model Pembelajaran Dan Penilaian Berbasis Portofolio Cet.ke-2*, Bandung:Genesindo
- Danim, Sudarwan, dkk. 2009. *Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta:Rineka Cipta.
- Daulay, Haidar Putra. 2009. *Pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta:Rineka Cipta
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen .
- \_\_\_\_\_, . 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Ferdinand N, Bangun. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah (Survei Tentang*



*Manajemen Berbasis Sekolah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Sekolah Yang Baik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Barumun, Kecamatan Barumun, Kabupaten Padang Lawas*). USU Repository © 2009 . (Online. Unduh dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/14916/1/09E01101.pdf> pada 8 Oktober 2012, 10.24 WIB)

Gulo, W. 2008. *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta:Gramedia Widiasarana Indonesia .

Gunawan, Ary H. 2002. *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta:Rineka Cipta .

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:PT.Grasindo .

Irianto, Yoyon Bahtiar. 2012. *Kebijakan Pembaruan Pendidikan:Konsep, Teori, dan Model*, Jakarta:Rajawali Press.

Isjoni. 2007. *Dilema Guru ketika Pengabdian Menuai Kritik*, Bandung:Sinar Baru Algensindo .

Iswara, Singgih, dkk. 2010. *Filsafat Ilmu Dalam Pendidikan Tinggi Ed.Revisi*, Jakarta:Cintya Press .

Muhaimin, dkk. 2009. *Manajemen Pendidikan : Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta:Kencana .

Mulyasa, E,. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta:PT.Bumi Aksara .

\_\_\_\_\_. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung:Remaja Rosdakarya .

Muslich, Masnur. 2011. *Pendidikan Karakter:Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*, Jakarta:Bumi Aksara .

Nawawi, Hardawi. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi Cet.ke-*



2, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.

- \_\_\_\_\_,. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press .
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta:Gramedia Widiasarana Indonesia .
- Pidarta, Made. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta:Rineka Cipta .
- \_\_\_\_\_,. 2009. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, Jakarta:Rineka Cipta .
- Prihatin, Eka. 2011. *Manajemen Peserta Didik*, Bandung:Alfabeta .
- Rohman, Arif. 2009. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta:Laksbang Mediatama .
- Roqib, Moh. 2009. *Ilmu Pendidikan Islam Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga dan Masyarakat*, Yogyakarta:LKiS .
- Sagala, Syaiful. 2010. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung:Alfabeta .
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education*, Third Edition, London:Kogan Page Ltd .
- Saondi, Ondi, dkk. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung:PT.Refika Aditama .
- Sardiman A.M. 2009. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta:Rajawali Press .
- Sasono, dkk. 1998. *Solusi Islam Atas Problematika Umat*, Jakarta: Gema Insani Press .
- Setyosari, Punaji. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan Cet.ke-1*, Jakarta:Kencana .



- Siregar, Eveline, dkk. 2011. *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Bogor:Ghalia Indonesia .
- Soegito, A.T. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Semarang:Unnes Press .
- \_\_\_\_\_,. 2011. *Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi*, Semarang:Unnes Press .
- Sudiyono. 2004. *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta:Rineka Cipta .
- Sudjana, Nana. 2009. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung:Sinar Baru Algesindo.
- Suharli, Michell J.I. 2008. *Mind Set Winning Strategy for Winning People*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama .
- Suparlan. 2008. *Membangun Sekolah Efektif*, Yogyakarta:Hikayat Publishing.
- Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta:Rineka Cipta .
- Suyati, Tri, dkk . 2009. *Profesi Keguruan*, Semarang:IKIP PGRI Press .
- Takari R, Enjah. 2010. *Penelitian Tindakan Kelas*, Bandung:Genesindo.
- Tilaar, H.A.R, dkk. 2008. *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan sebagai Kebijakan Publik*, Yogyakarta:Pustaka Pelajar .
- \_\_\_\_\_,. 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan : Manajemen Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta .
- \_\_\_\_\_,. 2012. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*, Jakarta:Rineka Cipta .
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management in Action*, Jakarta:Gramedia





Pustaka Utama .

UPI, Tim Dosen Administrasi Pendidikan. 2011. *Manajemen Pendidikan*, Bandung:Alfabeta

UPI, Tim Dosen FIP. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung:PT.Imtima .

Wiryoputro, Sugiyanto. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen Kristiani*, Jakarta:Gunung Mulia .

Zuhairini. 2011. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta:Bumi Aksara .

