

Dr. Asrin, M.Pd  
Dr.Sudirman, M.Pd

# MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS NILAI DAN KEUNGGULAN



***MANAJEMEN PENDIDIKAN***  
**BERBASIS NILAI DAN KEUNGGULAN**

*Penulis* : Dr. ASRIN, M.Pd dan Dr. Sudirman, M.Pd.

*Editor* : Syamsuddin Sirah, M.Pd..

*Desain Cover* : Elhikam Press Lombok

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-Undang

*Cetakan Pertama* : Juni 2022

*ISBN* : 978-602-7644-63-2

*Diterbitkan oleh:*

*CV Elhikam Press Lombok*

*Jalan Matahari Raya Blok E No 11 Mavilla Rengganis*

*Bajur, Labuapi, Lombok Barat NTB*

*e-mail: elhikampresslombok@gmail.com*

## PRAKATA

Sekolah menengah di Indonesia sebagai lembaga pendidikan mempunyai karakteristik khusus bila dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya. Hal itu dapat dilihat pada tuntutan mutu lulusan sangat tinggi untuk mempersiapkan siswa memasuki jenjang pendidikan tinggi, memasuki dunia kerja dan hidup di tengah masyarakat. Untuk itulah, sekolah dituntut meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

Di samping itu, karakteristik khusus tersebut dilihat dari masing-masing anggota organisasi berada pada sistem organisasi relatif dinamis; guru, siswa, karyawan, dan orang tua relatif dilibatkan secara langsung dalam pengelolaan sekolah. Organisasi relatif dinamis karena beragam keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku berkembang pada masing-masing individu atau kelompok kemudian berdampak pada budaya sekolah. Untuk itulah, peran kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu sangat dibutuhkan.

Buku ini merupakan rangkian tulisan tentang manajemen pendidikan sekolah menengah dalam meningkatkan kualitas manusia

Indonesia sekarang dan masa depan. Sekolah menengah sebagai titik strategis starting point perkembangan kecerdasan siswa, akan menjadi sosok siapa siswa setelah lulus jenjang pendidikan ini?

Pada Bab I membahas tentang gagasan pendidikan sebagai upaya membangun karakter bangsa. Pendidikan yang disemangati oleh mazhab humanism-spiritualis dapat memberikan alternatif gagasan pendidikan yang memahami manusia/peserta didik dalam dimensi kemanusiaan dan lingkungan sekitar. Pembangunan pendidikan Indonesia hendaknya mampu sebagai jembatan kehidupan (a lifes bridge) masa sekarang dan masa datang untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Pendidikan yang dapat membentuk karakter anak bangsa manakala ia memadukan pendidikan berbasis kearifan lokal dan berwawasan global. "Act locally, Think globally".

Pada Bab II dijelaskan tentang sekolah menengah dalam sistem pendidikan nasional. Pendidikan pada jenjang sekolah menengah sebagai jenjang pendidikan yang strategis untuk menyiapkan siswa didik memasuki perguruan tinggi dan kehidupan sosial serta dunia kerja. Kondisi ini akan memberi makna penting bagi pengelolaan pendidikan menengah yang selalu melihat pentingnya pengelolaan kualitas dan relevansi pendidikan.

Pada Bab III, penulis menjelaskan tentang desentralisasi dan sekolah menengah sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu, relevansi, otonomi dan akuntabilitas sekolah. Sistem desentralisasi di pemerintahan berpengaruh juga pada sistem organisasi sekolah. Untuk meningkatkan mutu dan relevansi lulusan sekolah menengah, maka dibutuhkan sistem otonomi dan akuntabilitas sekolah, yang berbasis pada kualitas kinerja organisasi sekolah. Itulah

sebabnya, penulis memandang perlu untuk mengupas tentang konsep desentralisasi di sekolah menengah samapai di tingkat unit sekolah.

Pada Bab IV dijelaskan tentang diuraikan bagaimana guru, siswa dan kurikulum sebagai tiga matra penting dalam pendidikan nasional. Pada tulisan ini sosok guru adalah sebagai fasilitator democarat dalam proses pembelajaran di kelas. Siswa sebagai insane yang perlu dikembangkan potensi-potensinya serta berada dalam perkembangan psikologis dan fisik yang sangat dinamis. Kondisi siswa yang berada dalam pertumbuhan dinamis maka ia hendaknya dipahami dalam konteks yang multidimensi terutama dalam proses pembelajaran.

Pada Bab V dijelaskan tentang kepemimpinan kepala sekolah di sekolah. Posisi dan peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Banyaknya temuan penelitian tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan keefektifan manajemen sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah hendaknya dapat mengembangkan transformatif-visioner bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Pada Bab VI pembahasan tentang manajemen personalia sekolah. Sekolah sebagai organisasi membutuhkan sistem pengelolaan personalaian yang efektif dan berbasis pada pengemabangan profesionalisme. Guru, staf dan siswa sebagai elemen SDM yang membutuhkan pengelolaan dengan mempertimbangkan aspek-aspek peningkatan kualitas SDM pendidikan di sekolah. Itulah sebabnya, dalam bab ini dijelaskan tentang pendidikan sebagai investasi SDM dan pendidikan dan ketenagakerjaan.

Selanjutnya pada Bab VII dijelaskan tentang penguatan perencanaan pendidikan dalam meningkatkan relevansi dan kualitas

lulusan pendidikan menengah. Perencanaan sebagai bagian utama dalam fungsi manajemen, maka hendaknya kepala sekolah membuat perencanaan pendidikan dengan melihat komponen-komponen penting dalam pendidikan.

Pada akhir buku ini, Bab VIII, pada akhir bab ini, penulis mencoba menjelaskan organisasi model mesin, model homestatis dan model holistic, dan secara khusus juga diuraikan tentang karakteristik organisasi sekolah yang bervisi pendidikan (a pedagogy vision). Penekanan pada aspek ini agar sekolah tidak disamakan dengan organisasi industry jasa murni dan manufaktur. Akhirnya, kritikan dan masukan untuk memperbaiki buku ini sangat saya harapkan untuk menjadi buku yang berkualitas.

Mataram, Mei 2022

Penulis,

ASRIN & SUDIRMAN

## KATA PENGANTAR

Dekan FKIP Universitas Mataram

Prof. Dr. A. Wahab Jufri, M.Sc.



Masa depan dunia pendidikan selalu menjadi harapan kita untuk memingkatkan kualitas pendidikan masa depan. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mataram memiliki komitmen untuk terus menerus terlibat aktif meningkatkan mutu pendidikan terutama pada penyiapan guru dan tenaga kependidikan . Sebagai LPTK terus berusaha maksimal mengembangkan inovasi-inovasi pendidikan seiring perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya di era revolusi Industri 4.0 saat ini dan masa mendatang. Perkembangan pendidikan Peningkatan mutu pendidikan guru sekolah dasar dan menengah masih menjadi prioritas untuk memastikan bahwa pendidikan kita berjalan dalam peningkatan mutu secara tepat dan agresif.

Penguatan Tridharma perguruan tinggi di FKIP Unram sekarang dan masa depan menjadi bentuk komitmen kami untuk melakukan inovasi-inovasi bidang kurikulum pendidikan, desain pembelajaran, media pembelajaran, manajemen pendidikan dan secara khusus peningkatan kompetensi guru pada sistem pendidikan dan pelatihan guru dan tenaga kependidikan. Para dosen FKIP Unram pada masing-masing program studi mengembangkan riset dan pengembangan serta pengabdian pada bidang pendidikan di sekolah-sekolah yang tersebar di Nusa Tenggara Barat khususnya dan Indonesia umumnya. Kegiatan tridharma ini sebagai salah satu bentuk tanggung jawab moral dan profesi untuk meningkatkan kualitas Human Index Development (HID) pada bidang pendidikan khususnya.

Semboyan FKIP Unram mencedaskan dan mencerahkan dapat menjadi pembakar semangat dan motivasi semua civitas akademika untuk terus melakukan transformasi dan inovasi mutu pendidikan. Semua civitas akademika FKIP Universitas Mataram dapat menciptakan center of excellence mutu pendidikan dengan melakukan berbagai penelitian dan pengembangan pada masing-masing sekolah binaan dan mitra sebagai wujud pengabdian yang tanpa batas bagi dunia pendidikan.

Buku ini merupakan salah satu upaya untuk berbagi pengetahuan kepada para mahasiswa, guru, pengawas, dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan wawasan kita tentang pendidikan nasional. Pada saat ini dan di tengah pandemi covid 19 dan teknologi internet yang berkembang sangat pesat membutuhkan inovasi pendidikan yang lebih ramah teknologi informasi dalam kegiatan pembelajaran. Paradigma dan praktis pendidikan harus berkembang dalam irama teknologi informasi yang sangat pesat;

platform pendidikan dalam ragam pilihan menjadi alternatif untuk pendidikan yang lebih merdeka dalam memaknai pendidikan secara utuh dan menyeluruh.

Pembelajaran telah membuka ruang virtual yang lebih berkualitas bagi peningkatan mutu pendidikan era revolusi industri 4.0 saat ini dan masa depan. Saat ini inovasi pembelajaran berbasis teknologi informasi telah tersedia dalam “big data”, yang luar biasa; dimana platform pembelajaran daring dan luring menjadi pilihan yang harus kita akurabi, sebagai bagian dari sistem pembelajaran virtual yang dibutuhkan oleh generasi millennial dan anak bangsa kita saat ini. Makna pendidikan dan pembelajaran berkembang pada makna yang konstruktif dan progresif seiring dengan kebutuhan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya masyarakat global saat ini dan masa mendatang.

Buku ini merupakan bagian dari upaya kita untuk meningkatkan memperkaya wawasan dan cakrawala tentang pendidikan nasional. Kita terus berupaya untuk melakukan inovasi-inovasi dalam konteks perkembangan budaya global saat ini. Konsep Merdeka Belajar merupakan salah satu langkah untuk menumbuhkan pendidikan dalam spektrum yang lebih berkualitas. Kebutuhan pendidikan untuk bersinergi dengan kemajuan teknologi informasi menjadi bagian yang dilakukan dalam praktik pendidikan secara lebih beragam sehingga pembelajaran dapat berdimensi virtual dan konvensional; di mana pembelajaran bisa melalui berbagai sumber-sumber yang tersedia dalam jejaring atau website yang menyiapkan pengetahuan, keterampilan dan pembentukan karakter secara mandiri dan multiinteraksi baik di kelas, luar kelas dan media platform yang banyak sekali seperti youtube, e-journal, whatsapps, instigram, facebook, e-

book, website pendidikan dan seterusnya. Pendidikan bisa berlangsung secara mandiri dan berpijakn pada pembentukan karakter, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dunia industri dan dunia usaha.

Mataram, Mei 2022

Prof. Dr. A. Wahab Jufri, M.Sc

## DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
PENGANTAR DEKAN FKIP UNIVERSITAS MATARAM.....	vii
DAFTAR ISI .....	xi

### **BAB I.**

#### **Pendidikan Nasional Membangun Karakter Bangsa (Implementasi Pedagogy Humanisme-Spiritualis)**

A. Pendahuluan.....	1
B. Tujuan Pendidikan Humanisme-Spiritualis.....	4
C. Mazhab Pedagogy Humanisme-Spiritualis.....	9
D. Terapan Pendidikan Humanisme-Spiritualis.....	11
Daftar Rujukan.....	18

### **BAB II**

#### **Pendidikan Menengah Dalam Sistem Pendidikan Nasional**

A. Pendahuluan .....	21
B. Pendidikan Menengah: Perspektif Pembangunan SDM .....	28
C. Pendidikan Menengah: Realitas & Masa Depan.....	32
D. Tripusat Pendidikan: Revitalisasi Peran.....	35
Daftar Rujukan.....	38

### **BAB III**

#### **Desentralisasi Pendidikan & Manajemen Sekolah Menengah..**

A. Pendahuluan .....	41
B. Konsep Dasar Desentralisasi Organisasi.....	45
1. Pengertian Desentralisasi.....	45

<b><i>Manajemen Pendidikan Berbasis Nilai dan Keunggulan</i></b>	<b>xi</b>
--	-----------

2. Ruang Lingkup Desentralisasi .....	48
C. Sekolah Menengah & Desentralisasi Pendidikan .....	51
D. Sekolah Menengah & Desentralisasi Pengelolaan .....	54
E. Sekolah Menengah: Mutu, Relevansi, Otonomi & Akuntabilitas	57
1. Mutu dan Relevansi Sekolah Menengah .....	57
2. Otonomi & Akuntabilitas Sekolah Menengah .....	58
Daftar Rujukan.....	62

#### **BAB IV**

<b>Guru, Siswa dan Kurikulum di Sekolah Menengah .....</b>	<b>65</b>
A. Pendahuluan .....	65
B. Guru Sebagai Fasilitator Demokratis .....	67
C. Siswa & Kurikulum di Sekolah Menengah .....	76
1. Siswa di Sekolah Menengah .....	76
2. Kurikulum Sekolah Menengah: Penguatan Relevansi	77
Daftar Rujukan.....	80

#### **BAB V**

<b>Kepala Sekolah di Sekolah Menengah .....</b>	<b>82</b>
A. Pendahuluan .....	82
B. Konsep Dasar Kepemimpinan .....	86
1. Pengertian Kepemimpinan .....	86
2. Teori-Teori Kepemimpinan .....	88
a. Teori Sifat .....	89
b. Teori Kontingency .....	90
c. Teori Tranformasional & Kharismatik .....	90
d. Kepemimpinan Emosional.....	92
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah; Visuoner-Tranformatif ....	94

D. Kepala Sekolah di Sekolah Menengah: Visioner-Tranformatif	98
Daftar Rujukan.....	102

## **BAB VI**

<b>Manajemen Personalia di Sekolah Menengah .....</b>	<b>105</b>
A. Pendahuluan .....	105
B. Memahami Manajemen Personalia.....	108
C. Manajemen Personalia di Sekolah.....	111
1. Perencanaan Personil di Sekolah.....	111
- Perencanaan Strategis .....	111
- Mengidentifikasi Kebutuhan Guru dan Staf .....	113
2. Rekrutmen, Seleksi, & Orientasi Personil.....	114
3. Pengembangan Staf di Sekolah Menengah .....	117
D. Peningkatan Kualitas SDM di Sekolah Menengah.....	118
Daftar Rujukan.....	121

## **BAB VII**

<b>Perencanaan Pendidikan Dalam Konteks Pembangunan SDM</b>	<b>123</b>
A. Konsep Dasar Perencanaan Pendidikan .....	123
1. Pengertian Perencanaan Pendidikan.....	123
2. Jenis-Jenis Perencanaan .....	128
3. Prinsip-Prinsip Perencanaan.....	130
4. Ruang lingkup Perencanaan.....	132
B. Pendekatan Perencanaan Pendidikan.....	133
1. Pendekatan Tuntutan Sosial .....	133
2. Pendekatan Ketenagakerjaan.....	138
C. Komponen Perencanaan Pendidikan .....	142

1. Visi dan Misi Sekolah .....	142
2. Tujuan Sekolah .....	143
3. Desain Organisasi .....	144
4. Kurikulum Pendidikan .....	145
5. Sumber Daya Pendidikan .....	147
D. Pendidikan Sebagai Investasi SDM .....	148
E. Pendidikan dan Pembangunan Ketenagakerjaan .....	152
Daftar Rujukan .....	156

## **BAB VIII**

<b>KARAKTERISTIK ORGANISASI SEKOLAH .....</b>	<b>161</b>
A. Pendahuluan. ....	161
B. Konsep Dasar Organisasi .....	164
1. Karakteristik Organisasi Model Mesin .....	166
2. Karakteristik Organisasi Model Homestatis .....	168
3. Karakteristik Organisasi Model Holistik .....	170
C. Organisasi Sekolah: Menuju Visi Pendidikan .....	171
D. Sekolah Menengah: Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu .....	173
1. Penguatan Visi dan Misi Sekolah .....	174
2. Komitmen Pada Sekolah .....	175
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	176
4. Pemberdayaan Guru dan Staf .....	177
5. Komunitas Orang Tua & Komunitas Siswa .....	178
6. Perbaikan Mutu Terus-Menerus .....	179
Daftar Rujukan .....	180

## **BAB IX**

<b>Tantangan Manajemen Pendidikan di Era Globalisasi .....</b>	<b>183</b>
A. Tantangan Pendidikan Nasional. ....	183
B. Konstruksi Peran Manajemen Pendidikan di Era Pengetahuan	187
C. Mengelola Pembelajaran Bermutu di Sekolah. ....	192
DAFTAR PUSTAKA. ....	217
TENTANG PENULIS .....	224



## **BAB I**

### **PENDIDIKAN NASIONAL MEMBANGUN KARAKTER BANGSA (Implementasi Pedagogi Humanisme-Spiritualis)**

#### **A. Pendahulua**

Pada tahun 1922 K.H. Dewantara dari Perguruan Taman Siswa merintis pendidikan nasional dalam suasana perjuangan kemerdekaan sehingga keunikan pendidikan akrab dengan nilai-nilai universalitas seperti kemerdekaan, keadilan, dan nasionalisme. Nilai-nilai kebangsaan dapat dilihat kuat sebagai ruh pendidikan nasional dengan semboyan, “*tut wuri handayani ing ngarso sung tolo do ing madyo mbangun karso*”,. Fakta sejarah telah menunjukkan bahwa kuatnya peran pendidikan nasional untuk mendidik spirit kenegaraan dan nasionalisme. Hal ini dapat dilihat dari lahirnya sumpah pemuda dan kebangkitan nasional. Pendidikan sebagai sarana untuk mengembangkan semangat kehidupan berbangsa dan bernegara. Ia sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan daya saing anak bangsa di tingkat internasional.

Pendidikan harus berakar pada upaya menumbuhkembangkan semangat nasionalisme, yang lebih aktif dan mutualistis bagi pembangunan nasional bidang agama, ilmu pengetahuan, ekonomi, teknologi, sosial, politik, budaya dan seterusnya. Ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional pada Sisdiknas nomer 23 tahun 2003, yang melingkupi nilai-nilai spirituslis-humanistis agung bagi penguatan karakter anak bangsa. Pendidikan adalah terkait dengan menyiapkan siklus perubahan manusia yang bermetamorphosis dalam entitas sosial, yang terencana, dan massif. Pendidikan sebagai tranformasi sosial (Tilaar, 2007).

Pendidikan terkait dengan penempatan pribadi, berpikir, dan berperilaku pada konteks kehidupan yang saling berpengaruh atau saling berhubungan antara berbagai variabel. Pada konteks kehidupan berbangsa dan bernegara pun pendidikan harus akrab dengan nilai-nilai luhur bangsa yang tertera dalam Pancasila dan kearifan lokal. Nilai-nilai ini yang menjelama dalam pendidikan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.

Pendidikan tidak bisa berdiri dalam suatu tiang peradaban tunggal. Pendidikan sebagai proses yang berlangsung sepanjang kehidupan manusia. Pendidikan tidak bisa berada dalam “sangkar emas”. Misalnya, pendidikan guru tidak lepas dari hanya semata untuk mencetak guru profesional. Tapi ia juga bertanggung jawab mewujudkan nilai-nilai dan ipteks pada konteks kehidupan pribadi dan sosial. Contoh lain bahwa, pendidikan kedokteran tidak hanya terbangun pada ilmu kedokteran eksklusif sehingga terbentang jarak antara dokter dan pasien. Bila ini terjadi maka akan melahirkan praktek-praktek kedokteran yang krisis nilai (Ndesul, 2009).

Di tengah perkembangan globalisasi ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya serta informasi, muncul tantangan ilmu pendidikan untuk menjawab masalah-masalah kependidikan, kualitas SDM, kemandirian, karakter anak bangsa. Penempatan karakter anak bangsa mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak (Rajasa, 2007). Pendidikan nasional pun mulai diperdebatkan dalam konteks paradigma pendidikan, pendidik, siswa, kurikulum, strategi dan evaluasi pendidikan. Sampai pada muaranya, bahwa pendidikan belum mampu melahirkan SDM yang dapat bersaing secara internasional. Termasuk kritik tajam tentang sistem evaluasi ujian nasional (UN) mutu pendidikan (Mulyadi, 2009).

Sorotan tajam terhadap peranan pendidikan dalam meningkatkan kualitas anak bangsa menjadi tema peringatan Hardiknas tahun 2009. Mendiknas dalam pidatonya (2009), juga menegaskan tentang pentingnya pendidikan nasional untuk semua yang bermutu untuk meningkatkan kemampuan, kemandirian, daya saing bangsa Indonesia di era globalisasi (era of globalization) dan era pengetahuan (era of knowledge). Bahkan Prof. Malik Fadjar (2009) menegaskan bahwa pendidikan tidak hanya sebatas pendidikan gratis, tapi menyangkut mencetak SDM Indonesia yang berkualitas. Pendidikan nasional harus berakar pada pembentukan karakter siswa, yang bersumber pada nilai-nilai budaya bangsa (Tilaar, 2002).

Sementara paradigma pendidikan nasional belum memberi jawaban konstruktif dalam menyikapi masalah-masalah pengembangan SDM yang unggul dan kompetitif. Praktik-praktik pendidikan terpaku pada paradigma berpikir behaviorisme sehingga

kebijakan pendidikan dan pembelajaran menjadi bagian yang terpusat dalam konteks pendidikan nasional. Kritik pendidikan yang diwarnai behaviorisme dalam berbagai aspek dapat dilihat sebagai berikut: 1) kebijakan pendidikan yang belum terorganisir secara demokratis seperti kurikulum, pembiayaan, sistem evaluasi dan lain-lain, 2) guru dapat menjadi profesi eksklusif, 3) pendidikan cenderung merupakan transfer pengetahuan, 4) rendahnya pengembangan potensi peserta didik, 5) kurang akrabnya peserta didik dengan lingkungan sosialnya.

## **B. TUJUAN PENDIDIKAN PEDAGOGI HUMANISTIK-SPIRITULIS**

### **1. Pendidikan Untuk Peningkatan Tata Nilai dan Ipteks**

Mengapa semua pihak menyoroti tentang pentingnya pendidikan untuk meningkatkan karakter dan kemandirian bangsa yang unggul? Pendidikan dapat dilihat dalam rangka meningkatkan mutu SDM. Pendidikan untuk memberikan kecakapan hidup (soft skill) dan penguasaan ilmu, teknologi dan seni (hard skill), yang relevan dengan kebutuhan berbagai sektor kehidupan seperti budaya, ekonomi, politik, hukum dan seterusnya (Joni, 2006). Perpaduan soft skill dan hard skill ini dapat melahirkan peserta didik utuh dalam pengembangan kepribadiannya. Perpaduan antara pohon pengetahuan (tree of knowledge) dan pohon kehidupan (tree of lifes).

Nilai-nilai kepribadian merupakan elemen utama dari soft skill, yang harus dikembangkan dalam pendidikan nasional saat ini. Nilai-nilai dapat sebagai energy pendorong (engine of

innerenergy) dari dalam diri peserta didik. Pada konteks ini, maka nilai-nilai pancasila/ kenegaraan/kebangsaan sebagai nilai-nilai entitas kebangsaan, ikatan emosional kebangsaan. Nilai-nilai ini diharapkan sebagai perekat kultural peserta didik dalam kehidupan benegara serta dikembangkan di sekolah. Tidak bisa dinafikan bahwa nilai-nilai yang dihargai dapat sebagai faktor peningkatan kesuksesan siswa. Klausula ini ditemukan pada banyak penelitian organisasi sekolah, dimana budaya (nilai-nilai yang dihargai siswa, guru, kepala sekolah) signifikan memberi kontribusi pada peningkatan prestasi (Smith, 2006, : Asrin, 2006).

Setidak-tidaknya dalam dimensi penguatan nilai-nilai ini dapat ditelusuri dua tema berkembang sangat intens dalam pembangunan berkelanjutan (sustainability development), yang menjadi misi UNESCO dalam pembangunan pendidikan sejak tahun 2005-2014 . Dengan motonya, “Think globally, act locally” dan “Think locally, act locally”. Dua tema tersebut adalah nilai-nilai universalitas/agama dan kearifan lokal/budaya. Dua hal ini, tidak asing, dalam pandangan filsafat humanistik-spiritualis, yang akrab dengan nilai-nilai, agama, kemanusiaan, dan lingkungan sekitarnya.

Nilai-nilai universalitas itu dapat dipahami dari nilai-nilai luhur yang tertera dalam dasar negara Indonesia, Pancasila dan UUD 1945. Dalam konteks khusus terdapat pada tujuan pendidikan nasional dalam sisdiknas nomer 20 tahun 2003 sebagai cita-cita nyata pendidikan. Hal ini dapat dipahami dari kuatnya nilai-nilai dalam diktum tujuan pendidikan sebagai berikut:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang

bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.“(Bab II; pasal.2).

Pada tujuan pendidikan nasional di atas bahwa, sangat jelas, nilai-nilai menjadi bagian integral dalam pendidikan nasional. Karena dengan nilai-nilai yang terintegrasi kuat dalam diri peserta didik memungkinkannya berkembang secara optimal baik dari segi soft skill dan hard skill. Organisasi bisnis, sekelas Microsoft , Toyota, dan Ford yang menggapai sukses dalam kualitas produksi karena didukung faktor nilai-nilai yang dikembangkan pada anggotanya, seperti kerja keras, kualitas , prestasi, dan seterusnya.

Tata nilai harus terinternalisasi pada diri peserta didik seperti kebutuhan untuk ber prestasi, kerja keras, berjuang, menjadi siswa berkualitas dan unggul. Tidak saja nilai sebagai menara gading, yang menjadi impian, tetapi ia menjadi penggerak untuk meningkatkan kualitas pribadi di sekolah dan lingkungan sekitarnya. Di sinilai pendidikan memberi fokus pada pengembangan watak pribadi dengan nilai-nilai keluhuran dan kemajuan. Nilai adalah sebuah kenyataan yang terintegrasi dalam intelektualitas, spiritualitas, emosional, dan perilaku peserta didik.

Selanjutnya nilai-nilai yang dapat menyegarkan pendidikan nasional saat ini adalah nilai-nilai yang terakumulasi dalam agama, yang secara khusus diletakkan sebagai keyakinan kuat masyarakat Indonesia. Nilai-nilai ini dapat menjadi pendorong

utama (primer engine) kemajuan pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Agama dengan nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan yang intens tentu menjadi terapi yang tepat, ditengah goyahanya peradaban kafitalisme modern yang berawatak agresif, memangsa, monopoli ekonomi, dan pertempuran buadya. Tata nilai agama dan kemanusiaan harus kuat dalam sistem pendidikan nasisonal.

## 2. Pendidikan Untuk Penguatan Kearifan Lokal

Motto UNESCO (2005-2014), “think locally, act locally” dalam program pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan, menarik untuk dijadikan rujukan pendidikan bagi penguatan kearifan lokal. Kearifan lokal adalah untuk menjaga dan memelihara nilai-nilai tradisi yang memberi makna kemajuan bagi berkehidupan masyarakat dan alam. Kearifan lokal sebagai upaya menjembatani pendidikan berkolaborasi dengan lingkungan sekitar. Pendidikan berbasis kearifan lokal dapat meningkatkan interaksi dunia pendidikan dengan masyarakat dan alam. Kearifan lokal sebagai upaya pendidikan untuk mengembangkan potensi-potensi peserta didik yang harmonis dengan pembangunan sosial dan lingkungan alam sekitar. Kearifan lokal dapat berbentuk pertautan praktik-praktik pendidikan dengan perkembangan sosial, ekonomi, teknologi, dan ekosistem.

Nilai-nilai tradisi lokal menjadi penting untuk mengembalikan manusia mampu menjaga keseimbangan ekosistem alam dan manusia. Kearifan lokal bisanya benbentuk tradisi yang mengakar kuat dalam masyarakat dalam bentuk perilaku atau kebiasaan untuk menyikapi alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, dan lainnya.

Nilai-nilai itu berupa keluhuran manusia dengan Tuhan dan alam. Peserta didik dididik untuk memahami nilai-nilai dasar dalam sistem kehidupan sosial dan ekologi.

Pendidikan dapat memberikan alternatif perkembangan dan pertumbuhan peserta didik untuk mengenal manusia dan alam. Alam tidak saja dipahami dalam konteks eksploitasi dan eksplorasi. Ia dipahami sebagai bagian dari keberlangsungan kehidupan manusia yang harmonis dan utuh dalam simbiosis-mutualis yang berkelanjutan.

Pada konteks pendidikan nasional untuk mengembangkan karakter anak bangsa/ siswa ini maka dapat dilihat beberapa hal mendasar sebagai berikut:

1. Pendidikan adalah proses pengembangan kualitas aktualisasi diri peserta didik sesuai potensi individu.
2. Pendidikan sebagai upaya mengembangkan tata nilai dan kearifan lokal.
3. Pendidikan mengembangkan kemampuan siswa baik secara soft skill dan hard skill untuk pengembangan kehidupan yang lebih harmonis dengan lingkungan sosial dan alam. Pendidikan tidak hanya mendidik siswa untuk mengeksploitasi alam, tetapi bagaimana menjaga dan merawatnya.

### C. MAZHAB PEDAGOGI HUMANISTIK-SPIRITUALIS

Sekalipun filsafat pendidikan humanisme merupakan pemahaman yang tidak asing dalam ilmu pendidikan Barat (Maslow 1908-1970). Dan tawaran humanis-spiritual merupakan pertautan untuk mencoba mengelaborasi dua titik isme yang memiliki inspirasi kuat bagi perkembangan keutuhan manusia dalam pendidikan sekarang dan masa depan. Dalam suasana globalisasi ini maka tawaran ini semakin menarik dalam dunia pendidikan nasional. Dimana pola kehidupan manusia global telah hidup dan berkehidupan dalam persaingan, yang menjauh dari nilai-nilai kemanusiaan dan religiusitas.

Istilah humanisme-spiritualis merupakan dua tema besar yang coba dipadukan dalam tulisan ini. Mazhab humanisme dimaknai sebagai paham yang mendasari diri pada kuatnya potensi diri manusia untuk dikembangkan. Maslow melihat pendidikan untuk aktualisasi pribadi. Sedangkan spiritualitas dimaknai sebagai paham yang mendasari diri pada kuatnya dimensi nilai-nilai keagamaan bagi kemajuan umat manusia.

Kedua paham tersebut dapat dilihat dalam perspektif saling melengkapi untuk mengkritik paradigma pendidikan yang selama ini banyak dianut dalam sistem pendidikan modern. Itulah sebabnya peneliti memandang pentingnya memadukan humanisme dan spiritualisme pada konteks praktis pendidikan ala Indonesia. Kolaborasi kedua paham tersebut berarti memberi pemaknaan terhadap pendidikan untuk meningkatkan potensi peserta didik dan bermakna secara spiritual.

Dalam suatu pemahaman tentang humanisme yang cukup dekat dalam memahamai humanistik-spiritual dapat kita kutip pendapat Petterson (1977), sebagai berikut:

“The term humanistic education is generally used to designate a variety of educational theories and practices that are committed to the world-view and ethical code of Humanism; that is, positing the enhancement of human development, well-being, and dignity as the ultimate end of all human thought and action – beyond religious, ideological, or national ideals and values” (Petterson,1977)

Pada konsep di atas bahwa humanisme menekankan pada pemberdayaan manusia dan nilai-nilai keagamaan untuk menciptakan budaya harmoni. Pemaknaan ini tentu membawa kita untuk memahami humanisme-spiritualis untuk manusia dan nilai-nilai spiritualitas. Cakupan ini tentu memberi ruang yang lebih kuat tentang pendidikan dalam tiga dimensi keutuhan manusia yaitu afektif, kognitif dan psikomotorik dalam taksonomi Bloom. Seorang ahli pendidikan dari India menyebut pedagogi neohumanisme, yang mendasarkan praktik *trilateral development*. "the real meaning of education is *trilateral development* - simultaneous development in the physical, mental and spiritual realms of human existence"(P.R. Parker).

Pendidikan humanis-spiritualis menghargai dan mengembangkan manusia dengan keseluruhan dimensi potensi dasar atau pribadi utuh, meliputi tubuh, pikiran, hati dan jiwa; 4 kecerdasan; fisik, mental, emosi, spiritual; 4 perangkat; disiplin, visi, gairah, nurani. ( Covey, 2006). Inilah menjadi sasaran utama pedagogi humanis-spiritualis sesuai dengan kekhasan bangsa Indonesia, bangsa yang majemuk.

Perubahan pendidikan dalam konteks di atas dapat dilakukan pada tiga aspek, yaitu (a) paradigma, kebijakan, kurikulum dan praktik pendidikan harus sesuai dengan nilai-nilai bergama, berbangsa, keadilan dan persamaan hak; (b) pendidik bertujuan untuk mengembangkan potensi-potensi peserta didik, dan © guru bertindak sebagai intelektual transformatif bagi persamaan hak-hak dalam kehidupan sosial dan bernegara. "...truly humanistic teachers take the responsibility to set

personal example in the art of living as well as to create at their schools a pedagogical atmosphere of care, trust, support, dialogue, respect, fairness, tolerance, inquiry, freedom, commitment, responsibility and reciprocity” (Aloni, 1999).

Pedagogi humanisme-spiritualis sebagai gagasan untuk meningkatkan pendidikan dalam pemberdayaan peserta didik secara utuh. Pendidikan adalah terkait dengan manajemen pendidikan, pendidik, peserta didik, kurikulum (isi, metode, media dan fasilitas), budaya sekolah, dan sistem evaluasi/standar kualitas pendidikan. Pendidikan harus dapat menciptakan sinergisitas semua aspek-aspek tersebut agar sekolah berkinerja tinggi untuk proses pembelajaran yang berkualitas.

#### **D. PENDIDIKAN HUMANISME-SPIRITUALIS BAGI PEMBENTUKAN KARAKTER SISWA/ANAK BANGSA**

Pada point-poin berikut ini akan diuraikan tentang terapan dasar pendidikan bagi pembentukan karakter anak bangsa pada konteks mazhab humanisme-spiritualis sebagai berikut: Manajemen pendidikan, pendidikan, pendidik, peserta didik, kurikulum, pembelajaran dan evaluasi.

##### **1. Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan adalah sebagai bagian dari proses pendidikan yang harus melekat dalam konteks pendidikan di sekolah. Pendidikan harus dikelola baik secara mikro dan makro dengan sistem manajemen yang akuntabel. Dari tingkat pusat, daerah, sampai unit sekolah pengelolaan pendidikan. Kebijakan pendidikan dilandasi pada kebutuhan untuk meningkatkan soft skill dan hard skill serta kearifan lokal siswa. Kebijakan pendidikan di tingkat pusat harus terfokus pada makro pendidikan tidak dalam mikro pendidikan seperti kurikulum, evaluasi dan lainnya. Sistem penetapan standar mutu

pendidikan harus berdasarkan keunikan daerah, tidak secara nasional, karena keragaman kondisi pendidikan masing-masing. Memperkuat sekolah sebagai organisasi pendidikan yang hidup (a life educational organization) untuk mengembangkan potensi-potensi peserta didik dalam budaya mutu sekolah yang tinggi (high of school quality culture) . Di mana kepala sekolah, guru, siswa dan masyarakat merencanakan dan mengupayakan peningkatan mutu pendidikan.

## 2. Tujuan Pendidikan

Pendidikan dapat dilihat sebagai upaya untuk mengembangkan potensi-potensi siswa/peserta didik dalam dimensi kognitif, afektif dan psikomotorik/ intelektualitas, emosional dan spiritualitas. Pendidikan humanis-spiritualis menghargai dan mengembangkan manusia dengan keseluruhan dimensi potensi dasar atau pribadi utuh, meliputi tubuh, pikiran, hati dan jiwa; 4 kecerdasan; fisik, mental, emosi, spiritual; 4 perangkat; disiplin, visi, gairah, nurani. Dan yang lebih penting adalah pendidikan adalah suatu proses untuk pencapaian kualitas pribadi siswa yang berlangsung terus menerus secara pribadi dan sosial.

Sasaran pendidikan untuk meningkatkan soft skill dan hard skill dengan empat(4) keutuhan pribadi siswa merupakan saran utama pendidikan nasional. Sehingga humanisme-spiritualis mengarahkan sasaran pendidikan meliputi penguatan tata nilai (soft skill) dan iptek (hard skill). Karena dengan memiliki dua aspek ini karakter dan kemandirian bangsa mampu berdaya saing di tingkat internasional.

## 3. Pendidik/Guru

Pada maazhab humanisme-spiritualis ini pendidik atau guru sebagai orang yang memberi pengetahuan serta pencerahan

untuk meningkatkan kualitas pribadi. Pendidik adalah fasilitator terhadap peningkatan potensi peserta didik. Guru sebagai transformator intelektual, emosional, spiritual siswa dengan mengembangkan kesadaran humanis-spiritual pada kehidupan pribadi, bernegara dan sosial. Guru harus mampu menciptakan ruang kelas yang hidup bagi para siswa.

Komptensi guru yang meliputi kompetensi pedagogi, profesional, personal dan sosial mengarah pada pengembangan kapasitas untuk kualita proses pembelajaran di kelas. Ia mampu mengembangkan pembelajaran pada konteks kehidupan peserta didik sehingga menarik untuk dipahami secara utuh materi pembelajaran. Dengan dukungan empat kompetensi tersebut guru tampil sebagai tarnsformator dan kolabarator dalam pembelajaran. Siswa belajar bagaimana belajar, menjiwai, dan menerap pengetahuan pada praktek kehidupanya.

#### 4. Peserta didik/Siswa

Humanisme-spiritualis memahami peserta didik sebagai individu utuh, yang terlibat dan aktif dalam proses pendidikan. Siswa dipahami sebagai peserta didik dengan segala potensi pribadi dan latar sosial yang dimilikinya. Keutuhan pribadi siswa dapat dilihat sebagai keunikan untuk dikembangkan bagi peningkatan kualitas pribadi dan sosial. Sisiwa mengalami proses keutuhan perkembangan dan pertumbuhan pribadi dan sosial secara terus menerus, tidak final . Pemetaan potensi kecerdasan siswa sejak dini harus dilakukan untuk mengetahui prioritas permbelajaran yang akan ditempuhnya.

Selama ini peserta didik masih dipahami sebagai obyek pendidikan, padahal ia bagian dari pendidikan. Bila sebagai

bagian dari pendidikan maka ia dapat terlibat aktif dalam proses pendidikan. Di sinilah ditemukan kuatnya humanisme-spiritualis menempatkan peserta didik pada konteks sesungguhnya sehingga multiinteraksi di sekolah semakin hidup.

## 5. Kurikulum

Kurikulum mencerminkan elektibilitas dan fleksibilitas berdasar kebutuhan individual (individual needs). Kurikulum pendidikan mengarah pada terwujudnya interkoneksi antara nilai-nilai, praktik kehidupan nyata dan kearifan lokal; pengetahuan berbasis masyarakat, pembelajaran intradisipliner, praktik-praktik demokratis, pengetahuan bermuatan nilai-nilai universalitas, agama dan kearifan lokal, rencana-rencana kegiatan, penggunaan sumber daya-sumber daya alam dalam materi pelajaran seperti air, api, udara dan lain-lain. metode pembelajaran pendekatan expository, lingkungan sekolah, peringatan nasional untuk meningkatkan rasa emosional, klub-klub siswa, dan berkerja dalam team (diadaptasi dari UNESCO 2005-2015).

Isi kurikulum berdimensi lingkungan kehidupan manusia dalam perspektif kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Kurikulum adalah semua pengalaman intrakurikuler dan ekstrakurikuler siswa yang akan diberikan kepada siswa. Kurikulum tidak hanya mengutamakan peningkatan kapasitas intelektual peserta didik, tapi terkait dengan keutuhan pribadi siswa, baik menyakut soft skill dan hard skill. Kurikulum mencerminkan keutuhan manusia dengan kehidupannya baik secara keilmuan maupun sosial-budaya.

## 6. Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses untuk mencipta kondisi agar interaksi berlangsung secara konstruktif di kelas. Ada beberapa unsur pembelajaran berorientasi humanistik-spiritualis dengan pendekatan konstruktivistik antara lain:

- a. Pembelajaran sebagai proses aktif dan berkelanjutan (continuous learning).
- b. Siswa belajar untuk belajar bagaimana seharusnya mereka belajar
- c. Konstruksi penjiwaan untuk mengembangkan kualitas interpersonal dan personal siswa pada nilai-nilai universalitas dan kearifan lokal.
- d. Konstruksi komunikasi untuk mengembangkan kemampuan siswa berekspresi baik lisan maupun tulis.
- e. Aktivitas sosial meningkatkan kepekaan sosial (social responsibility) siswa terhadap masalah-masalah sosial yang terjadi di lingkungannya.
- f. Kontekstual untuk mengembangkan keakraban siswa dengan kearifan lokal terkait dengan lingkungan hidup, binatang, air, udara, minyak, pepohonan, budaya, adat dan seterusnya.
- g. Kebutuhan pengetahuan sesuai perkembangan individu dan ipteks
- h. Pembelajaran yang berkelanjutan memberikan pemahaman anak didik terhadap pengetahuan tersebut untuk melestarikan ekosistem masa depan.
- i. Memotivasi siswa untuk meningkatkan kualitas pribadi, bernegara dan sosial untuk memiliki karakter unggul dan berdaya saing. (diadaptasi dari Hein, 1991).

## 7. Evaluasi Pendidikan

Evaluasi dalam perspektif pendidikan humanism-spiritualis bertujuan untuk mengetahui potensi-potensi peserta didik dalam dimensi yang berkesinambungan. Evaluasi bukan untuk memberikan judgment hasil akhir terhadap kecerdasan siswa di sekolah. Evaluasi adalah sebuah upaya untuk membuka peta kecerdasan siswa dari berbagai dimensinya. Pengetahuan yang mendalam tentang siswa akan membuka peluang bagi siswa untuk berkembang secara optimal dan maksimal.

Sementara evaluasi pendidikan yang berlangsung saat ini mengakibatkan siswa berada dalam death personality (pribadi yang mati). Di mana evaluasi merupakan hasil akhir dari perkembangan kecerdasan siswa. Evaluasi hanya mampu untuk mengukur apa yang terjadi dalam kurun waktu tertentu dari proses pendidikan di sekolah. Ketika evaluasi mengembangkan dimensi kecerdasan hanya dalam satu sisi maka ia gagal untuk memberikan penafsiran yang utuh tentang keperibadian peserta didik.

Evaluasi dipahami sebagai metode untuk mengakhiri rentang perkembangan siswa (span of development) dalam konteks kehidupan yang berdimensi luas dan beragam. Di sini evaluasi mengalami destruksi pemaknaan bagi siswa. Evaluasi sangat membatasi ruang kecerdasan peserta didik. Evaluasi yang berkembang dalam wacana ini akan mengakibatkan matinya kecerdasan siswa lainnya dalam persepektif masa depan.

Evaluasi mengarah pada evaluasi multidimensi bukan numerik. Evaluasi bukanlah akhir dari pendidikan dalam suatu jenjang pendidikan. Sekalipun evaluasi merupakan salah satu upaya untuk mengetahui capaian siswa dalam pembelajaran. Evaluasi hendaknya mengukur kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual siswa dalam tahapan-tahapan perkembangan.

Evaluasi dalam sistem pendidikan paradigm humanism-spiritualis adalah menempatkan evaluasi sebagai metode untuk mengetahui perkembangan kecerdasan siswa dan kecenderungan masa depan. Evaluasi hendaknya menjadi bagian dari rantai perkembangan peserta didik.

## **E. KESIMPULAN**

Mazhab pendidikan humanisme-spiritualis sebagai alternatif paradigma pendidikan nasional untuk pengembangan pribadi peserta didik secara utuh, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan. Karakter anak bangsa tercermin dari kuatnya nilai-nilai dan ipteks sebagai penguatan kemampuan untuk meningkatkan daya saing. Pemahaman atas mazhab ini melihat pentingnya soft skill dan hard skill serta penguatan kearifan lokal pada pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan ( education for sustainability development).

Karakter bangsa yang unggul dan mandiri, yang memiliki nilai-nilai keunggulan, dalam bidang nilai-nilai dan ipteks. Untuk itulah, maka pendidikan nasional harus digiring ke paradigma humanisme-spiritualis untuk mendidik anak bangsa memiliki karakter dan kemandirian pada era globalisasi ini. Dan tentunya, kebijakan, pengelolaan, kurikulum, dan seterusnya benar-benar mencerminkan hal ini.

Untuk menutup tulisan ini, penulis kutip pendapat Hatta Rajasa (2007) tentang unsur pokok pembangun karakter dan kemandirian bangsa terfokus pada tiga aspek penting yaitu:

1. Peran kritis sumber daya manusia sebagai sumber daya yang terus terbarukan,
2. Peningkatan daya saing dari sumber daya manusia tersebut, sebagai jaminan untuk adanya kemandirian bangsa yang berkesinambungan,

3. Pemahaman bahwasanya mencetak mentalitas daya saing membutuhkan suatu rantai nilai dengan tatanan dan urutan tertentu. Serta keberhasilannya pun tergantung dari sampai sejauh mana tingkat pemenuhan kriteria dan persyaratan tersebut.

### **Daftar Rujukan**

- Aloni, N. 1999. Philosophy of Education. <http://www.vust.hr/EPOE/>
- Asrin. 2006. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah (Disertasi). PPS. Universitas Negeri Malang
- Bambang, Sudibyo. 2009. Pidato Mendiknas Dalam Rangka Hardiknas 2009. Jakarta
- Porte, E.M. 2008. Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing). Jakarta: Kharisma
- Hangladrom, S. 2009. Humanistic Education in Today's and Tomorrow's World. </Web/Soraj.html>. Bangkok.
- Ndesul Hendramawan. 2009. Ketika Dokter Krisis Nilai (opini). Kompas.Com.ePaper/15/05/2009.
- UNESCO. 2015- 2015. Program Pendidikan Untuk Pembangunan Berkelanjutan. [http:// UNESCO. Co. Id.](http:// UNESCO.Co.Id)
- Patterson, C. H. 1977. Foundations for a Theory of Instruction and Educational Psychology. Harper & Row
- Mulyadi, S. 2009. Kompas.Com.ePaper/15/06/2009
- Fadjar, Malik. 2009. Kompas. Com. e Paper/22/05/2009
- Sharker, P.R. 2006. Neohumanisme. <http://www.nhe.gurukul.edu/htm>.

- Smith, L. Andraw. 2006. A Study of The Relatiionship Between School Culture and Standarized Test Scoress, PdF. University of Phonix ,USA.
- Tilaar, H.R. 2002. Pendidikan dan Perubahan Sosial. Jakarta: Grasindo
- Rajasa, Hatta. 2007. Membangun Karakter dan Kemandirian Bangsa (makalah). /www.Setneg. go.id.
- Covey , Stephen. 1997. Eight Habit; From Goodness to Greatness. Jakarta: P.T. Gramedia.
- Hein, George E. 1991. Conructivist Theory Learning, Massachusets USA.  
Lesley College. Massachusetts USA



## **BAB II**

### **PENDIDIKAN MENENGAH DALAM SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL**

#### **A. Pendahuluan**

Pendidikan menengah di Indonesia sebagai salah satu jenjang pendidikan yang berlangsung di SMA/ SMK/MA/MAK. Selain jenis ini, dalam UU SPN No.27 Tahun 1990, juga disebut Sekolah Menengah Keagamaan, Sekolah Menengah Kedinasan dan Sekolah Menengah Luar Biasa. SMA, yang semula bernama SMA dengan sistem penjurusan, mengalami perubahan pada tahun 1990 dengan berlakunya UUSPN No.29. Tahun 1990. Pada UU Sisdiknas No.20 Tahun 2003 bahwa pendidikan menengah sebagai kelanjutan pendidikan dasar dalam sistem pendidikan nasional. Pendidikan menengah terkait dengan anak didik, yang sedang memasuki usia remaja, mengalami perkembangan kepribadian, perilaku dan fisik secara cepat. Pendidikan ini mempunyai makna penting bagi pertumbuhan dan perkembangan anak remaja untuk

menyiapi dirinya memasuki dunia social-kemasyarakatan dan dunia kerja. Usia remaja merupakan usia yang penuh dinamika baik secara sosial, psikologis dan biologis.

Pendidikan menengah tidak lepas dari tujuan pendidikan nasional yang ideal dan praksis. Secara ideal tujuan pendidikan sebagaimana tertera pada UU Sisdiknas. Untuk memahami tujuan pendidikan menengah lebih dahulu dipahami bagaimana hakekat dasar, fungsi dan tujuan pendidikan nasional. Hal ini disebutkan secara jelas dalam UUSPN No.20 Tahun 2003, sebagai berikut:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”(Bab II; pasal.2).

Dari tujuan pendidikan di atas dapat dipahami beberapa komponen yang melandasi pembangunan pendidikan nasional. Komponen-komponen tersebut mengarah pada peningkatan kualitas manusia Indonesia seutuhnya dengan kriteria universal sebagai berikut:1) manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) manusia yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, 3) aspek kewarganegaraan yang tinggi.

Ketiga aspek diatas merupakan domain utama yang harus dicapai pendidikan nasional. Sehingga ia dapat berperan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan nasional

harus mampu untuk membangun dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia untuk kebutuhan pembangunan kebudayaan modern (Tilaar: 1999). Pendidikan adalah sebagai proses untuk membangun kebudayaan yang lebih dihargai lingkungan sekitar. Anak bangsa dituntut berperan aktif dalam menghadapi kemajuan iptek dan budaya, yang berlangsung amat cepat. Di sini tugas pendidikan untuk memberikan kecakapan hidup (soft skill) dan penguasaan landasan ilmu dan teknologi (hard skill), yang relevan dengan kebutuhan iptek dan budaya, yang mempengaruhi berbagai sektor kehidupan seperti budaya, ekonomi, politik, hukum dan seterusnya (Joni, 2006)..

Secara teoritis bahwa tujuan pendidikan untuk mengembang kedewasaan peserta didik. Pendidikan menengah memberi perhatian pada aspek-aspek ini dalam rangka siswa mampu menghadapi kehidupan sosial di tengah masyarakat. Pendidikan yang bermutu akan melahirkan lulusan (out put) yang mampu menghadapi tingkat perubahan sosial di tengah kehidupan masyarakat. Pada usia pendidikan menengah, kondisi siswa berada dalam perkembangan sosial dan kejiwaan. Sehingga ia menghadapi tantangan-tantangan budaya (cultural challenges) di masyarakat seperti proses penyesuaian diri dan kompetisi. Dan untuk menghadapi dunia kerja setelah lulus sekolah bagi mereka yang tidak melanjutkan studi ke perguruan tinggi.

Tujuan pendidikan menengah dijelaskan pada UUSPN No. 2 Tahun 1989 sebagai berikut; “Pendidikan menengah diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan timbal balik dengan

lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar serta dapat mengembangkan kemampuan lebih lanjut dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi”(Bab Ketiga, pasal.15).

Sedangkan dalam PP No. 29 Tahun 1990 disebutkan tujuan pendidikan menengah yaitu: a)Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dan untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian, b)Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal-balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya” (pasal 2).

Pada penjelasan di atas dipahami bahwa aspek-aspek utama dari tujuan pendidikan menengah, yaitu pertama, peserta didik diharapkan menjadi anggota masyarakat (citizen) yang mampu berinteraksi dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar; kedua, peserta didik disiapkan untuk memasuki dunia kerja, dan ketiga, peserta didik disiapkan untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi.

Ketiga aspek di atas mempengaruhi tingkat prestasi siswa di Jepang pada sekolah menengah (Rohlen, 1985) dalam pendidikan menengah. Hasil penelitian Rohlen (1985) pada empat sekolah menengah di Otani High School, Nada High School, Sakura High School, Okada High School dan Yama High School ditemukan prestasi akademik, moral kerja, perilaku berkaitan dengan keinginan siswa yang tinggi untuk masuk dunia kerja dan perguruan tinggi. Sehingga ada dua aspek yang mempengaruhi prestasi siswa di sekolah menengah di Jepang.

Aspek pertama, membangun kesiapan anak remaja menjadi warga negara. Anak remaja sedang mengalami perkembangan kognitif, afektif dan psikomotorik yang relative cepat dan dinamis. Peserta didik di sekolah menengah sebagai remaja yang membutuhkan pendidikan kewarganegaraan. Menurut John Dewey (1944) pada konteks ini, maka pendidikan mengemban fungsi sosial (education as a social function) yang lebih luas. Pada fungsi ini agar siswa memahami serta menyadari diri sebagai bagian kehidupan masyarakat sekitarnya.

Kompleksitas kehidupan sosial yang terjadi seperti ekonomi, politik, budaya, dan agama di lingkungan. agar mampu dipahami siswa sebagai warga negara yang baik (good citizen). Itulah sebabnya sejak awal siswa dikenalkan dengan kondisi sosial masyarakat agar dapat beradaptasi. Bentuk adaptasi siswa melalui pendidikan di sekolah yaitu kesipannya menjadi warga negara yang memahami hak dan kewajiban dalam kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat.

Tujuan pendidikan menengah untuk membangun kesiapan siswa menjadi warga negara yang baik menunjuk pendidikan sebagai barometer kemajuan kehidupan bangsa. Siswa atau remaja, harus dibekali dengan nilai, pandangan hidup dan tata moral yang selaras dengan kebudayaan yang dimiliki bangsa Indonesia (Tilaar,1999). Sehingga siswa memiliki rasa nasionalisme untuk membangun dan menjaga ketahanan nasional (Ruwiyanto,1997; Buchari, 2001). Para remaja terhindar dari arus budaya liberalisme dan bertentangan dengan nilai-nilai dasar budaya Indonesia. Mereka tumbuh dan berkembang dalam semangat kemajuan yang diilhami nilai-nilai religiousitas dan nasionalisme.

Aspek kedua , pendidikan menengah menekankan aspek ekonomis yang bertujuan mempersiapkan peserta didik memasuki dunia kerja. Pendidikan nasional diharap dapat mencipta keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan dunia industri, sehingga lulusan diterima dunia kerja (Boediono, 1997; Suryadi,1994). Pada konteks ini bahwa peserta didik akrab dengan dunia kerja. Pendidikan nasional hendaknya membangun keterkaitan dan kesepadanan (link and mecth) dengan dunia industri dan jasa. Sasaran ekonomis pendidikan menengah yitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dunia industri atau dunia kerja. Karena SDM yang berkualitas berdampak pada peningkatan produktivitas.

Hal di atas terkait dengan fungsi pendidikan untuk menghadapi perubahan dan membangun perubahan sosial di tengah masyarakat (Husen,1979). Pendidikan sesungguhnya mempunyai hubungan kausalitas dengan perubahan. Tilaar (2002) menekankan pentingnya pendidikan sebagai upaya melakukan tranformasi sosial. Sebaliknya, bahwa Illich (1974) meragukan “kejujuran’ sekolah membangun perubahan. Ia mengatakan bahwa sekolah cenderung bersifat kafitalistik dan membatasi, mengelompokkan anak dalam “institusi”, sekolah, dengan mengenyampingkan aspek persamaan (egalitarianisme).

Para guru di sekolah menengah mendidik siswa agar mempunyai kemampuan menghadapi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi secara modern. Dalam posisinya sebagai anggota masyarakat dan warga negara siswa memiliki kompetensi akademis dan kompetensi sosial. Dengan berbekal kompetensi ini maka siswa mampu berkompetensi di sektor industri manufaktur dan jasa. Pendidikan diharapkan dapat memberi kontribusi meningkatkan

keahlian dan keterampilan yang dimiliki masing-masing siswa. Demikian juga ilmu pengetahuan dan teknologi yang diajar kepada siswa agar relevan dengan kebutuhan social dan ekonomi masyarakat..

Asepk ketiga, bahwa tujuan pendidikan menengah adalah untuk menyiapkan lulusannya melanjutkan studi ke perguruan tinggi. Pada sekolah menengah siswa mendapatkan kemampuan dasar yang akan dikembangkan lebih lanjut di perguruan tinggi. Pada masa di sekolah menengah siswa mampu diketahui bakat dan minatnya dalam bidang ilmu pengetahuan. Di sini jelas bahwa fungsi pendidikan pada satuan jenjang ini untuk mengantarkan siswa memasuki pendidikan tinggi. Dengan harapan bahwa di pendidikan tinggi siswa mampu mengembangkan keahlian akademis dan praktis sehingga ia dapat menjadi tenaga ahli tingkat menengah.

Berkaitan dengan tujuan di atas, maka pendidikan memberi kesempatan kepada siswa untuk menguasai dasar-dasar keilmuan, yang diharap untuk dikembangkan manakala ia di perguruan tinggi. Kemampuan-kemampuan dasar, seperti menghitung dan berbahasa menjadi kemampuan dasar yang harus dimiliki siswa. Dan yang lebih penting adalah kemampuan pendidikan menengah untuk merespon perubahan yang terjadi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama di perguruan tinggi. Dari sinilah diperlukan sebuah kerja sama yang profesional dan intensif antara dunia pendidikan dan perguruan tinggi untuk membangun kesinambungan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh peserta didik.

## **B. Pendidikan Menengah: Perspektif Pembangunan SDM**

Gagasan sekolah menengah di Amerika (Gutek, 1991) muncul pada pertengahan abad ke 19 yang disebut The High School, tepatnya pada tahun 1920. Sekolah ini terdiri dari beberapa karakteristik; 1) program persiapan ke perguruan tinggi. 2) program komersial dan bussines, 3) program industri, vokasional, ekonomi keumahtangaan, dan pertanian, dan 4) perpaduan antara industri, dan vokasional. Pendidikan menengah di Amerika bertujuan untuk memberikan kemampuan kepada siswa untuk memasuki dunia kerja dan untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi. Dan pada akhirnya kebutuhan akan pada lulusan sekolah untuk memasuki dunia kerja, baik di sektor industri manufaktur atau jasa.

Itulah sebabnya bahwa pendidikan di Amerika pada abad ke 21 diarahkan pada tiga sasaran utama yaitu tujuan politis, sosial dan ekonomis (Goaled, 1989). Lebih lanjut Goaled menjelaskan :

“.... Political goal refers to attempt use educational system to mold future citizen , mantain political stability, and shape political system. Social goal include attempt to reform society, and give direction for social development. Economic goal; involve to use public school system to sort and select talent for labor markert, develop human cafital, and plan economic development..”

Di Jepang bahwa pendidikan menengah lebih terfokus pada upaya penyiapan lulusan untuk memasuki dunia kerja dan perguruan tinggi (Rohlen, 1983). Sekalipun tidak lepas dari fungsi sosialisasi pendidikan menengah. Tampak peran dominan ajaran Konghucu mengajarkan tata krama dalam keluarga yang bersifat tradisional, memberi pengaruh terhadap siswa manakala di

pendidikan tingkat lanjut. Nilai-nilai tradisional dipadu dengan nilai-nilai modern di sekolah. Generasi muda Jepang sangat menghargai nilai-nilai tradisional.

Negara Jepang sangat membutuhkan tenaga kerja professional tingkat menengah pada industri manufaktur dan jasa. Itu yang menyebabkan kebijakan pendidikan nasional Jepang untuk menghasilkan lulusan dengan kemampuan profesional pada bidang teknologi, elektronik, pembelajaran dan kedokteran (Ichkawa, dalam Hough, 1984). Sehingga perencanaan dan kebijakan pendidikan selalu terkait dengan kebutuhan SDM dunia industri. Jepang mencetak tenaga professional tingkat menengah dalam jumlah yang besar. Bahkan pemerintah Jepang mengembangkan pendidikan dengan melihat aspek ekonomi dan aspek non-ekonomis. Aspek ekonomi yaitu melalui pendidikan yang bermutu maka lahir SDM yang mampu meningkatkan produktivitas kerja. Aspek non-ekonomis yaitu pendidikan sebagai sarana untuk melestarikan nilai-nilai sosial dan budaya masyarakat Jepang untuk kemajuan bangsa.

Penelitian Husen (1979) tentang pendidikan menengah dan hubungannya dengan masyarakat, di beberapa negara Barat, mengalami beberapa krisis, antara lain; terjadinya krisis ideologi pendidikan, krisis kelembagaan, krisis pembelajaran dan krisis relevansi. Krisis-krisis ini berlangsung manakala berhadapan dengan perkembangan sosial masyarakat, terutama ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya yang sangat cepat. Di mana dunia pendidikan tidak mampu seirama dengan perubahan yang berlangsung. Sehingga pada konteks ini maka pendidikan diharap berfungsi transformatif. Pendidikan sebagai perubahan sosial.

Husen (1979) menjelaskan tentang kecenderungan perkembangan pendidikan, yang meliputi beberapa hal penting dalam rangka mempersiapkan lulusan memasuki kehidupan di tengah masyarakat, yaitu; peranan tenaga kerja, permasalahan remaja, masa transisi dari remaja ke dewasa, budaya dan nilai remaja, pendidikan dan dunia kerja. Ini artinya bahwa pendidikan menengah sangat terkait erat dengan kompleksitas sosial siswa, sebagai sasaran pendidikan tersebut, termasuk dunia kerja dimana lulusan sekolah dapat memperoleh pekerjaan nantinya. Itulah sebabnya agar pendidikan di SMA/SMK/MA lebih diarahkan pada kesiapan lulusan untuk memasuki dunia kerja, hidup di tengah masyarakat dan melanjutkan ke perguruan tinggi.

Pembangunan pendidikan menengah, harus memperhatikan perkembangan lokal, nasional dan internasional dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya. Sehingga sekolah menengah selalu dapat merespon perkembangan iptek dan budaya. Pada era globalisasi dalam bidang ekonomi, budaya dan politik memberi pengaruh terhadap sistem pendidikan nasional di semua negara. Menurut Tilaar (1997) ada empat kekuatan global yang mengarahkan yang disebutnya Catur Santika Saruka, yaitu: 1) kerja sama regional dan internasional, 2) Demokrasi dan Hak Asasi manusia, 3) ilmu pengetahuan, teknologi dan moral, 4) identitas bangsa. Kecenderungan ini merupakan tugas pendidikan menengah untuk lebih proaktif dalam menghadapi perubahan dan gaya kehidupan sosial-masyarakat, khususnya kalangan remaja, yang semakin hari semakin membutuhkan sistem pendidikan yang mampu menjawab tantang era globalisasi.

Pendidikan berupaya meningkatkan dan menyediakan mutu SDM yang dibutuhkan dalam pembangunan nasional. Sekolah sebagai penyedia jasa pendidikan berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kualitas kompetensi lulusan di semua jenjang pendidikan, khususnya sekolah menengah. Menurut UNESCO bahwa bangunan kompetensi, secara umum, yang harus dimiliki lulusan sekolah, meliputi: 1) ikut menggalang perdamaian dan ketertiban dunia, 2) mempersiapkan pribadi sebagai warga negara dan masyarakat, 3) pendidikan yang merata dan menyeluruh, 4) menanamkan dasar-dasar pembangunan yang berkelanjutan dan pelestarian lingkungan, 5) mempersiapkan tenaga kerja untuk pembangunan ekonomi sehingga pendidikan perlu dikaitkan dengan kebutuhan dunia kerja, 6) dan berorientasi pada penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (UNESCO, 1995).

Dalam lingkup yang lebih khusus, bahwa kompetensi yang dimiliki lulusan pendidikan menengah harus merupakan perpaduan antara potensi lokal yang mempunyai akses secara nasional dan internasional. Kompetensi lulusan harus mengarah pada penguasaan iptek yang berwawasan lingkungan dan perkembangan masyarakat. Salah satu contoh mungkin bagaimana seorang siswa mampu membangun potensi lokal yang ada di sekitar agar mempunyai nilai tambah (value added) secara ekonomi dan sosial. Hal ini dapat dilihat di hasil-hasil kerajinan dari Bali dan Lombok, yang mempunyai daya ekonomis yang tinggi di tingkat nasional dan internasional.

Pada upaya untuk memenuhi keterkaitan dan kesepadanan pendidikan menengah dengan dunia industri maka pemerintah telah mengeluarkan kebijakan program link and match pada tahun 1997,

yang digagas Mendiknas Wardiman ketika itu. Kebijakan ini diiringi dengan program magang bagi siswa didik di industri manufaktur, jasa atau lembaga publik lainnya. Pada pendidikan menengah maka dibuka SMK-SMK sesuai dengan disiplin keilmuan masing-masing seperti SMK Industri, SMK Teknik, SMK Kelautan, SMK Pertanian, SMK Kesehatan dan lain-lain. Hal ini untuk melahirkan lulusan sebagai tenaga ahli tingkat dasar pada disiplin keilmuan masing-masing siswa di sekolah. Sehingga setelah lulus dari SMK maka ia sudah siap untuk terjun di dunia kerja sesuai basis keilmuan dan keterampilan hidup (life skill).

### **C. Pendidikan Menengah: Realitas dan Masa Depan**

Dalam sistem pendidikan nasional, pendidikan menengah mempunyai peran penting bagi peningkatan kualitas manusia Indonesia. Tidak saja ia untuk membangun kesiapan generasi muda menghadapi kelangsungan hidup di tengah masyarakat. Akan tetapi, ia menjadi bagian dari bangunan tatanan berbangsa dan bernegara dalam sistem pembangunan pendidikan nasional untuk peningkatan SDM. Peserta didik, di sekolah menengah, dalam masa transisi secara psikologis, biologis dan sosial menuju pasca remaja perlu memperoleh pendidikan sesuai dengan potensi dan bakatnya. Pelajar remaja yang sedang mengalami masa transisi perkembangan dan pertumbuhan, tidak hanya cukup dengan pendidikan di sekolah. Tapi, juga peran serta keluarga dan lingkungan sekitar untuk membimbing perkembangan anak ke arah yang positif dan menuju sangat penting.

Data statistik tahun 2000 (Kompas, 20/4/01) menunjukkan bahwa angka putus sekolah pada jenjang SLTA masih cukup tinggi,

yaitu sekitar 159.900 siswa (3,41 persen), belum lagi pada tingkat SD 778.457 anak (3,03 persen) dan SLTP 389.346. Hal ini akan diperparah lagi dengan tingginya angka pengangguran dari semua jenjang pendidikan yang terus meningkat karena belum kuatnya relevansi pendidikan dengan perkembangan ekonomi (Aris, 1997). Ini artinya bahwa tugas pendidikan untuk meningkatkan sumber daya manusia masih perlu dimaksimalkan, baik kualitas, relevansi dan proses pendidikan itu sendiri. Lebih-lebih pendidikan menengah, yang secara khusus, mempersiapkan pelajar untuk menghadapi kehidupan bermasyarakat; pendidikan untuk menyiapkan diri memasuki lapangan kerja. Lulusannya juga diharapkan memiliki kemampuan social-kemasyarakatan agar mampu eksis dan proaktif di tengah masyarakat.

Pada awal tahun 2000-an (Kompas 01/05/01) Harian Umum Kompas memberitakan perkelahian antar siswa di Jakarta Barat serta sering terjadi di Indonesia. Kehidupan remaja, khususnya SMA/SMK/MA, memang pada masa tingginya dinamika keperibadian. Siswa dihadapkan dengan masalah-masalah psikososial seperti; konsep pribadi, tanggung jawab pribadi, prestasi hidup, nilai dan budaya remaja dan pekerjaan, memberi warna tersendiri pada beragamnya perkembangan intelektual dan emosi siswa. (Unruh dan Alexander, 1970; Husen 1979). Kondisi ini tentu mengarah pada pentingnya sistem pendidikan mempertimbangkan aspek-aspek perkembangan kejiwaan masa usia remaja. Untuk itulah, peserta didik yang sedang mengalami masa transisi, harus diterapkan sistem pembelajaran kondusif bagi perkembangan kejiwaan, spiritual, intelektual dan emosinya. Guru hendaknya membina siswa untuk dapat mengatasi permasalahan

kehidupannya.

Berdasar pada kenyataan pribadi usia masa remaja dan tujuan pendidikan menengah serta kondisi sosial-masyarakat di tingkat lokal, nasional dan internasional, maka tantangan pendidikan makin memerlukan kebijakan dan program terintegrasi dengan kebutuhan masyarakat luas. Globalisasi memasuki semua aspek kehidupan masyarakat dalam bidang ekonomi, sosial, budaya dan informatika. Bagi siswa usia remaja, yang sedang mengenyam pendidikan, apabila lebih banyak diupayakan aspek kognitif, ketimbang afektif dan psikomotorik, maka membawa implikasi pada semakin terpinggirkan nilai-nilai dan budaya sosial-masyarakat dalam kehidupannya. Untuk memberi filter terhadap dampak globalisasi maka pihak orang tua harus memberi perhatian tinggi terhadap pendidikan anak remaja usia muda. Sekolah dan orang tua perlu meningkatkan komunikasi dan kesinambungan perkembangan pelajar. Orang tua harus menjadi penyangga dan pewaris nilai-nilai luhur yang dihargai di lingkungan sekitar.

Di sini penulis melihat perlunya peran serta keluarga, khususnya orang tua, dalam memberi pendidikan masa depan bagi para siswa usia remaja. Demikian juga masyarakat, melalui lembaga-lembaga kemasyarakatan, harus berperan aktif memberi pendidikan nilai-nilai yang dibutuhkan di tengah kehidupan bermasyarakat dan bernegara untuk menjadi warga negara yang baik (*well citizenship*). Pendidikan nilai dan budaya dari keluarga dan masyarakat dapat memberi dampak pada kesanggupan pelajar beradaptasi dan memperbaiki lingkungan sekitar.

Pendidikan menengah di Indonesia masih membutuhkan keterlibatan pemerintah, masyarakat, dan dunia industri bersinergi

untuk mengembangkan model pendidikan yang tepat. Artinya, pendidikan pada jenjang ini, dalam sistem pendidikan nasional, hendaknya mampu memenuhi kebutuhan dan perkembangan anak didik; menekankan pendidikan pada pengembangan kecakapan hidup (life skill) baik yang bersifat vokasional/kejuruan atau pun keperibadian sosial. Pendidikan pada jenjang ini, juga hendaknya memperhatikan relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia industri atas kebutuhan SDM. Di samping itu, peranan keluarga, orang tua dan masyarakat dalam proses pendidikan adalah untuk membangun nilai dan budaya masyarakat yang berilmu, berbudi pekerti luhur serta berkompetisi di era global sekarang ini.

#### **D. Tripusat Pendidikan: Revitalisasi Peran**

Tripusat pendidikan yaitu sekolah, keluarga-masyarakat, dan dunia industri semakin penting untuk dibicarakan pada tulisan ini. Tidak ada lain maksudnya yaitu untuk memberikan penafsiran baru atau revitalisasi fungsi dan peran serta ketiga komponen tersebut dalam dunia pendidikan. Penguatan fungsi tiga pusat pendidikan terhadap anak remaja tersebut akan membuka peluang bagi dinamika pendidikan ke arah yang lebih baik bagi anak di sekolah.

Sekolah merupakan sentra pendidikan bagi anak remaja, sekalipun ada yang meragukan peran sekolah ini seperti Illich (1971), memerlukan revitalisasi fungsi sebagai mengarahkan perkembangan anak didik mencapai kualitas yang diharapkan. Disinilah anak didik diberikan pendidikan sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan, dengan harapan dapat mencapai perkembangan kognitif, afektif dan psikomotorik yang optimal. Sekolah mengarahkan peserta didik untuk mengembangkan

potensi-potensi dasar yang dimiliki agar dapat berkembang secara maksimal. Sekolah, tidak lepas dari peran guru serta komponen sekolah lainnya, membentuk kepribadian siswa dalam mencapai tarap perkembangan intelligensi intelektual, emosional dan spiritual. Di sekolah siswa mampu memberikan apresiasi yang tinggi terhadap kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik; dengan harapan ia dapat mendalami dan menguasai salah satu kemampuan akademis dan sosial melalui sistem pembelajaran yang efektif dan efisien.

Keluarga dan masyarakat merupakan bagian penting dari tempat berlangsungnya proses pendidikan anak remaja, yang tidak hanya memberikan kemampuan intelektual, tapi lebih dari itu adalah tempat di mana anak lebih akrab dengan nilai-nilai agama, moral sosial dan tradisi luhur masyarakat setempat. Inilah yang terabaikan dalam sistem pendidikan nasional dewasa ini, dimana melemahnya fungsi keluarga dalam memberikan pendidikan kepada anak remaja. Sehingga perkembangan remaja lepas dari sentuhan kasih sayang keluarga, serta keakraban dengan lingkungan sekitarnya, mengakibatkan remaja bersikap apatis terhadap perkembangan kepribadian dan sosialnya.

Banyaknya kasus pemuda usia remaja melarikan diri pada narkoba, minuman keras, dan sejenisnya merupakan akibat dari kurang akrabnya anak remaja dengan keluarga dan masyarakat setempat. Sebenarnya inilah yang patut disebut sebagai the lost generation, istilah D.j.Drost (2001). Sedangkan di Amerika sekitar tahun 1992 di luncurkan sebuah buku dengan judul " Knowledge Revolution For All American", yang salah satu penekanannya pada bagaimana memberdayakan kembali keluarga sebagai tempat berlangsungnya pendidikan seumur hidup.

Hubungan dunia pendidikan dengan dunia kerja serta dunia industri sangat penting, resiprocal, saling mengisi dan mendukung. Upaya-upaya meningkatkan kerja sama antara sekolah dengan dunia industri merupakan langkah untuk meningkatkan kualitas relevansi pendidikan. Kerja sama tersebut tidak terbatas pada kerja sama satu arah; dunia industri secara pasif menerima, tapi dunia industri juga dilibatkan dalam merencanakan proses pendidikan. Sekolah menengah, lulusannya, di samping diharap dapat melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, juga ia siap terjun di dunia kerja, dunia industri yang sesuai dengan kompetensi masing-masing. Pendidikan menengah disebut dalam UUSPN No.20. Th.2003 salah satu tujuannya agar lulusan mempunyai kesiapan memasuki dunia kerja. Ini artinya, dunia pendidikan, khususnya pendidikan menengah, selama ini dianut , dalam sistem pendidikan nasional, yaitu jalur akademis dan jalur profesional. Jalur akademik diharap dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, sedangkan jalur profesional untuk mempersiapkannya menjadi tenaga profesional di dunia kerja.

Peran sekolah menengah harus mempunyai akses yang cukup terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya yang berkembang di dunia industri. Searah dengan maksud ini beberapa waktu lalu pendidikan nasional diributkan dengan kebijakan pemerintah yang menerapkan program keterkaitan dan kesepadanan, yang disebut program sistem ganda. Peluncuran program sistem ganda di sekolah kejuruan adalah untuk mencari titik temu akademik dan profesional tentang peningkatan kualitas relevansi pendidikan dengan dunia industri, khususnya di tingkat sekolah menengah.

Setelah itu, apakah yang perlu kita perbaiki dari sistem pendidikan nasional sekarang ini, yang banyak pihak memerihatinkannya? Akankah kita seperti Amerika ketika dikejutkan oleh keberhasilan Uni Soviyet dengan meluncurkan pesawat Sputnik? Amerika kemudian melakukan perubahan total terhadap sistem pendidikannya dengan semangat progresivitas dan modernitas. Atau seperti Jepang yang tegar dengan tradisi serta bersikap akomodatif terhadap modernisme Barat? Suatu saat kita akan terkejut manakala negara tetangga Malaysia mampu terbang ke angkasa luar!?

## **Daftar Rujukan**

UUSPN No.2. Tahun1989

PP No. 29 Th. 1990 tentang Pendidikan Menengah

Husen, T. 1979. *The School in Question*. Oxford University Press.

Unruh, & Alexander. 1970. *Innovation In Secondary Education*. Winstin Inc. New York.

Illich, I. 1974. *Deschooling Society*. Harper & Row Publisher Inc. New York.

Goalad, J. 1989. *American Education; Social and Political Aspect*. Longman. New York

Gutek. G.L. 1991. *Education in The United State*. Toronto. Allyn bacon.

Rohlen, D. 1983. *Japan High School*. University of California. USA.

Hough, J.R. 1984. *Educational Policy; an International Survey*.  
New York.St. Martin' Press.

Boediono. 1997. *Pendidikan dan Perubahan Sosial*. Aditya Media.

Jakarta.

Dewey . 1964. Democracy and Education. New York. The Macmillan Company.

Ananta. A. 1993. Ciri Demografis Kualitas Penduduk. Jakarta. FEUI.

Suryadi, & Tilaar. 1994..Analisis Kebijakan Pendidikan. Jakarta. Rosdakarya

Ruwiyanto. W.1997. Manajemen Sisdiknas Dalam Peningkatan Ketahanan Nasional.

Jakarta. Balai Pustaka

Buchari. M. 2001. Pendidikan Antisipatoris. Jakarta. Kanisius.

Tilaar, H.R. 1997. Pengembangan SDM Dalam Era Globalisasi. Jakarta. Grasindo.

Tilaar, H.R. 1999. Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani. Jakarta. Grasindo.

Tilaar, H.R. 2002. Perubahan Sosial dan Pendidikan. Jakarta. Grasindo

Syarif, I & Murtadadho, (Editor). 2002. Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru; Buku Bunga Rampai 70 Tahun H.R. Tilaar. Jakarta Grasindo

Kompas. 20/4/2001:



### **BAB III**

## **DESENTRALISASI PENDIDIKAN PADA KONTEKS SEKOLAH MENENGAH**

### **A. PENDAHULUAN**

Perubahan tatanan pemerintahan di Indonesia dari sistem sentralistik ke sistem desentralistik mengakibatkan perubahan juga pada pendekatan pengelolaan lembaga layanan publik (public service). Pendekatan desentralistik membentuk pemerintah agar lebih mandiri, efektif dan efisien dalam pengelolaan layanan publik. Tujuan utama desentralisasi yaitu menciptakan akuntabilitas, otonomi dan profesionalisme dalam membuat keputusan tentang peningkatan mutu.

Sebagai upaya untuk membangun akuntabilitas dan otonomi, maka lembaga pemerintah diberikan wewenang dan tanggung jawab di daerah untuk meningkatkan kinerja organisasi .Artinya, bahwa lembaga hendaknya mengupayakan pelayanan

profesional. Lahirnya Undang-undang No.22 tahun 1999 tentang otonomi daerah memberikan penegasan hukum akan pentingnya kemandirian organisatoris masing-masing lembaga pemerintahan. Desentralisasi diharapkan membuka peluang serta memberikan kesempatan pemerintah daerah untuk membuat inisiatif, kreativitas, dan inovatif dalam pengembangan daerah, khususnya dunia pendidikan. Sehingga pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota hendaknya berupaya secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Osborne dan Gaebler (1992) mengungkapkan bahwa lembaga yang terdesentralisasi mempunyai keunggulan yaitu; pertama, lembaga terdesentralisasi jauh lebih fleksibel dari pada lembaga yang tersentralisasi; lembaga tersebut dapat memberi respon dengan cepat terhadap lingkungan dan pelanggan yang berubah dan berkembang. Kedua, lembaga terdesentralisasi jauh lebih efektif dari pada tersentralisasi. Ketiga, lembaga yang terdesentralisasi lebih inovatif dari pada yang tersentralisasi. Keempat, lembaga yang terdesentralisasi menghasilkan semangat kerja lebih tinggi, lebih tinggi komitmen dan lebih efektif produktivitas.

Lembaga pendidikan, seperti dinas pendidikan dan sekolah, sebagai institusi layanan publik dituntut meningkatkan profesionalitas. Lembaga yang terdesentralisasi pada tingkat sekolah memberi peluang pada lembaga ini untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran secara dinamis dan inovatif. Salah satu aspek penting pada sistem terdesentralisasi yaitu pendekatan manajemen partisipatif. Manajemen ini mengutamakan partisipasi

tinggi semua komponen di organisasi; baik yang terkait baik langsung atau tidak dengan lembaga tersebut.

Asumsi yang mendasari pentingnya desentralisasi pendidikan, yaitu; pertama, fakta menunjukkan bahwa upaya kebijakan pendidikan yang dirancang dan diimplementasikan dari pusat ternyata sangat kecil dampaknya terhadap pembelajaran di kelas. Kedua, sekolah menengah memerlukan dukungan efektif dan berkesinambungan, antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten. Ketiga, sebagai konsekwensi sekolah mendapatkan dukungan masyarakat dari masyarakat, maka sekolah menengah harus mampu menunjukkan akuntabilitas, bukan saja pada pemerintah tapi juga pada masyarakat kita sebagai stake holder. Keempat, setiap sekolah menengah dioprasikan pada situasi unik, karena memiliki konteks sosial dan perkembangan unik. Kelima, sebagai konsekwensi yang demikian, sekolah mengandung perencanaan, pengambilan keputusan dan manajemen yang mandiri. (Sammani, 1999)

Sekolah menengah sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tujuan dan karakteristik budaya organisasi khusus. Sehingga ia memerlukan sistem manajemen profesional agar organisasi sekolah untuk mengembangkan potensi sumber daya sekolah (SDS) secara optimal. Pada jenjang ini dituntut untuk meningkatkan mutu pembelajaran, lulusan serta prestasi siswa. Dalam system ini sekolah memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada komponen sekolah seperti guru, siswa, orang tua dan masyarakat dalam proses merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pembelajaran. Semua komponen

organisasi hendaknya terlibat aktif untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Tujuan desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah yaitu untuk meningkatkan akuntabilitas, otonomi, relevansi dan mutu pendidikan agar dapat melahirkan lulusan yang memiliki kemampuan/kompetensi profesional dan siap pakai (*redy to use*) baik pada kehidupan sosial dan dunia kerja. Untuk itu, organisasi sekolah menengah mengarah pada terciptanya peningkatan kualitas pengelolaan secara menyeluruh dan meningkatkan mutu lulusan. Sisi lain bahwa manajemen pendidikan mempunyai sasaran utama pada upaya meningkatkan suasana pembelajaran yang efektif dan efisien dengan melibatkan semua komponen sekolah. Sinergisitas semua komponen sebagai modal dasar untuk terwujudnya kinerja organisasi yang maksimal dan profesional.

Desentralisasi pendidikan membutuhkan sistem organisasi profesional yang memiliki otonomi tinggi, khususnya terkait dengan pengelolaan sumber daya sekolah. Inilah yang disebut sebagai ketatakelolaan yang baik (*good goevernance*) di tingkat satuan pendidikan. Sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus melakukan pengelolaan pendidikan dan pembelajaran secara profesional; efektif dan efisien pada beberapa hal yaitu kurikulum, siswa, pembiayaan pendidikan, pembelajaran dan fasilitas yang memadai.

## **B. KONSEP DASAR DESENTRALISASI ORGANISASI**

### **1. Pengertian Desentralisasi**

Menurut Rice dan Bishoprick (1971) bahwa desentralisasi dalam organisasi merupakan otonomi pengelolaan pada tingkat unit organisasi. Desentralisasi lebih mengarah pada peningkatan partisipasi semua komponen organisasi dalam proses pembuatan kebijakan dan keputusan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi lembaga. Sistem desentralisasi organisasi pemerintahan memberi pelimpahan wewenang dari tingkat atas organisasi (high level) kepada tingkat bawah (low level) berdasarkan hirarkis (Rasyid, 1998).

Sistem desentralisasi menciptakan partisipasi semua komponen organisasi dalam proses membuat keputusan (Hanson, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Setidaknya-tidaknya ada empat penjelasan yang berkaitan dengan desentralisasi dan otonomi daerah yaitu desentralisasi, dekonsentrasi, delegasi, devolusi, privatisasi, dan otonomi. Rodinelli(1998 dlm. Jalal & Supriadi(editor), 2002; Hanson, 1991) menjelaskan desentralisasi adalah penyerahan otoritas pusat ke daerah. Dekonsentrasi adalah penyerahan tanggung jawab layanan sektor tertentu pada perwakilan pemerintah pusat ke daerah. Delegasi adalah pengalihan tanggung jawab pembuatan keputusan dalam mengatur layanan publik kepada pemerintah daerah. Devolusi merupakan desentralisasi yang sangat ekstensif. Dalam devolusi pemerintah pusat mengalihkan otoritas pembuatan keputusan dan implementasinya kepada daerah. Selanjutnya bahwa privatisasi merupakan pengalihan otoritas sektoral kepada usaha-usaha

swasta. Sedangkan otonomi merupakan arah balik dari desentralisasi. Desentralisasi berangkat dari otoritas pusat yang diserahkan ke daerah sedangkan otonomi merupakan pengakuan atas otoritas daerah.

TAP MPR Nomer XV/MPR/1998 tentang otonomi daerah yang dijabarkan dengan UU No. 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Atas dasar ketentuan yuridis ini, maka desentralisasi dalam bentuk otonomi daerah di Indonesia merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi lembaga pemerintahan dalam melayani masyarakat.

Menurut Hamidjoyo (1999, dlm Sufyarma, 2003) bahwa alasan pentingnya desentralisasi adalah luasnya wilayah Indonesia, keragaman sosial- budaya, agama dan etnik, perkembangan politik dan ekonomi. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya upaya meningkatkan lembaga pendidikan dalam setting pembangunan nasional. Pada masa orde baru bahwa pembangunan nasional berlangsung pada sistem sentralistis, yang tidak menghargai keragaman masyarakat Indonesia. Sehingga pembangunan merupakan perencanaan dan petunjuk pelaksanaan kebijakan pemerintah pusat, yang kurang melibatkan masyarakat dan pemerintah kabupaten/kota. Hal ini mengakibatkan bahwa pembangunan terkadang tidak relevan dengan kebutuhan daerah.

Desentralisasi merupakan pemberian wewenang dari pusat ke tingkat daerah. Sistem ini membangun kemandirian atau otonomi organisasi serta menciptakan keefektifan dan efisiensi di

tingkat lembaga. Menurut Mantja (2002) bahwa desentralisasi sebagai pendelegasian wewenang dari pusat ke daerah, khususnya dalam bidang pendidikan untuk meningkatkan kontrol dan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, yang muaranya pada kualitas pendidikan yang semakin membaik.

Ada dua pola hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah adalah; 1) the separation of power, dan 2) the delegation of authority. Pertama, pemisahan kekuasaan (the separation of power) yaitu pemerintah pusat memberikan kekuasaan penuh kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya sendiri. Kedua, pendelegasian wewenang (the delegation of authority) merupakan pemberian wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengelola sektor pembangunan. Pada konteks pemerintahan Indonesia kedua pola dilakukan masing-masing pada tingkat pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten atau kota. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan pemerintah pada masyarakat, khususnya dalam pembangunan pada berbagai sektor seperti pendidikan, pertanian, industri dan lain-lain.

Menurut Varghese (1995 dlm Fasliil & Jalal (ed.), 2001) bahwa desentralisasi mempunyai pengertian tentang pengalihan kekuasaan dan wewenang dalam mempersiapkan dan melaksanakan perencanaan. Karakteristik desentralisasi perencanaan, yaitu: 1) unit perencana yang lebih rendah mempunyai wewenang untuk memformulasikan targetnya sendiri, termasuk penentuan strategi untuk mencapai target tersebut, dengan mengacu pada tujuan pembangunan nasional. 2) unit

perencana yang lebih rendah diberi wewenang dan kekuasaan yang memobilisasi sumber-sumber lainnya, dan keleluasan merelolaksi sumber-sumber yang diberikan kepadanya sesuai dengan prioritas kebutuhan daerah. 3) unit perencana yang lebih rendah turut berpartisipasi dalam proses perencanaan dengan unit yang lebih tinggi dengan hubungan kerja sama.

## 2. Ruang Lingkup Desentralisasi

Desentralisasi diharapkan dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu layanan pemerintah pada masyarakat. Desentralisasi merupakan pemberian keterlibatan yang lebih tinggi kepada pemerintah kota/ kabupaten/cul. Akibat dari desentralisasi ini maka implikasi-implikasi pemerdayaan oragnisatoris agar efektif dan efesien. Implikasi administrasi berupa diberikan wewenang daerah yang lebih luas pada pengelolaan pemerintahan hingga lebih leluasa untuk mengelola potensi-potensi lokal. Implikasi kelembagaan berupa perencanaan tingkat unit kerja, implikasi keuangan berupa dana yang lebih besar untuk daerah dan implikasi pendekatan perencanaan berupa perencanaan dari bawah. (Tamin , 1997 dalam Fasliil dan Supriadi, 2001).

Sistem desentralisasi pemerintahandiharap mampu menjembatani kesenjangan pengelolaan pembangunan selama ini terjadi antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Semangat desentralisasi untuk meningkatkan keefektifan dan efesien pemerintah hendaknya tercermin pada semua perilaku aparat birokrasi dalam memeberikan layanan publik (public service) kepada masyarakat. Sehingga sistem ini hendaknya melahirkan implikasi positif bagi pemerataan pembangunan di

tingkat daerah, yang selama ini terabaikan. Di mana bahwa tujuan desentralisasi untuk memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pemerintah daerah(kota/ kabupaten) untuk mengelola daerahnya secara otonom dan bertanggungjawab.

Terciptanya kemandirian dan otonomi lembaga sayarat mutlak terciptanya desentralisasi organisasi. Organisasi pendidikan diarahkan untuk dapat mengelola sumber daya pendidikan (SDP) agar berdaya guna secara optimal. Sekolah pun diharap mampu mengembang prinsip-prinsip desentralisasi organisasi secara tepat dan benar. Otonomi lembaga yang baik dapat dilihat dari tingkat keefektifan dan efisiensi dalam meningkatkan akuntabilitas, relevansi dan jaminan mutu.

Desentralisasi pendidikan pun saat ini masih terhenti pada pengelolaan dana di tingkat pemerintah daerah belum melaksanakan apa dan bagaimana desentralisasi sebenarnya dalam suatu organisasi. Esensi desentralisasi untuk meningkatkan peran serta komponen pendidikan, pada tingkat lokal, untuk mengelola proses pendidikan secara mandiri belum menjadi kewenangan nyata di tingkat sekolah. Hal ini pun telah menjadi hambatan untuk menciptakan inisiatif dan kreativitas para pimpinan bagi pengembangan inovasi di tingkat sekolah.

Desentralisasi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemandirian lembaga dalam mengelola sumber daya pendidikan (SDP). Aspek-aspek yang berkaitan dengan pengelolaan seperti perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, kontrol dan evaluasi, sebagai fungsi-fungsi manajemen, harus dilaksanakan secara otonom dan akuntabilitas. Untuk meningkatkan otonomi, juga anggota organisasi mempunyai keterlibatan partisipatif dalam

pengelolaan, seperti perencanaan dan proses pengambilan keputusan . Dalam bidang pendidikan misalnya, bahwa para anggota dan stakeholder (orang tua, murid, masyarakat) hendaknya mempunyai akses langsung untuk memantau proses pendidikan. Selain guru, murid, dan karyawan, juga keterlibatan orang tua dan masyarakat akan membantu untuk mewujudkan iklim dan budaya yang kondusif untuk berlangsungnya pembelajaran.

Akuntabilitas sekolah merupakan bagian penting untuk meningkatkan pengelolaan sekolah. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah terhadap orang tua dan masyarakat luas akan keefektifan dan efisiensi pengelolaan dalam mencapai visi dan tujuan sekolah. Akuntabilitas lembaga mencakup akuntabilitas eksternal dan internal. Akuntabilitas eksternal berhubungan dengan kemampuan sekolah dalam membangun komunikasi kepada masyarakat luas, khususnya orang tua, alumni, dan tokoh masyarakat, sebagai bentuk pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas kerja sama antara sekolah dan masyarakat luas.

Akuntabilitas eksternal sebagai upaya menciptakan “harmoni sosial sekolah” di tengah masyarakat. Akuntabilitas ini sebagai bentuk pertanggung jawaban/laporan kepada publik secara terbuka; apakah sekolah dikelola secara profesional atau tidak. Kemudian masyarakat memberi penilaian apakah sekolah memiliki kemajuan atau kemunduruan dalam mencapai visi, tujuan dan program, khususnya terkait dengan pencapaian mutu dan prestasi siswa, selama jangka waktu yang telah ditentukan.

Sedangkan akuntabilitas internal terkait dengan kemampuan lembaga dalam meningkatkan kinerja melalui

penerapan prinsip-prinsip manajemen pendidikan yang efektif dan efisien. Sekolah yang mempunyai akuntabilitas internal yang baik dilihat dari kemampuannya untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi visi, tujuan dan program organisasi secara efektif dan efisien. Akuntabilitas internal yang baik dapat dipahami dari kemampuan sekolah untuk mengelola input, proses, dan lulusan untuk mencapai tujuan. Keseimbangan antara pengelolaan SDS dengan pencapaian tujuan sebagai bentuk nyata akuntabilitas sekolah. Inilah yang kemudian disebut “harmoni organisatoris” . Harmoni organisatoris sekolah sebagai pencapaian kualitas kinerja dan sinergisitas antara kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa untuk mencapai visi, misi, tujuan dan program sekolah secara bersama-sama. Untuk itulah bahwa inti akuntabilitas internal sekolah yaitu tercapainya harmoni organisatoris sekolah.

### **C. Sekolah Menengah dan Desentralisasi Pendidikan**

Arah kebijakan pendidikan nasional di tingkat pendidikan menengah telah disebutkan oleh Depdiknas dalam Propenas Tahun 2002 sebagai berikut pendidikan menengah yang mencakup SMU, SMK, dan MA ditujukan untuk; (1)memperluas jangkauan daya tampung SMU, SMK, dan MA bagi seluruh masyarakat; (2) meningkatkan kesamaan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi kelompok yang kurang beruntung, termasuk mereka yang tinggal di daerah terpencil dan perkotaan kumuh, daerah bermasalah, masyarakat miskin dan anak yang berkelainan; (3) meningkatkan kualitas pendidikan menengah sebagai landasan bagi peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang

lebih tinggi dan kebutuhan dunia kerja; (4) meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan yang tersedia; (5) meningkatkan keadilan pembiayaan dengan dana publik; (6) meningkatkan efektifitas pendidikan sesuai dengan kebutuhan kondisi setempat; (7) meningkatkan kinerja personel dan lembaga pendidikan; (8) meningkatkan partisipasi masyarakat untuk mendukung program pendidikan; (9) meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan ( Depdiknas, 2003).

Dunia pendidikan sebagai sasaran sistem desentralisasi di bidang pemerintahan akan memberikan warna tersendiri dalam sistem persekolahan di Indonesia. Pada tingkat sekolah menengah bahwa orientasi desentralisasi, yaitu di samping dituntut untuk meningkatkan kualitas pengelolaan, juga yang lebih penting meningkatkan relevansi pendidikan, baik pada skala lokal, nasional dan internasional, dengan dunia industri. Pendidikan diharap mampu mengembangkan ketersediaan SDM yang sesuai dengan potensi-potensi daerah. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan maka upaya yang ditempuh pemerintah adalah menata sistem manajemen pendidikan nasional. Sebelumnya, sistem sentralisasi tidak mampu memberikan sumbangan berarti untuk membangun lulusan sekolah yang berkualitas, terjadinya inefisiensi baik ditingkat pusat, daerah dan sekolah . Dan salah satu penyebab mengapa dunia pendidikan nasional belum memberikan hasil menggembirakan adalah lemahnya sistem manajemen pada tingkat sekolah (Bank Dunia, 1998 dlm. Jalal & Supriadi (editor), 2002).

Sekolah menengah sebagai lembaga pendidikan membutuhkan pola manajemen pendidikan yang desentralistis. Hal

ini untuk memberikan pihak sekolah untuk mengarahkan pengembangan pendidikan dalam rangka meningkatkan relevansi lulusan dengan dunia industri. Desentralisasi pendidikan memberikan implikasi pada pengelolaan sekolah yang lebih mandiri dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pendidikan. Sekolah menengah mempunyai tujuan untuk menyiapkan anak didik untuk memasuki kehidupan sosial, dunia kerja dan melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi membutuhkan pola manajemen yang profesional. Sehingga kebutuhan sekolah meningkatkan mutu lulusan akan berlangsung efektif dan efisien apabila didukung sistem manajemen sumber daya pendidikan yang tepat dan baik.

Pada jenjang sekolah menengah budaya kehidupan sekolah berbeda dengan jenjang pendidikan di sekolah dasar. Siswa sedang mengalami masa remaja; mempunyai dinamika kehidupan yang cukup tinggi. Utamanya, pada kehidupan sosial budaya siswa di sekolah. Secara psikososial bahwa tingkat perkembangan jiwa remaja sedang mengalami proses pencarian jati diri untuk mendapatkan pengakuan sosial di tengah masyarakat atau di antara sesama remaja. Siswa mulai mengalami perkembangan jiwa dengan munculnya rasa untuk mencintai dan dicintai oleh orang lain. Siswa menyikapi lingkungan tidak lepas dari pengaruh perkembangan jiwanya secara sosial serta lingkungan masyarakat. Untuk itulah, pihak sekolah hendaknya berhati-hati dalam mengarahkan perkembangan intelektual dan emosi siswa manakala dihadapkan oleh upaya untuk mengembangkan potensi dan bakat yang dimilikinya. Prestasi siswa akan dipengaruhi oleh sejauh mana siswa memahami dirinya dan lingkungan sekitarnya.

Di sinilah pihak sekolah, seperti kepala sekolah, guru, dan karyawan, memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang baik guna mengelola para siswa.

Desentralisasi pendidikan pada tingkat sekolah memberikan kesempatan kepada sekolah; guru, kepala sekolah dan karyawan serta siswa untuk mampu mengambil kebijakan dan keputusan organisatoris untuk menghadapi masalah-masalah pendidikan yang muncul.

#### **D. Sekolah Menengah: Desentralisasi Pengelolaan**

Pada tingkat sekolah bahwa desentralisasi menjadi suatu keharusan untuk meningkatkan kualitas layanan . Sasaran desentralisasi yaitu meningkatkan partisipasi semua pihak dalam membangun pendidikan di tingkat sekolah . Menurut Stephen B. Lawton an Joyce Scane (1991) bahwa desentralisasi pada tingkat sekolah menengah mempunyai sasaran yaitu sekolah lebih reponsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal, lebih efisien dalam menggunakan keuangan, peran para guru dan kepala sekolah lebih bermakna dalam mengelola sekolah, dan partisipasi masyarakat dalam membuat keputusan sekolah. (dlm. Leithwood & Musella (edited by),1991).

Stephen dan Scane (1991) dalam penelitiannya terhadap pimpinan organisasi pendidikan di sekolah menengah di Ontario menemukan bahwa desentralisasi pada tingkat sekolah sebagai upaya untuk meningkatkan peran kepala sekolah dan guru dalam menentukan kebijakan sekolah atau membuat keputusan; misalnya pada bidang penetapan buku teks, pembinaan guru, dan lainnya yang terkait dengan pengelolaan pembelajaran. Dengan

memberikan peran yang maksimal kepada guru, kepala sekolah, siswa dan masyarakat sekitarnya dalam mengambil keputusan maka diharapkan sekolah menengah dapat meningkatkan mutu lulusannya.

Pengembangan sekolah menurut konsep desentralisasi merupakan isu manajemen pendidikan yang perlu mendapat perhatian. Untuk meningkatkan kemandirian sekolah maka aspek pengembangan sekolah untuk meningkatkan layanan pendidikan kepada siswa harus merupakan kebijakan yang diserahkan pada tingkat sekolah. Inilah yang mengantar lembaga sekolah berupaya secara mandiri meningkatkan kualitas pembelajaran. Sekolah berupaya untuk meningkatkan pembelajaran dengan meningkatkan kualitas tenaga guru melalui pelatihan dan pengembangan pelatihan karir, peningkatan fasilitas pembelajaran, meningkatkan relevansi kurikulum dan seterusnya.

Kurikulum sebagai komponen penting dalam pendidikan di sekolah menengah harus mendapatkan perhatian. Kurikulum akan memberikan arah pendidikan akan memiliki relevansi dengan kebutuhan lokal tenaga kerja. Sementara, sekolah menengah belum mempunyai kewenangan pada tingkat sekolah untuk merencanakan, mengembangkan dan mengevaluasi kurikulum sekolah serta mengembangkan program pengajaran untuk meningkatkan relevansi kompetensi lulusan sekolah. Diharapkan dengan sistem desentralisasi maka kewenangan sekolah, seperti kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat ditingkatkan. Hal ini untuk mengantisipasi perubahan dan tuntutan masyarakat terhadap sekolah mampu terakomodasi secara cepat.

Pembinaan tenaga pendidikan merupakan aspek penting yang perlu menjadi perhatian dalam sistem desentralisasi pendidikan. Sekolah mempunyai tugas penting untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Dengan menempatkan pengembangan tenaga pendidikan pada sekolah diharapkan para guru dan staf sekolah lainnya mempunyai kreatifitas yang tinggi untuk meningkatkan unjuk kerja dalam melakukan pembelajaran. Ini artinya bahwa pemerintah harus memberikan kesempatan kepada masing-masing sekolah untuk membina dan meningkatkan pengembangan kualitas tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah setempat. Pola ini akan memberikan kesempatan kepada sekolah dan semua unturnya untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Pembiayaan pendidikan pada sekolah menengah dalam sistem desentralisasi merupakan upaya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat di dunia pendidikan. Sekolah berupaya agar mampu melibatkan partisipasi masyarakat semaksimal untuk mendukung proses pendidikan. Partisipasi tersebut dapat dalam bentuk kerja sama atau komunikasi yang intensip untuk meningkatkan mutu pengelolaan. Unsur-unsur masyarakat dapat memberi bantuan dalam dunia pendidikan yaitu orang tua dan tokoh-tokoh masyarakat sekitar . Hal ini pun tidak akan terjadi apabila komunikasi antara sekolah dan masyarakat tidak mampu ditingkatkan secara maksimal. Artinya, sekolah hadir ditengah-tengah masyarakat harus melibatkan masyarakat dalam mengambil kebijakan sekolah (Caldwell & Spink, 1993; Mulyasa, 2002).

## E. Sekolah Menengah: Mutu, Relevansi, Otonomi dan Akuntabilitaas

Misi utama desentralisasi pendidikan adalah meningkatkan mutu, relevansi dan akuntabilitas dalam mengelola sekolah. Hal ini didasari oleh hasil penelitian Bank Dunia tahun 1998 dalam sebuah laporannya yang berjudul : Education in Indonesia: From Crisis to Recovery (September 1998), yang menemukan bahwa salah satu factor kegagalan pendidikan di Indonesia adalah sistem manajemen yang sentralistis. Untuk itulah membenahi kualitas pendidikan berarti termasuk di dalamnya manajemen sekolah yang harus diperbaiki baik pada tingkat pemerintahan dan sampai pada tingkat unit sekolah. Sekolah harus menjadi lembaga yang semi otonom dalam mengembangkan pembelajaran dengan mempertimbangkan kebutuhan daerah. Program-program pendidikan yang ada di sekolah hendaknya memberikan sumbangan yang beraarti dengan masyarakat sekitarnya.

### 1. Mutu dan Relevansi Sekolah Menengah

Sekolah menengah sebagai bagian dari satuan pendidikan nasional mempunyai tujuan utama untuk mempersiapkan siswa untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan memasuki dunia kerja. Ini artinya bahwa sekolah menengah merupakan jenjang pendidikan yang akan menyiapkan siswa dengan sejumlah kompetensi yang layak dipasarkan di dunia kerja atau masyarakat luas. Mutu lulusan hendaknya menjadi bagian penting dari kebutuhan akan lulusan pendidikan bagi masyarakat luas. Paling tidak dalam tiga pertimbangan tentang mutu sekolah menengah dewasa ini yaitu, pertama proses pembelajaran di sekolah harus sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kedua, relevansi kurikulum pendidikan

dengan dunia kerja dan kehidupan masyarakat harus terjadi keterkaitan dan kesepadanan. Ketiga, memberikan kemampuan dasar kepada lulusan untuk dapat membangun kehidupan sosial yang memadai di tengah masyarakat.

Salah satu upaya pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan menengah yaitu pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, penekanan pada pendidikan akhlak dan budi pekerti, penguasaan ilmu-ilmu dasar, penyelenggaraan BBE (Broad Base Education), peningkatan kualitas kemampuan dan kualifikasi guru, penyelenggaraan kompetensi keilmuan, dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi peningkatan mutu (Depdiknas, 2003).

Pendidikan di sekolah menengah hendaknya melahirkan kompetensi lulusan yang dapat diaplikasikan dalam dunia kerja dan kehidupan sosial. Sampai sekarang ini bahwa lulusan sekolah menengah terus bertambah cukup tinggi tiap tahun. Hal ini merupakan masalah pendidikan nasional yang sedang dihadapi pemerintah. Bahkan angka pengangguran yang tinggi, dianggap, akibat sistem pendidikan nasional yang belum mampu untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dengan kompetensi yang relevan.

## 2. Otonomi dan Akuntabilitas Sekolah Menengah

Otonomi pengelolaan pada tingkat sekolah menengah merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dan pembelajaran di kelas. Manajemen sekolah menengah membutuhkan tingkat partisipasi yang tinggi dari kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat dalam meningkatkan kemampuan sekolah meningkatkan kualitas

pendidikan. Untuk membangun otonomi dan akuntabilitas yang baik, maka sekolah harus menerapkan sistem manajemen yang terbuka, tanpa harus melupakan tugas utama sekolah dalam mengemban misi pendidikan. Konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai upaya pemerintah untuk melihat sekolah sebagai lembaga semi otonom.. Artinya bahwa dalam bidang-bidang tertentu seperti perencanaan, pembiayaan dan pengembangan menjadi tanggung jawab komponen masing-masing sekolah.

Sisi lain yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan otonomi dan akuntabilitas sekolah yaitu memberikan wewenang semua proses pembelajaran di tingkat sekolah. Hal ini akan meningkatkan partisipasi guru, kepala sekolah dan siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran itu sendiri. Menurut Watson dan Supovitz (2001) dalam penelitiannya di 75 sekolah negeri dan jumlah siswanya sekitar 50.000 siswa di Cincinnati, Ohio bahwa otonomi sekolah yaitu mengembangkan otonomi guru di sekolah, pemimpin team kerja dan kepala sekolah.

Menyiapkan dan mengembangkan kelompok kerja guru merupakan upaya untuk meningkatkan pembelajaran di sekolah. Menurut hasil penelitian bahwa sekolah berbasis team (School-Based-Teams) akan meningkatkan prestasi siswa dengan memberikan desentralisasi pembuatan keputusan pembelajaran dan wewenang sumber belajar pada team guru-guru akademik. Berikut ini fungsi team dalam sekolah berbasis team kerja, yaitu;

- Team akan terdiri dari 3-5 guru bidang studi yang tinggal bersama sekelompok siswa selama dua tahun.

- Team akan menyusun suatu kurikulum dan metode dan materi pembelajaran yang bersumber pada program.
- Team yang bertanggung jawab kepada semua siswa bahwa mereka akan membuktikan kesesuaian tujuan pembelajaran sekolah dan distrik.
- Team akan mengontrol pedanaan dan penyediaan materi dan tenaga pembelajaran.
- Team akan tinggal bersama siswa selama beberapa tahun untuk melihat manfaat maksimal dari kolaborasi dan hubungan yang lama dengan para siswa.
- Sekolah berbasisi team akan diatur oleh Team Kepemimpinan pembelajaran yang terdiri dari team kepala, kepala sekolah, dua orang tua, dan dua orang yang bukan staf pengajaran (Watson & Supovitz, 2001: hlm.7)

Model desentralisasi yang dikemukakan Watson dan Supovitz di atas menjelaskan bahwa desentralisasi sekolah menengah harus ditekankan pada peranan guru, team kerja dan kepala sekolah untuk meningkatkan pembelajaran di sekolah menengah. Ini akan lebih menarik manakala di sekolah menengah siswa yang sudah pada tingkat remaja dilibatkan dalam proses awal pembelajaran. Inilah yang disebut sebagai bentuk otonomi sekolah manakala wewenang guru, kepala sekolah, dan pihak lainnya diserahkan kepada komponen-kompoen pembelajaran di sekolah.

Dalam sekolah berbasis team ini bahwa akuntabilitas akan sejalan dengan otonomi sekolah dalam meningkatkan kefektifan proses pembelajaran. Semua manajemen sekolah

sebagai tanggung jawab kolektif, yang terdiri dari guru, karyawan, siswa dan kepala sekolah untuk meningkatkan akuntabilitas eksternal dan akuntabilitas internal sekolah. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya membangun komunikasi antara komponen sekolah secara intensif dan terkoordinasi.

Hasil temuan Watston dan Supovitz (2001) tersebut memberi alternatif bahwa model desentralisasi pengelolaan memberi wewenang yang lebih luas kepada guru, siswa, kepala sekolah dan orang tua dalam proses pendidikan agar terjamin mutu, otonomi dan akuntabilitas sekolah. Konsep sekolah berbasis team sangat efektif untuk diterapkan di sekolah menengah karena siswa-siswa sekolah menengah, secara psikologis, sedang mengalami perkembangan kehidupan sosial yang membutuhkan pengakuan secara sosial. Keterlibatan siswa berarti memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu proses pembelajaran.

Pada akhir tulisan ini, penulis berpendapat bahwa sekolah menengah sebagai sekolah yang mempunyai tujuan dan karakter khusus, baik ditinjau dari tujuannya dan siswa sebagai sasaran pendidikan. Untuk itulah ia dituntut untuk mengembangkan pola manajemen yang kondusif bagi terciptanya iklim demokrasi pendidikan dalam meningkatkan mutu SDM. Manajemen sekolah menengah hendaknya mengedepankan keterlibatan semua pihak dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang baik. Sehingga budaya dan iklim yang baik akan memungkinkan siswa, yang sedang menganjak remaja, merasa dihargai, mengembangkan potensi-potensinya tanpa merasa tertekan secara psikologis dan sosial di sekolah.

## Daftar Rujukan

- Rasyid, R.M. 1997. Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru. Jakarta. Yasrif Wantapone.
- Rice, H.George & Bishoprick, W, Dean. 1971. Conceptual Models Of Organization: New York. Meredith Corporation.
- Jalal, F. dan Supriadi, D.(Editor). 2001. Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah: Jakarta. Depdiknas-Bappenas-Adicitakarya
- Hanson, Mark E. 1991. Educational Administration and Organizational Behavior: London. Allyn and Becon.
- Caldwell, Brian J dan Spink, Jim M. 1992. Leading the Self-Managing School: London. The Falmer Press
- Depdiknas. 2003. Perencanaan Strategi Dan Oprasional Pembangunan Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga: Biro Perencanaan Sekretariat Jendral Depdiknas
- Mantja, W. 2002. Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pendidikan: Malang. Wenika Madya
- Sufyarma. 2002. Kapita Selektta Manajemen Pendidikan: Bandung. Alfabeta
- Tilaar, H.R. 1992. Manajemen Pendidikan Nasional: Jakarta. P.T.Gramedia
- Murtadho,D dan Syarif, I.2002. 70 Tahun H.R. Tilaar. Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia (kumpulan tulisan): Jakarta
- Mulyasa E. 2001. Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi; Bandung: Rosdakarya

Osborne dan Gaebler. 1992. Mewirusahaakan Birokrasi (edisi Indonesia): Jakarta

Erlangga

Watson, S. dan Supovitz. 2001.: Autonomy and Accoutability in the Context of Standar-

Based-Reform (Dlm. Education Policy Analysis Archives):



## **BAB IV**

### **GURU, SISWA DAN KURIKULUM DI SEKOLAH MENENGAH**

#### **A. Pendahuluan**

Guru, siswa dan kurikulum merupakan komponen utama untuk berlangsungnya pendidikan di sekolah ( UUSPN, 1989; Murgatroyad &Morgan:1994). Dalam wacana pendidikan nasional aspek ini selalu menjadi komponen penting dari upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Bahkan proses belajar mengajar di sekolah akan berlangsung secara baik manakala ketiga komponen ini berada dalam keserasian sehingga proses pembelajaran berlangsung secara efektif. Karena, ketiga hal ini, dalam sistem pendidikan nasional merupakan hal mendasar, yang terkait dengan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dewasa ini, siswa, guru dan kurikulum sering mendapat sorotan dalam dunia pendidikan(Beeby, 1982;Tilar, 1995;Supriadi & Jalal , 2001; Fullen, 1993;Unruh & Alexander, 1970). Unruh dan Alexander (1970) melihat bahwa inovasi pendidikan sering memberikan sasaran pada perbaikan ketiga unsur tersebut. Siswa

mengalami dinamika sosial dan psikologi, yang secara kontekstual mempengaruhi tujuan dan bagaimana mendidik anak secara tepat dan benar. Guru sebagai fasilitator pembelajaran dituntut meningkatkan kemampuan profesional (Mantja, 1998) secara terus-menerus. Guru selalu memperbaiki strategi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan siswa. Kurikulum sebagai seperangkat acuan (Zais,1976) dalam pelaksanaan pendidikan harus mencerminkan kebutuhan dan potensi-potensi siswa dengan segala kompleksitanya dalam kehidupan sosial, ilmu pengetahuan, budaya dan teknologi.

Dalam sistem pendidikan nasional bahwa guru sebagai komponen utama (Depdiknas, 2002) pelaksanaan pendidikan. Masalah yang dihadapi seputar guru dan tenaga kependidikan, yang paling mengemuka yaitu profesionalisme, mutu dan kesejahteraan guru (Bank Dunia,1998 dalam Jalal & Supriadi, 2001). Kegagalan dan keberhasilan pendidikan selalu dikaitkan dengan kemampuan guru dalam melakukan proses pembelajaran di kelas. Rendahnya profesionalisme dan mutu kompetensi guru di Indoensia telah menyebabkan mutu pendidikan nasional belum membaik secara signifikan. Demikian juga rendahnya tingkat kesejahteraan guru bila dibandingkan dengan beban dan tanggung jawabnya mengakibatkan etos kerja guru kurang baik.

Siswa di sekolah menengah mempunyai tingkat perkembangan kepribadian dan sosial; di mana ia berada pada masa transisi dari anak-anak ke masa remaja. Masa remaja menghadapi perkembangan keperibadian, status sosial ekonomi dan keragaman kemampuan kognisi mempengaruhi proses pendidikan. Latar belakang sosial dan ekonomi yang berbeda seperti

keluarga, ekonomi masing-masing anak memberikan pengaruh pada prestasi anak. Dengan mempertimbangkan kondisi perkembangan siswa maka proses pendidikan memerlukan kondisi kondusif bagi perkembangan kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik.

Kurikulum merupakan salah satu komponen utama pendidikan yang merupakan bagian penting dari terciptanya proses pendidikan di sekolah. Karena disinilah ditentukan tujuan, isi, metode dan aktivitas pembelajaran dan evaluasi di kelas (Zais, 1976). Dalam UUSPN No.2 Th.1989 dijelaskan tentang karakter kurikulum sekolah “ Kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian, sesuai dengan jenjang masing-masing satuan pendidikan (pasal, 37). Ini artinya, bahwa kurikulum hendaknya sangat mempertimbangkan aspek perkembangan peserta didik baik secara psikis dan fisik.

## B. Guru Sebagai Fasilitator Demokratis

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia sampai sekarang ini belum menggembirakan. Indikator sederhana dapat dilihat dari masih rendahnya mutu lulusan (out put dan out come) dari semua jenjang satuan pendidikan. Sehingga mutu SDM Indonesia belum mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional. Lulusan di berbagai jenjang pendidikan belum mempunyai kompetensi profesional yang memadai untuk digunakan dalam persaingan SDM di dunia kerja. Rendahnya

kualitas pendidikan nasional tidak lepas dari peranan guru sebagai komponen utama pendidikan, guru sebagai tulang punggung pendidikan. Untuk itulah terhadap guru, secara keseluruhan dari semua pihak yang berkepentingan terhadap peningkatan kualitas pendidikan perlu dilaksanakan. Peran dan fungsi guru (Sodjiarto,1989; Suryadi, 2001;Suyanto;2001) di sekolah menjadi bagian penting dari upaya menciptakan tercapainya kualitas proses pembelajaran yang efektif.

Dalam era ilmu pengetahuan, teknologi dan globalisasi peran guru menjadi begitu kompleks, yang tentunya menuntut tingkat profesionalitas tinggi dalam melakukan pembelajaran. Ini di sebabkan karena sekolah menjadi tempat untuk menyiapkan kemampuan peserta didik yang memadai sesuai dengan kapasitas intelektualnya. Dalam buku SPTK-21 (Dipdiknas, 2002) tugas utama guru antara, yaitu: :1) Menjabarkan kebijakan dan landasan pendidikan dalam wujud perencanaan pembelajaran di kelas dan di luar kelas. 2) Mengaplikasikan komponen-komponen pembelajaran sebagai suatu sistem dalam proses belajar mengajar.3) Melakukan komunikasi dalam komunitas profesi, sosial dan memfasilitasi pembelajaran masyarakat, 4) Mengelola kelas dengan pendekatan dan prosedur yang tepat dan relevan dengan karakteristik peserta didik, 5) Meneliti, mengembangkan, dan berinovasi di bidang pendidikan dan pembelajaran, dan mampu memanfaatkan hasilnya untuk pengembangan profesi,

Unruh dan Alexander (1970) mengemukakan peran guru yang semakin kompleks meliputi ; 1) melakukan diagnosis; mampu menganalisis kondisi yang mempengaruhi pembelajaran siswa, 3)guru sebagai pembuat keputusan: terlibat dalam proses

perencanaan dan pelaksanaan perubahan sistem sekolah, baik di tingkat lokal dan atau pun tingkat dinas, 3) guru yang kooperatif; berkerja sama dengan siswa , staf dalam menyukseskan pembelajaran di sekolah, 4) peran strategis berupa keterlibatan dalam merencanakan dan mendisain perkembangan masing-masing siswa, membuat penilaian yang tepat, membuat perencanaan tentang spektrum kurikulum yang lebih luas, 5) guru sebagai manajer; menyiapkan sumber daya dan keahlian untuk melancarkan pembelajaran siswa, termasuk bantuan staf atau asistent dan sebagainya, 6) guru sebagai fasilitator proses pembelajaran melalui dinamika kelompok, belajar mandiri, penelitian, dan berbagai eksperimen bidang studi. 7) guru sebagai pembimbing siswa untuk memotivasi kreativitas, dengan rasa empati, penuh kehangatan dan saling mengerti, 8) guru sebagai evaluator.

Lebih jauh dari itu (Coley dalam Bacharach, 1990) dijelaskan tentang tiga peran guru dalam pembelajaran yang lebih luas sebagai pengambil keputusan di kelas, yang meliputi tugas pembelajaran, konseling dan pengelolaan. Di samping itu ada tiga fungsi guru yaitu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi merupakan fungsi yang harus dijalankan dalam rangka mewujudkan proses pembelajaran di kelas. Memberikan fungsi yang lebih luas kepada guru agar tercipta otonomi yang tinggi dalam memimpin proses pembelajaran. Di sini guru lebih berperan sebagai fasilitator dan motivasi di sekolah.

Sodjarto (1989) bahkan menemukan bahwa peranan guru di kelas harus diubah, bukan sebagai pemberi ceramah, yaitu guru hendaknya lebih mengutamakan kemampuan merencanakan,

mengelola dan mengawasi terjadinya pembelajaran. Bahkan model “pemberi ceramah” ini pernah dikritik Paoulu Fiere, sebagai model pendidikan gaya bank, keranjang sampah, yang akan mematikan perkembangan siswa secara lebih luas. Karena peran guru sebagai pemberi informasi lebih merupakan upaya untuk mengebiri siswa.

Semakin kompleksnya perkembangan sosial kehidupan masyarakat membawa pengaruh terhadap lingkungan sekolah. Masalah-masalah pribadi siswa di keluarga atau di tengah masyarakat akan memberi dampak pada pencapaian prestasi siswa. Sehingga siswa yang datang ke sekolah tidak lepas dari apa yang terjadi pada lingkungan keluarga atau pun pribadinya. Kondisi ini tentu merupakan bagian penting yang harus dipahami seorang guru terhadap diri remaja. Untuk itulah guru dituntut untuk mengetahui latar belakang siswa agar dapat dibina potensinya secara maksimal. Guru tidak lagi memberikan informasi secara sepihak terhadap anak didik tetapi dituntut untuk menciptakan suasana agar anak dapat berkembang secara maksimal.

John Goodlad (dlm.Suyanto, 2001) melakukan penelitian dengan publikasi penelitian “ Behind The Classroom Door” menemukan bahwa kualitas pembelajaran sangat ditentukan oleh guru, manakala guru sudah memasuki ruang kelas serta pintu kelas tertutup maka kehidupan kelas akan menjadi wewenang dan tanggung jawab guru. Guru merupakan sosok penting yang mewarnai suasana di dalam kehidupan kelas. Apakah guru mampu untuk memberikan dan membangun motivasi anak untuk berprestasi atau tidak? Disinilah guru diharapkan dapat membangun komunikasi yang efektif dalam rangka menciptakan hubungan interaktif dan dialogis antara guru dan siswa di kelas. Sehingga kebutuhan akan

guru yang profesional sangat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Menurut Garys A Davis dan Margaret A Thomas (dikutip Suyanto, 2001) bahwa guru profesional mempunyai empat kemampuan, yaitu pertama, kemampuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas meliputi; 1) memiliki keterampilan interpersonal, khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan kepada siswa dan ketulusan; 2) memiliki hubungan baik dengan siswa; 3) mampu menerima, mengakui dan memperhatikan siswa secara tulus; 4) mampu menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar; 5) mampu menciptakan atmosfer untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas antar dan dalam kelompok; 6) mampu melibatkan siswa dalam mengorganisasi dan merencanakan pembelajaran; 7) mampu mendengarkan siswa dan menghargai hak siswa untuk berbicara dalam setiap diskusi; 8) mampu meminimalkan friksi-friksi di kelas. Kedua, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran meliputi; 1) memiliki kemampuan untuk menangani siswa yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela mengalihkan pembicaraan, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; 2) mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkat berpikir yang berbeda untuk semua siswa. Ketiga, kemampuan yang terkait dengan umpan balik dan penguatan meliputi; 1) mampu memberikan umpan balik yang positif atas respon siswa; 2) mampu memberikan respon yang bersifat membantu terhadap siswa yang lamban belajar; 3) mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban siswa yang kurang memuaskan; 4) mampu memberikan kemampuan profesional kepada siswa yang memerlukan bantuan. Keempat,

kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri meliputi;1)mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif; 2) mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pengajaran;3)mampu memanfaatkan perencanaan guru secara kelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pengajaran yang relevan (dikutip dari Suyanto, 2001 pada Kompas/10/2/2001).

Dalam studi Basic Education Quality (EEP, 1992 dalam Suryadi,2001) bahwa guru profesional mempunyai karakteristik meliputi: 1) kemampuan profesional sebagai kemampuan intelegensia, sikap dan prestasi di bidang pekerjaan, 2) upaya profesional sebagai upaya untuk menaerapkan kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar , 3) waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional adalah intensitas waktu untuk mengajar, 4)akuntabilitas profesi manakala pekerjaan yang dilakukan dapat menjamin kesejahteraan hidupnya.

Kebutuhan akan seorang guru yang profesional merupakan tuntutan mendesak untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan. Ini artinya guru mempunyai ideologi yang kuat manakala berkaitan dengan pendidikan sebagai tempat mengembangkan profesinya dan tempat mengaktualisasikan diri, yang terkait dengan apa yang diharapkan kepada siswa didikan. Sementara ini, bahwa guru dianggap sebagai fungsi sosial yang kurang menguntungkan secara ekonomi, tapi secara moril mempunyai tanggung jawab yang sangat tinggi dalam meningkatkan perkembangan siswa. Sehingga sering kali bahwa kegagalan pendidikan, khususnya prestasi siswa yang

kurang baik, dikaitkan dengan kualitas guru atau kegagalan guru dalam pendidikan.

Posisi penting guru merupakan tanggung jawab profesi dan moral untuk meningkatkan upaya-upaya profesional dalam memimpin pembelajaran di kelas (Fullen,1993). Guru hendaknya bersikap lebih demokratis. Kelas harus dikondisikan sebagai tempat untuk meningkatkan kemampuan kecerdasan spiritual, sosial dan emosional, intelektual dan kinestetik siswa (Renstra Depdiknas, 2006). Guru dalam memimpin pembelajaran hendaknya menciptakan perkembangan siswa secara maksimal. Guru hendaknya mampu untuk memotivasi siswa agar termotivasi untuk menguasai pengetahuan yang diberikan, memberikan motivasi untuk selalu meningkatkan prestasi belajar. Sejalan dengan upaya ini, maka pengembangan pribadi siswa baik emosi dan intelektual hendaknya merupakan bagian penting menjadi perhatian g guru. Karena bagaimanapun guru harus memperhatikan perbedaan dan keragaman kemampuan siswa dalam mengembangkan potensi-potensinya di sekolah.

Upaya guru untuk meningkatkan prestasi siswa, tanpa dukungan semua unsur yang ada di sekolah termasuk karyawan dan orang tua yang ada di luar sekolah, maka tidak akan mencapai hasil maksimal. Untuk itulah, di samping kerja sama dengan siswa, guru juga dituntut untuk berkerja sama dengan staf sekolah lainnya dalam memberikan motivasi kepada siswa untuk mencapai persatasi. Staf sekolah yang berupaya untuk memberikan bantuan layanan dalam menunjang proses pembelajaran. Di sekolah guru bertanggung jawab penuh terhadap capaian prestasi siswa. Orang tua berperan penting dalam memotivasi anak untuk mencapai prestasi yang

maksimal. Untuk itulah kerja sama sekolah dengan orang tua menjadi sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan pendidikan siswa di sekolah.

## C. Siswa dan Kurikulum di Sekolah Menengah

### 1. Siswa; Masa Perkembangan Tinggi

Siswa di sekolah menengah sedang berada pada masa remaja, yang memiliki beberapa karakteristik perkembangan yang meliputi; aspek sosial masa remaja sudah mulai menyadari kehadiran lingkungan sosial seperti keluarga, sekolah dan masyarakat. Masa remaja tampak, secara sosial, tercermin kait pada kecenderungan untuk membangun hubungan komunikasi dengan orang-orang di sekitarnya. Secara intelektual perkembangan remaja telah mulai tampak pada cara berpikir logis terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Secara emosi bahwa pada masa remaja telah mengenal rasa cinta, kasih sayang, pengakuan diri, rindu dan keinginan untuk berkenalan dengan lawan jenis. Pada masa remaja, emosinya sangat sensitif dan temperamental reaktif dalam menyikapi perilaku sosial.

Dilihat sudut ini bahwa pada masa remaja kebutuhan terhadap pendidikan merupakan aspek yang berkaitan dengan kesiapan untuk menghadapi kehidupan sosial (Lurry & Alberty, 1957; Husen, 1979). Kehidupan sosial ini adalah meliputi tanggung jawab sosial sebagai anggota masyarakat dan warga negara serta persiapan untuk menghadapi dunia kerja. Sampai sekarang ini bahwa arah pendidikan menengah di negara-negara maju dan berkembang seperti di Jepang, Amerika, dan Indonesia (Rohlen, 1983; Husen, 1979; UUSPN, 1989) yaitu untuk

menyiapkan siswa menjadi warga negara yang baik dan mempunyai keahlian khusus untuk memasuki dunia kerja serta memasuki pendidikan tinggi.

Pembelajaran siswa di sekolah menengah tentunya tidak lepas dari bagaimana perkembangan kejiwaan dan pandangan siswa tentang masa depannya. Seiring dengan tingkat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya arus informasi yang begitu pesat, baik dari media elektronika ataupun media masa, bahwa masa remaja di sekolah mengalami perubahan yang sangat cepat, arus pendidikan berlangsung dalam setiap sisi kehidupan remaja. Proses pendewasaan kepribadian kehidupan masa remaja semakin cepat berlangsung, dan bahkan sekolah sebagai lembaga formal lamban dalam mengantisipasi perkembangan tersebut. Kompleksitas masalah remaja nampaknya perlu menjadi perhatian guru di sekolah dalam mengantarkan siswa ke pencapaian prestasi yang memusakan. Berkaitan dengan hal ini bahwa guru hendaknya memberikan perhatian terhadap siswa pada tingkat perkemabangan serta kesulitan yang dihadapinya dalam pembelajaran.

Kehidupan siswa di sekolah untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi berlangsungnya pembelajaran merupakan tanggung jawab siswa agar mencapai prestasi yang diharapkan. Upaya ini tentunya dengan membangun motivasi siswa untuk belajar lebih aktif dan giat, karena pada masa ini siswa membutuhkan dorongan yang lebih bagus untuk aktif di sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan sistem pembelajaran yang bervariasi seperti melalui studi kelompok, bantuan tutorial (Unruh dan Alexander, 1970).

Untuk meningkatkan motivasi siswa dalam belajar maka diperlukan kurikulum yang relevan dengan realitas kehidupan yang dihadapi siswa. Kurikulum yang tidak menarik sering membuat siswa jenuh dan bosan untuk belajar di kelas. Dengan memberikan tanggung jawab belajar mandiri merupakan upaya untuk membangun motivasi belajar seperti pembelajaran sendiri, penelitian mandiri, pembelajaran kelompok, workshop siswa dan sebagainya (Unruh dan Alexander, 1970). Hal ini jelas tidak jauh berbeda dengan kondisi siswa sekolah menengah di Indonesia, di mana kehidupan sosial kalangan remaja akan mempengaruhi tingkat motivasi siswa belajar.

Kehidupan remaja yang sudah menampakkan perhatian pada kehidupan sosial dapat tercermin dari kehidupan siswa pada kegiatan organisasi sekolah. Aktifitas siswa baik dalam bentuk kegiatan olah raga, kesenian, kegiatan sosial dan kelompok belajar akan meningkat seiring dengan terus meningkatnya minat siswa untuk berpartisipasi dalam kehidupan sosial. Di samping kondisi ini, pada diri remaja berkembang perilaku penolakan terhadap situasi sosial terkadang yang, khusus berkaitan dengan kehidupan moral yang cenderung terkadang dianggap mengekang dan membatasi dinamikanya yang (Husen, 1979; Rohlen, 1983; Unruh & Alexander, 1970).

Kondisi perkembangan kejiwaan siswa diatas hendaknya sebagai sarana siswa untuk mematangkan kepribadiannya. Sehingga, diharapkan, ia tumbuh dan berkembang untuk memahami kehidupan sosial yang terjadi di sekelilingnya secara bertahap. Peran guru, orang tua serta masyarakat sangat diperlukan untuk mengontrol perkembangan remaja agar tidak

menyimpang dari nilai-nilai budaya dan norma sosial yang dihargai di masyarakat.

## 2. Kurikulum: Penguatan Relevansi

Kurikulum merupakan suatu rencana pelaksanaan pembelajaran mengenai isi dan bahan pelajaran serta sekaligus sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan dalam jenjang pendidikan tertentu di sekolah (Zais, 1975; Jamil;1999). Kurikulum memberikan arah dan pedoman yang jelas tentang proses pendidikan mulai dari tujuan, konsep dan arah pembelajaran yang dilakukan pada jenjang sekolah tertentu. Kurikulum yang baik mencerminkan beberapa aspek penting seperti tujuan dan hakekat pendidikan, tujuan dan hakekat kurikulum, asumsi mengenai peserta didik, proses pendidikan dan pengajaran, visi penyusunan kurikulum tentang harapan, tuntutan dan kebutuhan pemakai jasa pendidikan (Jamil, 1999).

Di Amerika bahwa perubahan kurikulum terjadi manakala terjadi peluncuran Sputnik tahun 1957, yang kemudian lahir suatu kurikulum sekolah dengan karakteristik seperti; 1) penekanan pada ciri-ciri disiplin akademik tersendiri seperti biologi, kimia, fisika, geografi, sastra dan bahasa; 2) isi kurikulum meliputi konsep, ide pokok, prinsip-prinsip utama ; 3) bentuk-bentuk penemuan, berpikir induktif, dan cara membimbing siswa untuk menemukan sesuatu secara mandiri; 4) suatu variasi bahan yang digunakan seperti buku paket, film dan laboratorium (Unruh & Alexander, 1970)

Sampai saat ini bahwa kurikulum pendidikan nasional yang pernah berlaku yaitu kurikulum 1968, kurikulum 1975,

kurikulum 1984, dan kurikulum 1994 sebagai kurikulum baru bagi perubahan sistem pembelajaran secara menyeluruh. Kurikulum 1968, 1975 dan 1984 masih merupakan kurikulum yang sangat sentralistik dalam semua sistem pembelajaran (Tilaar, 1995). Sedangkan setelah UUSPN No. 2. 1989 mulai diberlakukan sekitar tahun 1990, maka sistem pendidikan nasional mengalami perubahan mendasar, yaitu penekanan pada arah pendidikan nasional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dapat mendukung pembangunan nasional. Terkait dengan ini juga terbitlah PP No.2 Th. 1990 tentang Pendidikan Menengah, yang secara eksplisit memberikan arah pendidikan menengah untuk mempersiapkan siswa pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara, memasuki dunia kerja dan melanjutkan ke perguruan tinggi. Sehingga pendidikan menengah terbagi dengan jelas menjadi pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan.

Itulah sebabnya lahir kurikulum 1994 sebagai upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Kurikulum 1994 memberi tekanan pada relevansi pendidikan dengan dunia kerja; yang selanjutnya digulirkan program keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) (Dikbud, 1996) dalam sistem pendidikan nasional. Pada tahun 1990-an beberapa kebijakan pendidikan menengah mulai diluncurkan seperti menata kembali pola penjurusan di sekolah menengah; di mana sekolah umum dengan orientasi akademik serta sekolah kejuruan dengan orientasi profesional. Pada sekolah menengah umum bahwa pola penjurusan hanya ada pada saat memasuki kelas III dengan pola IPA, IPS dan Bahasa. Sedangkan untuk

mempersiapkan siswa untuk memasuki dunia kerja ditempuh melalui jalur sekolah kejuruan, yang secara spesifik memberikan pendidikan dan pelatihan khusus kepada siswa untuk menjadi tenaga kerja profesional pada tingkat dasar.

Sedangkan kurikulum pada tahun 2002 ini lebih melihat kurikulum sebagai langkah untuk membangun relevansi dan mutu pendidikan yang berkaitan dengan proses out put dan outcome pendidikan. Sehingga kemunculan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) ini merupakan cerminan dari upaya untuk membangun demokratisasi pendidikan, yang melihat keragaman kemampuan peserta didik. Paling tidak ada beberapa asumsi penting yang menyebabkan pentingnya kurikulum berbasis kompetensi, yaitu; 1) memperhatikan kemampuan dan potensi peserta didik yang akan dikembangkan oleh guru, 2) adanya keragaman potensi peserta didik sehingga guru harus dapat membantu siswa menjembatani keragaman itu, 3) pendidikan mengkondisikan lingkungan agar peserta didik dapat mengembangkan potensinya, 4) kurikulum sebagai rencana pembelajaran harus dapat mengembangkan potensi-potensi seluruh peserta didik secara optimal (Mulyasa, 2002).

Kurikulum berbasis kompetensi merupakan upaya untuk memberikan apresiasi yang tinggi pada potensi-potensi yang dimiliki masing-masing siswa di sekolah. Lebih-lebih pada jenjang sekolah menengah bahwa peserta didik, perkembangan intelektual siswa sudah cukup terarah, kecenderungan potensi yang milikinya telah nampak. Sehingga diharapkan bahwa secara lebih awal potensi-potensi dan kemampuan peserta didik mampu diarahkan secara maksimal.

## Daftar Rujukan

- Bacharah, S. B. (Editor). 1990, Education Reform: Making Sense Of It  
All: USA. Allyn dan Bacon.
- Beeby, C.E. 1979. Pendidikan di Indonesia; Penilaian dan  
Perencanaan : Jakarta. LP3ES.
- Boediono dan Yulaellawati, 1999. Penyusunan Kurikulum Berbasis  
Kemampuan Dasar, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan.  
No.020 Tahun ke-5, Desember 1999
- Diknas. 2002. Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan 21(STPK-21)  
: Jakarta
- Jalal. F. dan Supriadi (editor). 2001. Reformasi Pendidikan Dalam Era  
Otonomi Daerah: Jakarta. Depdiknas-Bappenas-Adicita karya
- Jamil, Ibrahim. 1999. Perspektif Tranparansi Global Dalam Kurikulum  
: Diknas Jur. Pendidikan dan Kebudayaan. No. 019. Tahun ke-  
5, Oktober
- Husen, T. 1979. The School In Question : New York Oxford University  
Press
- Lurry, L .L dan Albery, J.E. 1957. Develoving The Core Program :New  
York The Mcmillan Company
- Mantja .W . 1998. Manajemen Pembinaan Profesional Guru  
Berwawasan Pengembangan SDM; Suatu Kajian Konseptual  
Historis(Pidato Pengukuhan Guru Besar: Universitas Negeri  
Malang
- Michael. G. Fullan, 1993. The New Meaning Of educational Change  
:New York. Teacher College Press
- Mulyasa. 2002. Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK): Jakarta.  
Rodakarya

- Murgatroyd, S. dan Morgan, C. 1992. Total Quality Management and School : USA. The Open University
- Unruh, G.G. dan Alexander, W.M. 1970. Innovation in Secondary Education: New York Winstin Inc
- Rohlen, Thomas, D. 1983. Japan High School :Universty of California
- Suyanto. 2001. Guru Yang Profesional dan Efektif.  
Kompas/16/02/2001.
- Suryadi, Ace. 2001. Menyoal Profesi Guru: Kompas/9/03/2001
- Seodjiarto.1992. Menuju Pendidikan Yang Relevan dan Bermutu.  
Jakarta: Balai Pustaka
- Tilaar, H.R. 1995. 50 tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995; Suatu Analisis Kebijakan. Grasindo. Jakarta
- UUSPN. No. 2. tahun 1989. 1992. Sinar Grafika. Jakarta
- PP. No. 29. Tahun 1990 Tentang Pendidikan Menengah. 1992. Sinar Grafika. Jakarta
- Depdiknas. 1990. Menyongsong Penyusunan Kurikulum SMU :  
Jakarta. Dikdasmen.
- Zias, S. Robert. 1976. Curriculum Priciples and Foundation: New York. Harper and Row, Publisher



## **BAB V**

### **KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH**

#### **(Kepemimpinan Visioner-Transformatif)**

##### **A. Pendahuluan**

Kompleksitas sekolah menengah sebagai lembaga pendidikan semakin berkembang seiring dengan tingkat perkembangan tuntutan lembaga ini dari orang tua, siswa dan masyarakat luas. Faktor utama yang mendorong pentingnya meningkatkan kualitas manajemen sekolah menengah adalah perbaikan pembelajaran (learning) dan pengajaran (teaching) membutuhkan perhatian secara lebih baik, utamanya melalui meningkatkan kualitas manajemen (Bank Dunia, 1999).

Di samping faktor guru, siswa, orang tua dan faktor lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, maka faktor peran kepala sekolah juga tidak boleh diabaikan. Sekolah sebagai organisasi, maka peran kepala sekolah sangat penting dan strategis

mengelola untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu meningkatkan peran strategis dan teknis untuk mencapai kualitas proses pembelajaran. Dia tidak saja sebagai pemimpin pembelajaran, tapi lebih dari itu ia sebagai ia harus menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam sekolah seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi dan evaluasi organisasi.

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan sarana dan prasarana. Ia bertanggung jawab pada meningkatkan keefektifan sistem administrasi yang mendukung kesuksesan proses pembelajaran. Untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan kepala sekolah dituntut melakukan supervisi pendidikan. Karakter sekolah menengah dengan peserta didik dan tuntutan masa depan lulusannya; masa remaja, budaya dan nilai remaja, pendidikan dan dunia kerja (Husen,1979; Unruh & Alexander, 1970) akan mempengaruhi pendekatan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai perspektif kompetitif dan berkualitas tentang lulusan sekolah menengah dalam penguasaan iptek dan budaya. Lulusan sekolah menengah dituntut mempunyai kompetensi untuk menghadapi kehidupan sosial dan dunia kerja. Ini artinya bahwa lingkungan sekolah menengah yang mempunyai dinamika tinggi; di mana nilai-nilai dan budaya sekolah dapat dikelola untuk mendukung pendidikan yang bermutu.

Kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok secara sengaja untuk pencapaian tujuan organisasi (Stogdill, 1974; Yulk, 1989; Stoner, Freeman & Gilbert,

1995; Owens,1991;Hanson,1991; English, 1992). Sehingga dalam organisasi, kepemimpinan merupakan upaya menciptakan sinergisitas semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah berupaya mengelola guru, siswa, keuangan, staf, fasilitas, nilai-nilai dan budaya sekolah untuk mendukung pembelajaran berkualitas (learning quality).

Sergiovanni mengklasifikasikan kemampuan kepemimpinan (dalam Owen, 1991) meliputi konseptual, humanistik, dan teknik. Sedangkan Owens (1992) menyebut ada dua tipe kepemimpinan kepala sekolah yaitu kepemimpinan simbolik dan kepemimpinan kultural. Selanjutnya Suyanto (2001) melihat bahwa kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan transformatif untuk meningkatkan peran semua unsur sekolah secara optimal.

Kemudian Guthrie dan Reed (1991), dengan mempertimbangkan kompleksitas sekolah, dibutuhkan kepemimpinan strategis-visioner atau transformatif . Lepas dari berbagai pendekatan ini, tapi yang lebih penting adalah tugas kepala sekolah menjadi bagian penting dari proses pendidikan di sekolah. Pembahasan ini akan membuat tulisan ini menarik yaitu menempatkan peran kepala sekolah sebagai pelaku kebijakan dan perubahan di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dengan melakukan inovasi-inovasi secara terencana dan sistematis-sistemik. Ia hendaknya memiliki kemampuan leadership yang kuat. Kepemimpinan yang kuat (strong leadership) mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan. Ia sebagai pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia (Mantja, 1995)

hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang kaya dengan inovasi-inovasi tentu merupakan pemimpin yang visioner. Itulah disebut kepemimpinan visioner-transformatif. Di samping visioner-transformatif bahwa kepemimpinan, juga menggunakan kemampuan emosional dan spiritual (Goleman, 1999; Goleman, 2001; Cooper, Robert & Sawaf, 1999; Bennis & Nanus, 1985).

## B. Konsep Dasar Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar (people who do think right), sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar (people do right think)(Bennis & Nanus, 1985). Perbedaan ini memberi gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait dengan tingkat kebijakan puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan manajer merupakan pengambil keputusan tingkat menengah.

Dari sekian banyak pemahaman tentang kepemimpinan selalu menekankan pada aspek perilaku pemimpin dalam menciptakan pengaruh kepada yang dipimpin, atau lebih dikenal dengan hubungan atasan dan bawahan. Menurut konsep-konsep

kepemimpinan tradisional dan modern pola hubungan dua faktor ini menjadi faktor utama keefektifan kepemimpinan.

Dalam sejarah pemikiran kepemimpinan, kita akrab dengan teori bakat (trait theory), teori kontingency (contingency theory), teori phat goal (phat goal theory), yang lebih menekankan pada pembagian dimensi-dimensi kepemimpinan. Dimensi ini tidak lepas dari hubungan dua aspek antara gaya dan perilaku kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap keefektifan organisasi. Bahkan ada pendapat bahwa kepemimpinan merupakan upaya menacapi tujuan organisasi; di mana bawahan diarah untuk melakukan tugas sesuai perintah atasan.

Stoener, Freeman dan Gilbert (1995) memberi batasan kepemimpinan pada empat komponen, yaitu; pertama, kepemimpinan melibatkan orang lain, kedua, kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan, ketiga, kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain atau pengikut, keempat, kepemimpinan adalah mengenai nilai-nilai dan budaya

Bagian terakhir di atas, kepemimpinan sebagai proses internalisasi nilai-nilai dalam organisasi. Pengembangan organisasi berkualitas dapat merupakan cermin dari nilai-nilai yang berkembang dalam diri kepemimpinan. Pemimpin yang kuat selalu intens terhadap nilai-nilai dasar dan universal organisasi. Pemimpin yang kuat dan efektif dapat dilihat dari sejauh mana ia mampu mengembangkan nilai-nilai dan budaya mutu di organisasi. Demikian juga, kepemimpinan kepala sekolah hendaknya berkomitmen pada nilai-nilai dan budaya mutu pendidikan.

Dewasa ini, bahwa semua organisasi profit dan non-profit mengembangkan kepemimpinan dalam pendekatan di atas. Manusia sebagai aspek yang utama pada organisasi (Mc Gregor, 1960), baik bersifat interpersonal dan atau pun intrapersonal. Pengembangan mutu SDM harus menjadi prinsip dalam pengembangan organisasi. Tanpa SDM yang bermutu maka sulit untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Itulah sebabnya juga Toyota sangat mengutamakan pengembangan SDM bagi peningkatan mutu produk mobil yang berkesinambungan. Bahkan dalam konteks dunia persaingan produk bahwa memiliki SDM bermutu sebagai kekuatan utama (the primer force) untuk mengungguli persaingan sehat.

Hal ini masuk dalam pendekatan kecerdasan emosional dalam memimpin organisasi, yang menekankan pentingnya memahami berbagai perbedaan atau dinamika individu atau kelompok sebagai penyebab terwujudnya peningkatan kinerja dan ethos kerja pada organisasi.

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini berupaya memahami bagaimana keefektifan kepemimpinan dalam organisasi dapat terwujud secara optimal. Sehingga sejumlah hasil penelitian tentang teori kepemimpinan ditemukan bahwa kepemimpinan mencakup dimensi pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin, hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya, dan seterusnya.

Ada beberapa teori kepemimpinan yang berkembang dalam yang selama ini dalam organisasi antara lain;

#### a. Teori Sifat

Teori sifat menjelaskan bahwa kepemimpinan seorang sangat erat kaitannya dengan faktor sifat bawaan pribadi sejak lahir. Teori ini, juga disebut sebagai the “great man theory”, yang merupakan suatu hasil studi otobiografi terhadap para pemimpin dunia seperti Gandhi, Roosevelt dan lain-lain oleh Thomas Carlyle (Hanson, 1991; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995). Pada awal tahun 1948 Ralph Stogdill mereveiu 124 penelitian pada bakat psikologis pemimpin. Temuannya, bahwa faktor bakat itu kurang memiliki hubungan dengan keefektifan kepemimpinan. Kemudian ia menjelaskan bakat-bakat psikologis berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan, yang meliputi; kemampuan, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi (Hanson, 1991; Owens, 1991).

Mc Gregor (1960) pada tahun 1960 dengan bukunya “The Human Side Of Enterprise”, menegaskan tentang faktor bawaan individu sebagai penentu keefektifan kepemimpinan. Sebaliknya, ia menjelaskan ada empat variabel dalam kepemimpinan, yaitu: 1) karakteristik kepribadian pemimpin, 2) sikap, kebutuhan dan kepribadian para pengikutnya; 3) karaktersitik organisasinya, antara lain seperti: tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilakukan, dan 4) keadaan sosial, ekonomis, dan politis. Itulah sebanya ia memandang kepemimpinan, lebihh intens, sebagai hubungan situasional dalam organisasi.

## b. Teori Kontingency

Berbeda dengan teori pendekatan sifat, bahwa teori kontingency menyatakan situasi menentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Teori ini memfokuskan diri pada faktor-faktor; tuntutan tugas, harapan dan tingkah laku rekan setingkat, karakter, harapan dan tingkah laku karyawan, dan budaya organisasi dan kebijakannya. Salah satu model dari teori ini adalah teori situasional kepemimpinan model Hersey and Blanchard (Owens, 1991; Hanson, 1991; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995). Teori situasional yaitu bagaimana gaya kepemimpinan sebagai respon terhadap keinginan sukses pada pekerjaan, pengalaman, kemauan, kemampuan bawahan yang juga harus mengalami perubahan.

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, seperti yang dijelaskan Owens (1991), menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional meliputi; 1) tingkat kematangan partisipan organisasi dapat bertambah setiap waktu, 2) tingkat kematangan meningkat, maka gaya kepemimpinan yang efektif akan dicirikan dengan reduksi perilaku yang berorientasi tugas dan meningkatkan perilaku berorientasi hubungan. Titik tekan gaya kepemimpinan terletak pada faktor situasi hubungan tugas dan tanggung jawab dengan pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan seirama dengan tujuan organisasi. Hal ini dikenal dengan manajemen berdasarkan tujuan (management by objective).

## c. Teori Transformasional atau Kharismatik

Teori ini merupakan teori yang relatif baru dalam ilmu manajemen, khususnya tentang kepemimpinan dalam suatu

organisasi. Teori ini lahir akibat diperlukannya transformasi secara cepat dalam suatu organisasi yang didukung pengaruh besar seorang tokoh karismatis. Bass (dalam Stoenor, Freeman & Gilbert, 1995) membandingkan tipe pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional. Pemimpin transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan sendiri dan organisasi. Sedangkan pemimpin transformasional membangun motivasi bawahan untuk melakukan apa yang dibutuhkan oleh tim dan organisasi untuk mencapai tujuan melalui aktualisasi diri para anggotanya.

Kepemimpinan transaksional yaitu upaya terjadinya hubungan antara atasan dan bawahan sebagai bentuk imbal balik yang ditandai dengan perilaku individu dengan maksud tercapainya tujuan dan keinginan individu. Sedangkan pemimpin transformasional bersifat visioner, memberikan nilai-nilai kemudian diartikulasi dan memberi inspirasi kepada para pengikut serta memberdayakannya melalui jalinan komunikasi secara aktif dan dialogis (Tosi, Rizzo & Carroal, 1990; White & Bedner, 1991)

Teori transformasional mengutamakan partisipasi aktif para anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Anggota merupakan bagian penting dari roda organisasi. Pemimpin diharapkan berperan dalam memberi inspirasi serta membangun komunikasi secara efektif untuk menggerakkan kinerja anggota. Pemimpin menjadikan visi organisasi sebagai "perekat nilai" untuk membina sinergitas anggota. Di mana ia berupaya menguatkan motivasi anggota. Ia mendeklarasi

tujuan organisasi sebagai bentuk aktualisasi diri yang paling tinggi dalam tim kerja dan atau kelompok.

Luthans (1995;358) (dalam Suyanto, 2001) mengklasifikasi pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional yaitu: 1)mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan, 2)memiliki sifat pemberani, 3)mempercayai orang lain, 4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu), 5) meningkatkan kepemimpinan secara terus-menerus, 6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, 7) dan memiliki visi ke depan.

#### d. Kepemimpinan Emosional

Dalam pendekatan ini, kepemimpinan merupakan upaya untuk meyakinkan orang lain untuk berkerja keras menuju sasaran bersama (Goleman, 2001). Kepemimpinan yaitu mempengaruhi dan menjalin hubungan dengan orang lain untuk mencapai tujuan (Buford & Bedian, 1961; Stogdill, 1974; Owens, 1991). Sedangkan makna lain kepemimpinan yaitu kekuatan yang didasarkan atas karakteristik personal, menyangkut kecerdasan emosional yang tinggi dan luhur (Etzoni, 1961, Cooper & Sawaf, 1999) dalam berhubungan dan berkomunikasi dengan orang lain pada organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dengan pendekatan kecerdasan emosional merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada upaya maksimalisasi kemampuan interpersonal dan intrapersonal pemimpin. Kemampuan interpersonal merupakan kemampuan untuk membangun hubungan sosial yang efektif

dalam organisasi meliputi; mengelola kritik yang membangun, mengelola keragaman, mengelola kecerdasan kelompok (Goleman, 2001). Sedangkan kemampuan interpersonal merupakan kemampuan individual pemimpin dalam mengelola kepribadiannya untuk organisasi berupa kejujuran, integritas dan kepercayaan (Byrne dalam Bussiness Week, 2002).

Bennis (1984) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mempunyai beberapa kompetensi yaitu; 1) manajemen makna, pemimpin mampu memahami tujuan lembaga dan dapat mengelola simbol-simbol organisasi untuk tujuan, 2) perhatian, kemampuan pemimpin untuk mengajak para staf mengarahkan perhatian, tenaga serta bakatnya untuk mencapai tujuan, 3) manajemen kepercayaan; pemimpin berupaya menumbuhkan kepercayaan orang lain, para stafnya, dan menerapkan gaya kepemimpinan kondisional, 4) dan manajemen diri sendiri, memahami dan mengenal dirinya. Dari sini dipahami bahwa kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan karakteristik personal pemimpin (Hoy & Miskel, 1987), yang merujuk pada aspek kepribadian dalam organisasi.

Kepemimpinan berdasar kecerdasan emosional merupakan pendekatan baru dalam ilmu manajemen (Goleman, 2001; Goleman, 1995; Cooper & Sawaf, 1999). Goleman (1995) ahli psikologi dari Harvard University, meluncurkan hasil sejumlah penelitian, membuktikan pengaruh kecerdasan emosi pemimpin untuk mencapai puncak karir. Ia menjelaskan ruang lingkup kecerdasan emosi yaitu kecakapan pribadi meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi, dan kecakapan sosial meliputi empati, kesadaran terhadap

perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain, dan keterampilan sosial yaitu kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain (Goleman, 2001). Kepemimpinan ini menekankan fungsi kemampuan emosional dalam melakukan komunikasi organisasi, di mana berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan merupakan hubungan manusiawi yang secara intensif melibatkan aspek-aspek manusiawi, baik bersifat intrapersonal atau interpersonal.

### C. Kepemimpinan Kepala Sekolah : Visioner -Transformatif

Seperti yang disebutkan dalam PP N0. 29. Th. 1990, bahwa pimpinan sekolah menengah terdiri dari kepala sekolah dan seorang atau wakil kepala sekolah berdasar kebutuhan. Lebih lanjut diungkapkan bahwa tugas utama kepala sekolah yaitu bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan penggunaan sarana dan prasarana.

Kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi mempunyai peranan penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Paling tidak peran kepala sekolah melingkupi kepemimpinan personalia, kepemimpinan pembelajaran, dan kepemimpinan pembiayaan. Kepala sekolah diharap mejadi penggerak, inspirator, inisiator dan motivator utama dalam mencipta kondisi organisasi agar tercapai tujuan secara optimal.

Lipm, Rankin dan Hoeh (1985) menjelaskan bahwa kepala sekolah harus membangun kepemimpinan atas dasar tujuan sekolah, yang menjadi keyakinan dan perilaku semua komponen. Ia berupaya membangun fondasi nilai-nilai yang ingin dicapai,

sehingga guru, murid, karyawan dan orang tua mencurahkan perhatian pada pencapaian tujuan. Lipham dkk. (1985) peran kepala sekolah yaitu mencipta lingkungan sekolah sesuai dengan kondisi masyarakat sekitar, menghargai perbedaan individual yang terjadi di sekolah. Ia berusaha memformulasi nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai. Ia harus berusaha untuk memahami nilai-nilai yang terjadi dalam interaksi interpersonal dan konflik peran, karena nilai-nilai tersebut berperan dalam menentukan nilai-nilai yang dihargai anggota.

Kepala sekolah diharap dapat mencipta visi, misi dan tujuan sebagai pusat komitmen bagi anggota organisasi. Ia dapat menuangkannya dalam bentuk strategi perencanaan, kebijakan, dan program organisasi. Di mana komitmen anggota pada visi, misi dan tujuan memberi pengaruh pada pelaksanaan program-program organisasi yang berkualitas baik dalam proses dan pencapaian tujuannya.

Sedangkan Owens (1991) berpendapat bahwa kepemimpinan sekolah meliputi kepemimpinan simbolis dan kepemimpinan kultural pada perspektif pengelolaan budaya dan iklim sekolah. Pemimpin simbolis mengkomunikasikan visi sekolah kepada semua anggota organisasi, menjelaskan pentingnya peran anggota organisasi untuk mencapai visi dan misi. Kepemimpinan ini membangun semangat partisipasi tinggi semua komponen sekolah.

Semangat tinggi untuk mencipta kinerja dan sinergisitas organisasi dapat digerakkan dengan menanamkan filosofi dan ideologi organisasi kepada anggota. Filosofi dan ideologi itu berupa nilai-nilai dan norma yang sangat dihargai organisasi, yang merupakan fondasi terwujudnya budaya mutu di sekolah. Pemimpin

tampil sebagai sosok “ideal organisasi”. Semangat tinggi guru, siswa dan karyawan untuk berkreasi.

Kepemimpinan kultural memberi perhatian pada tujuan dan misi sekolah yang diartikulasikan dalam nilai, keyakinan, dan budaya. Budaya dan iklim organisasi yang kondusif bagi terciptanya sinergisitas tinggi anggota. Di sini bahwa kepala sekolah meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah melalui internalisasi nilai-nilai, keyakinan, norma ideal pada semua aktivitas sekolah. Sebagai wujud internalisasi organisatoris ini maka terwujud budaya mutu yang berkesinambungan dalam sistem organisasi. Nilai-nilai, keyakinan dan norma sebagai “daya penggerak lunak” (software of driver force) bagi organisasi. Di sini kepala sekolah dituntut sebagai pemimpin tangguh agar nilai-nilai, keyakinan dan norma dapat sebagai “ruh dan energi” (soul and energy) pada sistem organisasi.

Kepala sekolah, di samping, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin pembelajaran. Ia juga bertanggung jawab untuk mengelola semua sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah diharap dapat membangun budaya organisasi profesional dengan meningkatkan kualitas guru, fasilitas, dan lingkungan sekolah. Pemimpin harus mengarahkan semua anggota agar merasa memiliki dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Semua komponen organisasi sekolah hendaknya terlibat aktif dalam membangun “sinergisitas organisatoris” untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan visioner-tranformatif adalah upaya untuk meningkatkan partisipasi guru, siswa, orang tua, stakeholder secara bersama-sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Seorang guru, mungkin, mempunyai daya kreativitas profesional (force of

professional creativness) sendiri dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Otoritas, kebebasan dan tanggung jawab tinggi profesional, yang lahir dari pergumulan internal profesi membuat guru tertantang untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran secara berkesinambungan. Siswa dengan segala keunikannya, juga dapat berkembang dalam irama kehidupan dan prestasi yang terimpikan ( a lifes and achivment dream).

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, pemimpin pendidikan dan supervisor pendidikan (Mantja, 2002). Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan diharap dapat berperan tinggi mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah. Ia melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara sistimatis untuk mencapai tujuan. Ia sebagai pimpinan pendidikan berupaya optimal untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan proses pendidikan, utamanya yang berkaitan dengan prestasi siswa.

Kepala sekolah sebagai pimpinan supervisi pendidikan hendaknya berusaha untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam pembelajaran dan pengajaran. Bentuk upaya kepala sekolah dalam hal ini yaitu memberikan layanan supervisi untuk pembelajaran kepada semua guru untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah.

Melihat perkembangan sekolah yang semakin kompleks, saat ini, maka tugas kepala sekolah tidak hanya sebagai seorang pemimpin pembelajaran (instructional leadership). Namun ia harus juga berupaya untuk mengelola dalam konteksnya yang lebih luas; sekolah tempat berlangsungnya proses pendidikan melibatkan stakeholder, yang berkepentingan. Sekolah hendaknya mempunyai

sistem manajemen yang baik untuk menunjang berlangsungnya proses tersebut dengan kondisi lingkungan yang menjamin pencapaian kualitas yang diharapkan.

Peran kepemimpinan kepala sekolah mengarah pada pengelolaan aspek manajerial pendidikan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru dan karyawan, fasilitas pembelajaran dan pendukung pendidikan lainnya. Dan yang tidak kalah pentingnya yaitu membangun hubungan dengan masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengembangan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengakomodasi semua pihak yang memungkinkan membantu serta mendukung bagi tercapainya kualitas pendidikan.

Pada konteks di atas, dibutuhkan tipe kepemimpinan visioner-tranformatif. Kepemimpinan ini berupaya membangun visi sekolah yang berwawasan pendidikan dengan memberikan keterlibatan semua komponen dalam mencapai tujuan yang dihasratkan. Ia mengkomunikasikan visi organisasi kepada semua anggota seperti siswa, guru, karyawan, orang tua dan masyarakat luas, dengan harapan mampu menjadi bagian penting yang akan membangun kultur kerja organisasi dinamis, bermutu, maju dan kompetitif.

#### D. Kepala Sekolah Menengah: Visioner - Transformatif

Pada sekitar tahun 1970-an penelitian di Amerika bahwa Profesor Administrasi dan Supervisi Sekolah Menengah bekerja sama dengan The National Association Of Secondary School Principals menyebut tugas-tugas kepala sekolah meliputi; perubahan, inovasi, kurikulum dan pembelajaran, komunikasi yang efektif, pembiayaan, hubungan manusiawi, lingkungan

pembelajaran, negosiasi, organisasi dan pengembangan, ilmu politik, pemecahan masalah, penelitian dan evaluasi, hukum sekolah, kesadaran sosial, dan analisis sistem perencanaan pendidikan (Wood, Nicholson dan Findley, 1979). Kepala sekolah hendaknya lebih terbuka dalam menghadapi siswa, guru dan orang tua, terutama akibat terjadinya perkembangan akan kebutuhan pada mutu pendidikan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan dunia kerja.

Dewasa ini kepala sekolah di sekolah menengah, berbeda dengan sekolah dasar, di mana kultur organisasi cermin dari tingkat perkembangan anggota organisasi, utamanya siswa sebagai sasaran pendidikan. Siswa sedang berada dalam masa transisi, secara kejiwaan, yang tentunya lebih membutuhkan figur ketauladanan kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah dan guru menjadi keseluruhan atmosfer sekolah. Ia dituntut untuk menyimbolkan diri dan perilakunya, yang mencerminkan replikasi dari visi dan misi sekolah.

Guru, siswa, orang tua dan masyarakat di sekolah menengah mungkin lebih banyak mengharap agar lulusan pendidikan mampu menghadapi kehidupan sosial dan dunia kerja. Salah satu karakter dari siswa sekolah menengah yaitu tingginya kebebasan siswa sehingga dalam sekolah muncul kelompok-kelompok siswa dengan berbagai kebutuhan; ada kelompok belajar, kelompok-kelompok seni, pencinta alam, kelompok sosial. Hal ini menjadi tantangan utama yang dihadapi seorang kepala sekolah. Tinggi dan beragamnya tingkat perbedaan pendidikan memberi implikasi pada pendekatan kepala sekolah dalam memperbaiki perkembangan dan pertumbuhan peserta didik.

Kepala sekolah yang memimpin dengan gaya kepemimpinan visioner transformatif membangun organisasi, yang berwawasan masa depan dengan landasan dasar pada artikulasi visi-misi pada budaya mutu organisasi. Ia mampu untuk melakukan perubahan-perubahan edukatif dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Seorang kepala sekolah di sekolah menengah dengan tipe kepemimpinan visioner transformatif melakukan beberapa hal penting dalam mengelola sekolah, yaitu ;

1. memahamai visi bagaimana sekolah akan berkembang lebih baik.
2. memahami bagaimana memotivasi mereka yang berkerja dalam sekolah seperti guru, karyawan, siswa dan orang tua.
3. memahami aspek-aspek operasional untuk mengontrol perubahan pada aktifitas organisasi.
4. menciptakan hubungan intensif dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi.
5. memahami komponen mendasar strategis pemikiran untuk membangun kultur organisasi yang baik (Guthrie dan Reed, 1991).

Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu kemampuan politis (political competence), kemampuan pengajaran (instructional competence), kemampuan interpersonal (interpersonal competence) dan kemampuan teknis (technical competence)( Wiles dan Bondi, 1983). Kepala sekolah harus mamapu memberikan peran sebagai seorang insiator, inspirator, partisipator, dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama mencipta

sinergisitas untuk meningkat kinerja lembaga dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Upaya kepala sekolah untuk mencipta kepemimpinan visioner-transformatif dengan membangun pola pikir, perilaku dan budaya sekolah, yang mencerminkan aktualisasi dari visi dan misi. Ia menekan upaya sosialisasi visi dan misi sekolah agar mampu menjadi penggerak untuk mencipta iklim sekolah yang baik bagi berlangsungnya proses pendidikan. Ia berupaya mendorong partisipasi guru, siswa dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka diberikan kebebasan, tanggung jawab dan wewenang untuk mengembangkan daya-daya kreativitas profesional (*creativity professional forces*) di sekolah.

Hal penting yang perlu diciptakan kepala sekolah dalam memimpin di sekolah menengah adalah membangun kondisi rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) kepada siswa, guru dan karyawan akan tugas masing-masing terhadap sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah yang visioner-transformatif senantiasa memberikan kesempatan kepada semua anggotanya untuk melakukan perbaikan untuk menciptakan kemajuan sekolah, khususnya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah visioner-transformatif berupaya mengelola semua sumber daya pendidikan di sekolah yang berpijak pada visi organisasi sebagai semangat dan kesadaran dalam menghadapi tugas masing-masing di sekolah. Pemimpin visioner-transformatif memotivasi para pengikutnya dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan

organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Bass,1985 dalam Yulk,1994).

Kepala sekolah berusaha optimal membangun kesadaran guru akan pentingnya hasil pembelajaran yang diberikan kepada siswa. Siswa dibina agar mempunyai kesadaran pentingnya pengetahuan yang dipelajari bagi kehidupan sosial dan dunia kerja. Orang tua agar dilibatkan untuk meningkatkan prestasi anak didik di sekolah. Kepala sekolah harus menekankan pentingnya peran orang tua dalam meningkatkan prestasi anak, di mana dibutuhkan lingkungan keluarga yang kondusif sebagai tempat belajar.

## **Daftar Rujukan**

- Bennis, Warren dan Nannus Burt. 1985. *Leader: The Stratgeis For Taking Charge*; New York. Harper
- Cooper,K, Guru dan Sawaf, A. 1999. *Executive EQ (Edisi Indonesia)*: Jakarta. P.T. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman,D. 2001.*Working With Emotional Intellignce (Edisi Indonesia)*: Jakarta. P.T. Gramedia Pustaka Utama
- Goleman, D. 1999. *Emotional Intelligence (Edisi Indonesia)*: Jakarta. P.T. Gramedia Pustaka Utama
- English, W,F. 1992. *Educational Administration: The Human Science*: New York Harper Collins.
- Hanson, Mark.E. 1991. *Educational Adimistration and Organization Behavior* : London. Allyen and Bacon.

- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior In Educational*: Toronto. Allyn and Becon.
- Wiles, J and Bondi, J. 1983. *Principles On School Administration: The Real World Of Leadership in School*: Columbus, Ohio: Bell and Howll Compony.
- Liphmn, J, M, Rankin, R, E, dan Heoh, J,A. 1985. *The Principalship: Concept, Copetenceis, and Cases*. New York. Longman
- McGregor,D. 1960. *The Human Side Of Enterprise* (Edisi Indo.1980): Jakarta.Erlangga
- Monahan,W,G, dan Hengst, R, Herbert. 1982. *Contemporary Educational Administration*. New York. Macmillan Publishing Co.Inc.
- Manja, Willem, 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*. Malang. Wineka Media.
- Guthre, J. W, Reed, R, J. 1991. *Educational Administration and Policy*. Toronto. Allyn and Becon
- Morgatroyd, S. dan Morgan, C. 1992. *Total Quality Management and School: USA*. The Open University.
- Preedy,M.(Editor)1993. *Manageing The Effecitve School*: London. The Open University
- Suyanto. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Kompas, 23 Maret 2001)
- Said, Chatlinas. 1988. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta. Depdikbud
- Sergiovanni.T.J. Burlingame, M. Coombs, F S, dan Thurstone, P. W,. 1992. *Educational Governance and Administration*. Tokyo. Allyn and Becon.

- Stooner, F, Freeman, E, R dan Gilbert, D. 1998. Management: New Jerecy. Pretice Hall
- Tossi, Henry L, Rizzo, J,R. dan Carroll, S. 1990. Managing Organization Behavior: New York. Harper Coolins Publishers.
- Wood, Charles,L, Nicholsen,Everett W. dan Findley,Dale G. 1979. The Secondary School Pricipal: Manager and Supervisor: London. Allyn and Becon
- White, D,D, dan Bedner, D.A. 1991. Organization Behavior: Toronto. Allyn and Becon
- Yulk, A.Gary. 1981. Leadership in Organization. New York. Prantice Hall

## **BAB VI**

### **MANAJEMEN PERSONALIA (SDM) DALAM PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SEKOLAH**

#### **A. Pendahuluan**

Organisasi sekolah berbeda dengan organisasi publik lainnya. Di mana karakter organisasi sekolah yaitu mengelola dan memproses manusia (Harris & Monk, ,1992). Input, proses dan outputnya pun berupa kualitas manusia. Hal ini sebagai landasan filosofis yang harus dipahami dalam mengelola sekolah. Masalah penting yang dihadapi sekolah-sekolah, saat ini, adalah pengelolaan sumber daya manusia pendidikan yang masih lemah, khususnya guru. Tidak saja berkaitan dengan proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karir yang belum baik, tapi juga kesejahteraannya yang masih menjadi masalah nasional (Jalal & Supriadi, 2001; Tilaar, 1992; Buchari, 1994). Kebangkrutan kualitas

pendidikan sering diakibatkan lemahnya kesejahteraan dan kualitas guru.

Untuk meningkatkan kualitas personel pendidikan maka dibutuhkan sistem manajemen yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia pendidikan. Karena aspek ini menjadi ujung tombak pendidikan di sekolah menengah. Kepala sekolah berperan serta bertanggung jawab . Sehingga pada PP. No 27 tahun 1990 dinyatakan' “ Kepala sekolah dari sekolah menengah yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab kepada Menteri yang terkait atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan sarana dan prasarana” (pasal 14 butir 1).

Unsur penting dari manajemen pendidikan adalah manajemen personalia sekolah yang meliputi; perencanaan kebutuhan personil, rekrutmen, seleksi, pengembangan staf (Castallow, 1992 (editor); Seyfart, 1991 ). Perencanaan personil mempunyai tujuan untuk mengetahui kebutuhan personil dalam melaksanakan proses pendidikan. Rekrutmen adalah upaya untuk mencari calon personil yang dibutuhkan, sesuai kualifikasi dan kompetensi, dalam rangka menjalankan proses pendidikan. Seleksi adalah memilih calon personil yang berkualitas dan memenuhi standar kebutuhan sekolah pada kondisi tertentu, saat itu. Sedangkan pengembangan staf merupakan upaya untuk meningkatkan perosnil, karir dan kualitas personalia selama bertugas.

Tujuan manajemen personel yaitu untuk membangun stabilitas organisasi antara lain untuk meningkatkan kualitas para guru dan staf , memaksimalkan potensi semua personil. Untuk

merealisasikan tujuan sekolah, maka ada strategi dalam manajemen personel yaitu strategi rekrutmen dan seleksi, strategi perencanaan personel, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, strategi kompensasi, strategi hubungan antar personil. Sedangkan Unruh dan Alexander (1970) melihat bahwa yang menjadi garapan manajemen personil di sekolah meliputi peranan staf, pengembangan staf dan posisi staf. Secara khusus Seyfarth, (1991) menjelaskan tentang orientasi manajemen personil yaitu pada pengadaan dan peningkatan kualitas guru. Di mana, secara khusus, manajemen personil membahas tentang pentingnya meningkatkan pengelolaan sumber daya pendidikan secara efisien dan efektif. Guru dan karyawan merupakan unsur utama yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Manajemen personel mempunyai orientasi pada upaya meningkatkan keefektifan sekolah untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Lezotte (1979, dlm. Seyfarth, 1991) bahwa penelitian sekolah-sekolah yang efektif mempunyai enam karakter, yaitu: 1) staf yang profesional mempunyai pengertian yang jelas tentang misi dan tujuan sekolah, 2) para guru yakin bahwa semua siswa mampu menguasai kemampuan-kemampuan dasar; mereka mampu untuk menyiapkan pembelajaran yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, 3) seorang kepala sekolah senantiasa menterjemahkan misi kepada siswa dan staf untuk membangun komunikasi antara guru dan orang tua, 4) perkembangan semua siswa dimonitor secara berkelanjutan. 5) waktu disediakan secukupnya untuk belajar, 6) dan dukungan orang tua yang terus-menerus.

Hal di atas harus diupayakan di sekolah menengah untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi sekolah, yang juga tidak lepas dari peran serta guru, siswa, orang, dan lingkungan sekitarnya. Lebih-lebih di sekolah menengah, seperti sekolah umum seorang siswa membutuhkan pemahaman yang kuat tentang misi dan sekolah, di samping juga dukungan keserasian hubungan antara siswa dan guru pada saat proses pembelajaran berjalan secara baik dan edukatif. Sekolah menengah dengan kompleksitas organisasi yang dimilikinya tentu membutuhkan pengelolaan personil yang baik dan fleksibel dalam menangani atau melayani siswa.

## B. Memahami Manajemen Personalia

Sekitar tahun 1880-an sampai dengan 1930-an bahwa era manajemen ilmiah mempunyai konsentrasi pada peningkatan produksi, yang dilatarbelakangi oleh revolusi industri dan psikologi industrial. Pada masa ini organisasi industri untuk meningkatkan produksi para karyawan masih dikaitkan dengan aspek kesejahteraan, pelatihan, kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Yang tentunya hal ini akan mengakibatkan pada upaya pembagian tugas, hirarki manajemen, peran khusus, tanggung jawab dan hak pekerja tersusun secara teknis-mekanik. Sedangkan keterkaitan manusia dengan organisasi kurang mendapatkan perhatian secara serius.

Perhatian meningkat pada aspek manusia dalam manajemen berkembang seiring dengan era hubungan manusia dalam suatu organisasi sangat penting mulai sekitar tahun 1930-an sampai 1950-an. Penelitian McGregor sekitar tahun 60-an tentang aspek manusiawi, dengan bukunya “ The Human Side of Enterprise”,

dalam organisasi telah mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen, yang sebelumnya bergumul pada aspek teknik-mekanik dalam meningkatkan produktifitas kerja, dengan pentingnya membangun motivasi manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Hal mendasar yang sering menjadi perbincangan dewasa ini adalah sumber daya manusia (Low,1991;Suryadi dlm.Ananta, 1993). Itulah sebabnya, ditemukan ada relasi yang kuat antara pendidikan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan potensi penting yang harus ditingkatkan di organisasi jasa dan manufaktur. Lebih-lebih pada era sekarang, semua organisasi publik, jasa dan industri mempunyai perhatian besar pada aspek manusia. Dengan harapan, bahwa mempunyai sumber daya manusia merupakan potensi masa depan organisasi untuk mampu menghadapi kompetisi global antar organisasi-organisasi profit atau non-profit lain. Atas dasar itulah, semua organisasi berupaya secara profesional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dilakukan melalui layanan pendidikan maupun pelatihan-pelatihan.

Perkembangan manajemen personel banyak dipengaruhi oleh masuknya psikologi perilaku dalam organisasi. Organisasi dipahami sebagai tempat berlangsungnya hubungan antar individu manusia atau antar kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bukan lagi menjadi monopoli manajer/pimpinan puncak untuk mengarahkan pencapaian target secara teknis mekanis. Hal ini telah membuktikan bahwa hubungan karyawan dengan lingkungan sekitarnya, termasuk antar karyawan atau dengan atasannya, sangat mempengaruhi produktivitas kerja.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan tidak lepas dari pentingnya mengelola personel secara baik, sehingga ia mampu meningkatkan kualitas pembelajaran siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta capaian prestasi siswa yang memuaskan. Manajemen personel merupakan upaya untuk membuat berbagai keputusan berhubungan dengan seleksi, penempatan, evaluasi, pengembangan staf, promosi dan pemberhentian karyawan secara rasional (Castallo (Editor),1992). Sedangkan Mantja (1997) memandang bahwa manajemen personel itu identik dengan supervisi pendidikan, yang bermuara pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Di sini tentunya arah dari pengelolaan personalia untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran. Guru yang mengajar harus mempunyai kompetensi yang dibutuhkan. Termasuk, bagaimana meningkatkan kualitas guru yang diberikan melalui supervisi pendidikan, program pelatihan dan pendidikan.

Menurut Seyfarth (1991) pentingnya manajemen personel di sekolah atas dasar tiga asumsi yaitu; pertama, kapabilitas guru merupakan hak esensial untuk mencapai kualitas pendidikan sehingga guru tersebut harus selalu dipersiapkan. Kedua, manajemen sumber daya manusia yang efektif mensyaratkan aplikasi pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan. Sehingga melalui proses seleksi akan didapat calon guru yang mempunyai persyaratan seperti yang dibutuhkan. Ketiga, identifikasi dan seleksi tidak cukup untuk mendapatkan guru yang berkualitas tetapi harus mendapat induksi dari pimpinan sekolah. Di sinilah kepala sekolah perlu melakukan induksi kepada para guru baru, yang sudah lulus

dari seleksi. Kepala sekolah mengupayakan kondisi sekolah yang kondusif bagi guru untuk mencapai tujuan sekolah.

Manajemen personel di sekolah menengah, utamanya, pada upaya meningkatkan dan perbaikan kualitas kerja para guru dan staf (Wood, Nicholsen dan Findley, 1979). Untuk meningkatkan perbaikan kualitas ini diharap para guru dapat meningkatkan kemampuan interaksi pembelajaran dengan siswa dan staf .

Kebutuhan akan guru-guru dan karyawan yang memiliki profesionalitas memadai tampaknya menjadi kebutuhan sekolah menengah. Di sekolah ini, dengan tingkat tuntutan capaian prestasi siswa, sangat di dukung oleh kinerja guru, siswa dan staf sekolah.

### C. Manajemen Personel di Sekolah

#### 1. Perencanaan Personel di Sekolah

Merencanakan kebutuhan personel di sekolah menengah merupakan upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidikan dan bagaimana mengembangkan tenaga yang sudah ada.. Sekolah menengah merupakan sekolah . Untuk memetakan kebutuhan tersebut terlebih dahulu melakukan perencanaan strategis. Dalam rencana strategis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu 1) perencanaan strategis, 2).dan menentukan kebutuhan staf (Seyfarth, 1991).

#### Perencanaan Strategis

Sekolah menengah merupakan organisasi yang mempunyai keterkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal (Owens, 1991). Untuk itulah untuk menentukan kebutuhan yang lebih baik tentang masa depan sekolah akan pelaksanaan

pendidikan. Dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal sekolah, maka mampu diidentifikasi secara tepat akan kebutuhan guru dengan keahliannya. Dalam rencana strategis ini, sekolah mempunyai arah dan orientasi jangka pendek dan panjang tentang organisasi, sehingga dapat diperkirakan kebutuhan akan kualitas guru dan staf yang akan mendukung tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan.

Rencana strategis merupakan upaya organisasi untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan dan mengembangkan strategi-strategi mencapai tujuan tersebut (Seyfarth, 1991; Castallo (editor), 1992). Disinilah seorang perencana melakukan identifikasi terhadap misi dan tujuan pendidikan baik di tingkat dinas pendidikan atau pada tingkat lokal sekolah. Untuk memperkuat rencana strategis ini, maka diupayakan melalui assesment lingkungan sekitar organisasi, baik secara internal maupun eksternal, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kecenderungan yang terjadi pada lingkungan organisasi khususnya tentang kebutuhan akan guru atau karyawan sumber daya manusia.

Assesmen eksternal dilakukan agar sekolah tersebut mampu untuk mengumpulkan isu yang berkembang tentang sekolah di tengah masyarakat, terutama sekali dari orang tua. Hal ini penting untuk mengetahui akuntabilitas publik yang dimiliki sekolah dalam melaksanakan pendidikan (Caldwell & Spink, 1992; Watson & Supovitz, 2001). Assesment eksternal sangat penting untuk melihat seberapa jauh masyarakat mempunyai perhatian atas peningkatan dan perbaikan pembelajaran di sekolah, yang kemudian hasilnya akan dijadikan

rancangan strategis sekolah, khususnya tentang kebutuhan akan sumber daya manusia ((Seyfarth, 1991). Dari sinilah dapat dilihat kemampuan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Assessment internal sekolah mengarah pada analisis tingkat kemampuan dan prestasi siswa dan persiapan suatu profil karakteristik kemampuan guru yang dibutuhkannya. Untuk melihat kesesuaian antara tingkat kemampuan siswa dengan dengan kebutuhan akan tenaga guru dan karyawan harus merupakan perencanaan yang komprehensif di sekolah tersebut, artinya dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah akan segala aspek yang akan menjadi implikasi dari kebijakan tersebut seperti pembiayaan, jumlah siswa dan seterusnya.

Dari hasil assesmen tersebut mampu diidentifikasi beberapa aspek penting yang menjadi kebutuhan organisasi sekolah, yaitu; 1) Program dan pelayanan pembelajaran. 2) Pembelajaran dan pertumbuhan siswa, 3) Sumber daya manusia, 4) Sumber daya finansial, 5) Sumber daya fisik, 6) Keterlibatan dan hubungan masyarakat, 7) Pengelolaan organisasi, 8) Evaluasi dan pelatihan kinerja (Lewis, 1983 dlm. Seyfarth, 1991). Disinilah dibutuhkan uaya-upaya evaluatif pihak sekolah untuk mengetahui unjuk kerja guru atau karyawan selama beberapa jangka waktu tertentu.

#### Mengidentifikasi Kebutuhan Staf

Perkiraan kebutuhan personil harus didasarkan pada tujuan organisasi dan jumlah murid yang akan mengikuti pendidikan. Tujuan-tujuan organisasi memberi arah tentang

proses pembelajaran yang akan dikembangkan dan sekaligus berpengaruh terhadap perkiraan personil yang akan dikembangkan. Kebutuhan personil sering kali merupakan bagian penting untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan di sekolah. Bagian utama dari staf adalah kebutuhan akan peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan melakukan identifikasi kebutuhan staf, maka diharapkan sekolah mampu memprediksi tingkat kebutuhan yang akan diperlukan untuk melakukan perbaikan pembelajaran. Kepala sekolah, pada lingkup lokal, hendaknya mampu untuk memberikan penjelasan yang tepat tentang pentingnya sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dan perbaikan mutu. Untuk itulah upaya melakukan inovasi sekolah sering kali diakibatkan pada perlunya peningkatan kualitas guru untuk mendukung proses pendidikan yang diharapkan tercapai. Mengidentifikasi kebutuhan akan personil merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan awal tentang

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi Personil

Dalam proses pencarian personel yang baru terdapat sejumlah komponen antara lain: a) pengenalan tentang kedudukan baru yang akan dicari personelnya, b) pengumuman tentang adanya lowongan kerja, c) usaha merangsang dan memberikan informasi yang lengkap kepada calon-calon yang berminat. Tujuan mencari personel baru ini adalah untuk menempatkan tenaga-tenaga yang berkualitas sesuai dengan posisi yang akan ditempati dan agar mereka yang memenuhi persyaratan dapat mengajukan lamaran.

Proses rekrutmen guru dan staf sekolah merupakan upaya untuk mencari personil yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan di sekolah. Untuk itulah upaya untuk mencari sebanyak mungkin para pelamar harus mengutamakan kualitas masing-masing pelamar. Rekrutmen adalah mencari potensi-potensi sumber daya manusia yang berkualitas serta mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang ada. Lebih jelasnya bahwa rekrutmen, seperti dijelaskan Wood dkk (1979) yaitu “ ...recruitment which is the process of providing the efforts of increase the number of professional personnel who are available to accept teaching positions”.

Rekrutmen biasanya berlangsung melalui pengumuman masa penerimaan melalui berbagai media yang ada, elektronik, dan media massa, atau mengirim pengumuman kepada universitas atau sekolah tinggi yang menyiapkan tenaga kependidikan. Diharapkan dengan mengumumkan tentang penerimaan personil baru, maka akan didapatkan calon pelamar yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Hal-hal penting untuk disebutkan dalam rekrutmen yaitu; 1) lokasi sekolah, 2) tempat tinggal di sekitar sekolah, 3) gaji yang diberikan bagi yang sudah menikah, 4) jelaskan tentang filosofi pendidikan sekolah, 4) tekankan kebebasan dan profesionalitas pada sistem sekolah. (Babcock dlm Wood dkk, 1979)

Seleksi adalah untuk menyaring para pelamar untuk menempati posisi yang tersedia perlu dipersiapkan langkah-langkah yaitu: a) menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi untuk setiap jabatan, b) mendapatkan informasi tentang calon melalui, daftar isi, ijazah, transkrip, riwayat pendidikan,

pengalaman mengajar atau berkerja, riwayat hidup dan seterusnya. c) penilaian terhadap pelamar melalui berbagai test, d) penerbitan surat keputusan pengangkatan, e) mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bahkan secara singkat dan jelas Wood dkk(1979) menjelaskan bahwa seleksi yaitu: “selection which deals with process of determining the professional staff from the available pool of applicant”.

Untuk meningkatkan kualitas seleksi para pelamar maka diharap bahwa seleksi pelamar guru atau staf baru melalui panitia khusus yang memang ditugaskan untuk menangani hal ini. Dalam seleksi dilakukan interview oleh staf guru dengan calon guru. Interview ini hendaknya sebagai upaya awal untuk melihat kemampuan para pelamar dalam proses pembelajaran di kelas. Interview ini sangat penting untuk mengukur kompetensi guru dengan standar kebutuhan sekolah.

Orientasi merupakan upaya untuk memberikan pengenalan terhadap para personel baru tentang lingkungan sekolah yang baru. Alasan utama untuk melakukan orientasi ini adalah memberikan informasi awal tentang kehidupan dan tugas seorang guru di sekolah. Dalam melakukan orientasi personil ada beberapa hal yang diperhatikan seperti;

1. Tujuan-tujuan program; sedapat mungkin bahwa seorang personil baru harus mengenal program-program yang sedang berlangsung di lingkungan dinas pendidikan dan tingkat sekolah setempat. Hal ini sebagai langkah untuk membangun kesamaan arah dan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan sinergitas sekolah.

2. Sharing informasi umum; seorang personel baru diharap mendapatkan informasi umum tentang sekolah seperti informasi tentang murid, fasilitas yang ada, suasana, peraturan sekolah, dan seterusnya.
3. Memberikan data penugasan; seorang personil baru hendaknya mendapatkan data-data atau informasi tentang tugas yang akan dilakukannya.
4. Mengidentifikasi kegiatan program; personil baru harus diberikan teridentifikasi berbagai aktivitas program yang sedang berlangsung.
5. Mengalokasi tanggung jawab terhadap program; personil baru mendapatkan tanggung jawab untuk melaksanakan program-program yang sudah ditetapkan. (Castall (Editor), 1992).

### 3. Pengembangan Staf di Sekolah Menengah

Pengembangan staf di definisikan sebagai “sejumlah aktifitas yang direncanakan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pemahaman para guru dalam rangka menghadapi perubahan baik pada cara berpikir dan perilakunya di ruang kelas” ( Seyfarth, 1991). Sedangkan Harris & Monk (1992) menjelaskan pengembangan staf (staf development) sebagai upaya untuk pengembangan individual atau kelompok agar tercapai pertumbuhan produktivitas setiap waktu. Untuk itulah pengembangan staf merupakan layanan pendidikan in service-education. Sehingga ada beberapa istilah yang menunjukkan in-service education di sekolah seperti, pengembangan profesional (professional development), pelatihan (training), pengembangan

kemampuan, pertumbuhan profesional, pendidikan lanjut, supervisi klinis dan lain-lain (Harris & Monk, 1992: Castallo (editor), 1992).

Manajemen personel dalam bentuk pengembangan staf atau pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia terhadap guru dilakukan melalui supervisi pendidikan (Mantja, 1998). Artinya bahwa pengembangan staf sekolah merupakan bagian yang menyatu dengan upaya meningkatkan kualitas guru dan karyawan. Meningkatkan kemampuan kualitas personalia dilakukan secara terencana dan profesional agar mampu mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu proses pembelajaran.

Upaya-upaya lembaga pendidikan untuk melakukan pengembangan staf, khususnya guru belum mendapatkan perhatian dari semua pihak. Padahal untuk meningkatkan kualitas pembelajaran tentu, seorang guru sangat membutuhkan pengembangan profesional seiring dengan terjadinya perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kompleksitas kehidupan sekolah secara sosial-budaya dan ekonomi. .

#### D. Peningkatan Kualitas SDM di Sekolah Menengah

Di sini menarik untuk mengutip pernyataan Bank Dunia (1998) tentang pentingnya untuk memperhatikan kualitas guru dalam sistem pendidikan nasional sebagai berikut;

“ A key part of quality improvement is teacher – having them quality distributed, giving the appropriate incentive, and ensuring they are adequately trained. Indonesia should move

toward having a professional teaching force which works more intensively but at higher salary. In the short run, incentives could be restructured to reward effective teaching practice and also to attract contract teacher to rural area' (dlm Jalal & Supriadi, 2001).

Sampai sekarang ini bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas manajemen personalia sekolah menengah sebagai upaya membangun kualitas guru merupakan tuntutan yang mendesak di Indonesia. Hal ini berawal dari kualitas penyiapan guru dan tenaga kependidikan yang belum memberikan harapan yang memuaskan dalam menghasilkan guru-guru yang berkualitas. Di samping itu, juga upaya peningkatan guru dan tenaga kependidikan lainnya belum secara serius di perhatikan pemerintah.

Di sekolah menengah bahwa dengan kompleksitas sekolah yang semakin berkembang maka tuntutan akan pola manajemen guru dan tenaga kependidikan lainnya harus ditingkatkan. Manajemen personalia merupakan upaya untuk mengelola sumber daya manusia di sekolah menengah, khususnya guru dan karyawan. Sering bahwa pengadaan guru secara sepihak oleh pemerintah, tanpa melibatkan pihak sekolah mengakibatkan banyaknya guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keilmuannya, atau tanpa keahlian yang memadai. Di samping itu, pembinaan profesionalisme guru di sekolah merupakan tugas yang harus ditangani secara baik dalam manajemen personalia.

Di sekolah menengah bahwa manajemen personalia masih ditangani sendiri oleh kepala sekolah, yang sering disebut sebagai bentuk layanan supervisi pendidikan atau pendidikan lanjut. Lebih bahwa tugas manajemen masih dipandang sebagai tugas

tambahan kepala sekolah sehingga sulit untuk meningkatkan profesionalitas pengelolaan pendidikan di sekolah menengah.

Pada tingkat Sekolah menengah bahwa manajemen personalia harus merupakan bagian penting untuk meningkatkan pelayanan pendidikan kepada siswa. Kompleksitas sekolah menengah yaitu semakin dituntunya keragaman seorang guru untuk mampu mengembangkan potensi masing-masing siswa yang berbeda. Dalam kata lain bahwa diperlukan upaya-upaya meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan perkembangan siswa yang semakin beragam. Para siswa di sekolah menengah dengan karakteristik dan tuntutan masa depan yang semakin tinggi maka seorang guru dituntut mengembangkan profesionalitasnya dalam menyiapkan keahlian yang sesuai dengan kehidupan sosial dan dunia kerja.

Menurut Unruh dan Alexander (1970; 124) bahwa tugas staf atau guru yang perlu mendapatkan perhatian dalam manajemen personalia yaitu: 1) Diagnostik; mampu menganalisis kondisi yang mempengaruhi pembelajaran siswa. 2) Pembuat keputusan; menetapkan rancangan tujuan, rancangan dan aplikasi perubahan pada sistem sekolah. 3) Kooprator; berkerja sama dengan siswa, staf lainnya, tim, orang tua, dewan sekolah dan lain-lain. 4) Strategist; menggunakan rencana dan disain yang terbaik bagi siswa, pembuatan penilaian yang tepat. 5) Manajer; mengelola sumber daya pembelajaran di kelas. 6) Fasilitator; fasilitator proses pembelajaran di kelas. 6) Pembina: membina siswa untuk menambah pengetahuan, motivasi, empati dan pemahaman. 7) Evaluator; mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran siswa.

Guru dan staf sekolah menengah harus mampu, tidak saja melaksanakan proses pembelajaran, untuk membangun kondisi yang kondusif bagi perkembangan siswa. Kepala sekolah sebagai manajer personalia hendaknya bersikap proaktif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya. Bersamaan dengan itu, kepala sekolah harus meningkatkan pengembangan kemampuan guru atau staf dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan siswa.

Sedangkan aspek kepribadian pengembangan siswa di sekolah menengah belum ditangani secara baik. Padahal siswa yang dipersiapkan untuk memasuki kehidupan sosial dan dunia kerja harus mempunyai kepribadian yang jelas tentang pengembangan masa depannya. Hal ini tentu diupayakan dengan menyiapkan tenaga-tenaga professional, termasuk guru agar dapat memberikan bimbingan dan layanan pengembangan kepribadian yang secara khusus menangani siswa dalam mempersiapkan diri kepada dunia kerja, kehidupan sosial ataupun melanjutkan studi ke perguruan tinggi.

## **Daftar Rujukan**

- Ananta, Aris. 1993. Ciri demografis Kualitas Penduduk dan Pembangaunan Ekonomi. Jakarta; FE-UI
- Buchari, M. 1994. Ilmu Pendidikan dan Praktik Pendidikan. Jakarta. IKIP Muhammadiyah Press.
- Castallo. R (editor). 1992. School Personnel Administration: a Practitioner Guide; Tokyo. Allayn and Becon..
- Caldewell, B J. dan Spink, J.M., 1993. Leading the Self-Managing School. London: The Falmer Press

- Jalal F & Supriadi (editor). 2001. Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah: Jakarta. Bappenas- Depdiknas-Adicitakarya
- Low, Linda., Hung Meng, Tujuan dan Teck Wong, S. 1991. Economic of Education and Manpower Development. New York; McGraw-Hill Books.
- Harris, B.M & Monk,B Jo. 1992. Personnel Administration in Education; Toronto; Allyn and Becon.
- Mantja W. 2002. Manajemen Pendidikan dan Supervisis Pendidikan: Malang. Wenika Madya
- Preedy. M. 1993. Managing The Effective School; London. The Open University Press
- Seyfarth, J. 1991. Personnel Management For Effective School. Toronto: Allyn and Becon
- Said,Chatlianis. 1988. Pengantar Administrasi Pendidikan. Jakrata: Depdikbud-Dikti
- Unruh G.G. Alexander W.M. 1970. Innovation in Secondary Education. London: Holt Rienharted Winston Inc.
- Wastson,S. & Supovitz, J. 2001. Autonomy and Accountability in The Contex of Standar –Based Reform: (Jurnal : Educational Policy Analysis Archives.Vol. 9. No.32. 27 Agustus 2001)

**BAB VII**  
**PERENCANAAN PENDIDIKAN**  
**PADA KONTEKS PEMBANGUNAN SDM**

**A. Konsep Dasar Perencanaan Pendidikan**

**1. Pengertian Perencanaan**

Menurut Stooner dkk (1996) perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, yang meliputi merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), memimpin (leading) dan mengendalikan (controlling), (Stoner dkk: 1996). Edwin (1984) memberikan ruang lingkup tentang fungsi-fungsi manajemen meliputi: merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), mengawasi (directing) dan mengawasi (controlling). Baford dan Bedian (1988) menjelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing) manajemen staf dan sumber daya manusia, (staffing and human resource management) memimpin dan mempengaruhi (leading and influence) dan mengawasi (controlling).

Perencanaan sebagai fungsi manajemen dilakukan pada tahap pertama sebelum melaksanakan kebijakan, program dan kegiatan. Perencanaan sebagai cetak biru (blu print) atas

kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan organisasi.. Henry Fayol pada tahun 1916 (dlm Owens, 1991) memperkenalkan pertama kali ilmu manajemen. Dan salah satu unsurnya yaitu perencanaan . Fayol (dlm. Owens, 1991) pertama kali memperkenalkan pengertian manajemen meliputi lima (5) fungsi: (1) merencanakan (planning), (2) mengorganisasikan (organizing), (3) mengarahkan (commanding), (4) mengkoordinasi (coordinating), (5) mengontrol (controlling) (Owens: 1991).

Perencanaan merupakan upaya untuk menentukan program dan kegiatan yang ingin dilakukan dan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi. Enoch (1995) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Waterstone seperti yang dikutip oleh Diana (1991: 4 ) menjelaskan perencanaan adalah usaha sadar, terorganisir dan terus-menerus dilakukan guna memilih alternatif yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk mencapai tujuan.

Buford & Bedian (1988:27) perencanaan adalah suatu proses menentukan tujuan organisasi dan memilih bentuk kegiatan yang dilakukan guna pencapaian tujuan itu. Silalahi (1996:135) perencanaan merupakan kegiatan menetapkan tujuan serta merumuskan dan mengatur pendayagunaan manusia, material, informasi, finansial, metode dan waktu untuk memaksimalkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan. James dan Gibson (1984) menekankan fungsi perencanaan sebagai sejumlah langkah yang berhubungan atau terkait secara kompleks yang mana mensyaratkan penggunaan sumber daya dalam melakukan tindakan untuk mencapai tujuan.

Stoner dkk (1996) perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran tadi. Demikian juga Dror seperti yang dikutip Faludi (1978) mengemukakan perencanaan sebagai suatu proses untuk mempersiapkan seperangkat keputusan untuk kegiatan-kegiatan pada masa yang akan datang dan diarahkan pada pencapaian tujuan dengan alat-alat yang tersedia. Pidarta (1990) perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri eksis, bertahan, maju sebagai sistem yang selalu berubah dan berkembang.

Marvin (1980:144) mendefinisikan perencanaan pada upaya untuk mempersiapkan kemampuan saat ini menuju kondisi yang akan datang dengan mempertimbangkan lingkungan sekitar. Marvin (1980) menegaskan sebagai berikut;

“Planning can be defined as a conscious process by which an institution assesses its current states and the like by future condition of its environment identify possible future state for it self, and develop organizational strategies, policies and procedures for selecting and getting to one more of them”. (Marvin:1980)

Jusuf (1995) memberikan pengertian tentang perencanaan sebagai suatu mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari beberapa pengertian perencanaan yang telah dikemukakan ada beberapa persamaan pendapat menyangkut beberapa aspek perencanaan. Aspek-aspek perencanaan tersebut yaitu:

1. Perencanaan sebagai suatu proses.

Pada pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas bahwa perencanaan merupakan suatu proses berkesinambungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di mana proses terkait dengan rangkaian peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan segala kompleksitasnya dalam waktu yang telah ditetapkan, dengan target atau sasaran yang diharapkan. Perencanaan sebagai proses artinya bahwa setiap peristiwa yang terjadi dan terorganisir secara efektif dan efisien tidak saja sebagai rangkaian yang berkelanjutan tetapi juga tujuan dari suatu peristiwa-peristiwa tersebut mencapai tujuan akhirnya.

2. Perencanaan berorientasi masa depan.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka perencanaan selalu berorientasi pada masa depan. Dengan orientasi inilah maka perencanaan harus mampu memprediksi kondisi lingkungan sosial-ekonomi baik di dalam organisasi atau di luarnya agar tetap seirama dengan tujuan yang diharapkan membuat suatu perencanaan adalah berupaya semaksimal mungkin menciptakan misi dan tujuan organisasi. Perencanaan mengontrol dan mengarahkan organisasi secara keseluruhan.

3. Perencanaan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi kegiatan-kegiatan yang direncanakan hendaklah merupakan penjabaran dari pada tujuan yang hendak dicapai, baik suatu kegiatan sebagai bagian dari keseluruhan organisasi. Adanya orientasi terhadap tujuan

ini, berarti terlaksananya kegiatan yang direncanakan merupakan aktivitas pencapaian tujuan pada tahap tertentu.

4. Perencanaan menjabarkan kegiatan-kegiatan.

Perencanaan merupakan usaha untuk memperkirakan kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat dilaksanakan pada masa yang akan datang agar tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud.

5. Perencanaan sebagai kegiatan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dapat menunjang pelaksanaan kegiatan-kegiatan.

Kegiatan-kegiatan yang direncanakan tidak dapat diwujudkan jika tidak disertai dengan usaha untuk memikirkan dan mempersiapkan berbagai sumber daya yang dapat menunjang tercapainya kegiatan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan.

6. Perencanaan merupakan kegiatan mempersiapkan sejumlah alternatif.

Rencana yang tersusun sebagai hasil proses perencanaan merupakan alternatif-alternatif yang akan diberikan kepada para pengambil keputusan yaitu administrasi dalam menentukan alternatif yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

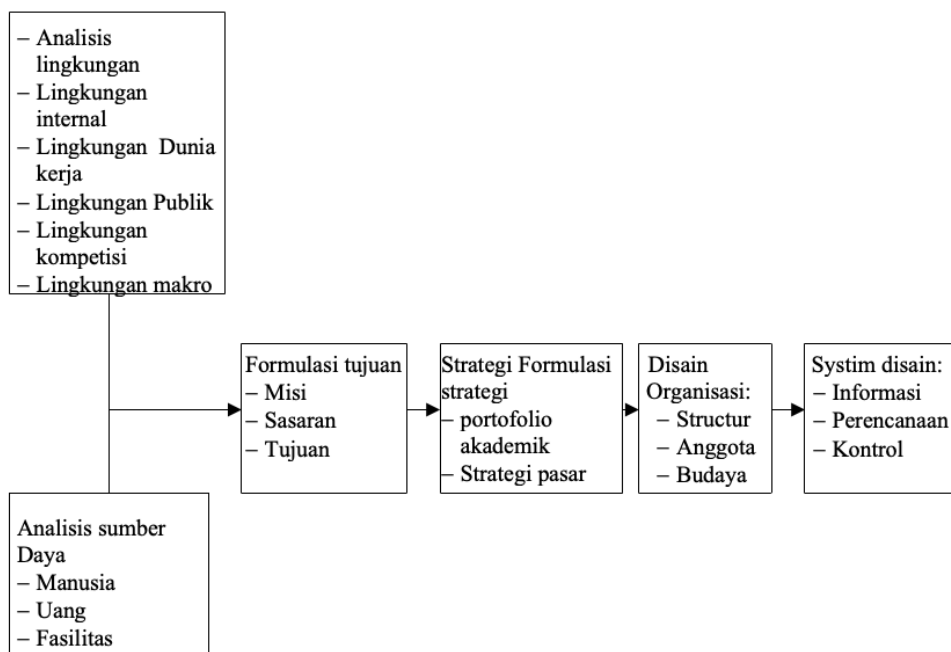
Memahami perencanaan seperti yang digambarkan tersebut akan membentuk definisi baru tentang perencanaan. Perencanaan merupakan suatu proses awal dalam manajemen, selalu berupaya melihat tujuan organisasi yang dijabarkan dalam bentuk kegiatan dengan dukungan sumber daya yang memadai. Keefektifan dan efisiensi perencanaan baik bersifat kualitatif dan

kuantitatif adalah bagian dari prinsip yang harus ada dalam perencanaan:

## 2. Jenis-Jenis Perencanaan

Tulisan ini tidak akan membahas secara menyeluruh tentang jenis-jenis perencanaan. Akan tetapi lebih memfokuskan pada jenis perencanaan yang menjadi perhatian dunia pendidikan. Untuk lebih jelasnya bahwa perencanaan akan ditinjau dari sifat perencanaan dan jangka waktunya. Dan apabila dilihat dari sifatnya perencanaan ada dua macam:

- 1) Perencanaan strategis yaitu suatu perencanaan yang lebih mengutamakan pembentukan adaptasi kelembagaan dalam rangka keselarasannya dengan perubahan lingkungan (Marvin:1980). Perencanaan strategis lebih mengutamakan pada bagaimana organisasi menghadapi perubahan lingkungan dari berbagai aspek seperti aspek sosial-ekonomi & politik di masa mendatang. Untuk itulah perencanaan strategis meletakkan fondasi organisasi sedini mungkin untuk menjangkau ke depan, dalam jangka panjang, tentang visi, tujuan organisasi: rumusan tujuan, rumusan strategi, desain organisasi dan desain sistem, yang diawali dengan analisis lingkungan dan analisis sumber daya. Untuk lebih jelas lihat Bagan 1 tentang proses rencana strategis sebagai berikut:



(Diadaptasi dari: Kotler & Patrick E. M: 1981)

2) Perencanaan operasional: rencana operasional yang merupakan implementasi strategi akan memuat rincian kebutuhan untuk menggabungkan strategi ke dalam operasi sehari-hari. Rencana operasional dibagi menjadi dua macam (Stoner: 1997): (1) rencana sekali pakai (single use plan) meliputi program adalah rencana sekali pakai yang mencakup sejumlah aktivitas, proyek merupakan bagian terpisah dari program dan lebih kecil. Anggaran adalah pernyataan sumber daya keuangan yang disisihkan untuk aktivitas tertentu dalam periode tertentu. (2) rencana berkelanjutan (standing plan): seperangkat keputusan yang telah ditetapkan dipergunakan oleh pimpinan untuk menangani aktivitas yang berulang muncul atau aktivitas organisasi: seperti kebijakan, prosedur dan peraturan.

Rencana operasional merupakan bentuk implementasi strategis untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan khusus dalam bentuk program khusus. Program khusus ini merupakan proses menuju tujuan organisasi secara keseluruhan. Rencana operasional dalam pendidikan dapat meliputi: penetapan jumlah guru, karyawan, menetapkan siswa yang akan belajar, alokasi keuangan, memperkenalkan jurusan-jurusan, mata kuliah atau program penelitian, perubahan pada kurikulum atau metode pengajaran, perkiraan pendanaan dan bentuk pengembangan fasilitas (Harry:1968).

### 3. Prinsip-Prinsip Perencanaan

Ketika melakukan perencanaan apapun dalam suatu organisasi maka diperlukan elemen dasar tentang perencanaan yang harus dipegang oleh pembuat rencana. Sebagaimana dipahami bahwa perencanaan sebagai suatu proses (Stoner dkk:1997) yang merupakan alat (tool). Menurut Harry (1968:3265) beberapa prinsip perencanaan sebagai berikut:

*“There are Basic Principles of planning: First if the overall planning system is to remain effective, the approach to planning should be flexible and kept under regular review. Second: all member of a university should participate in some aspect of planning. Partly for internal political reasons partly for their own benafic, but mainly to improve the quality and effectiveness ofthe planning process. Third: planning activity should interalated both in terms of specialisties and*

*levels. Academic, financial, social and physical factors should be interrelated at all point at the planning process'.*

Dari apa yang dijelaskan di atas, bahwa prinsip perencanaan pendidikan yaitu : Pertama, pendekatan pada perencanaan harus bersifat fleksibel serta selalu dilakukan tinjauan ulang. Ini dimaksudkan agar setiap perencanaan yang dibuat mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi baik bersifat internal ataupun eksternal. Kedua: Semua sivitas akademika harus berpartisipasi pada hal-hal tertentu pada proses perencanaan. Anggota organisasi diharapkan dapat berpartisipasi dalam proses perencanaan agar dapat memahami secara baik dan tepat apa yang menjadi tujuan organisasi. Karena dengan cara demikian bahwa semua unsur yang ada pada organisasi sebagai bagian dari sistem manajemen (Buchele:1977,41). Ketiga: Setiap aktivitas perencanaan harus saling terkait pada masing-masing unsur dalam sistem organisasi tersebut. Suatu keterkaitan antara unsur terutama sekali diarahkan oleh kesamaan misi dan tujuan yang telah ditetapkan pada level faktor akademik, pendanaan, sosial dan fisik.

Koontz & O'Donnell (1955:72-73) menyebutkan empat prinsip pokok perencanaan sebagai berikut:

1. Contribution to purpose and objective: bahwa perencanaan harus benar diarahkan dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi pendidikan.
2. Primary of planning: bahwa perencanaan merupakan kegiatan pertama dari semua kegiatan manajemen pendidikan dan bersifat menyeluruh.

3. Pervasiveness of planning: bahwa perencanaan harus dilakukan di semua tingkat manajemen pendidikan mulai pimpinan puncak hingga pimpinan tingkat bawah.
4. Efficiency of planning: bahwa perencanaan harus memperhatikan efisiensi yang tinggi.

#### 4. Ruang Lingkup Perencanaan Pendidikan

Dalam bagian tulisan ini, akan dibahas tentang ruang lingkup perencanaan pendidikan di sekolah, sebagai suatu organisasi. Perencanaan berhubungan dengan aspek-aspek manajemen sekolah secara keseluruhan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan maka terlebih dahulu membuat suatu perencanaan. Ruang lingkup perencanaan pendidikan yaitu visi dan misi sekolah, peluang dan tantangan sekolah, siswa, kurikulum, sumber daya manusia, fasilitas, lokasi sekolah, pelayanan siswa, penelitian dan pendanaan (Joseph:1980, dlm:Paul dkk:1980).

Menurut Harry (1968:3) menjelaskan tentang ruang lingkup perencanaan ketika ia mengungkapkan tujuan atau sasaran pendidikan:

“The aims of educational planning are to formulate a system-wide philosophy, general goal, and instructional objective: organize relevance date, determine personal, space, and material requirement; examine alternative procedure and establish priorities: provide for communication and information and retrieval for system; analyze financial resources; evaluate how well objective are being met; look to future and review the system continually to ensure that

objective are reformulated and that the system is dynamic and innovative rather than static and rigid”.

Dalam menetapkan ruang lingkup perencanaan perguruan tinggi seperti diatas, maka dapat dipahami meliputi: 1) filsafat organisasi meliputi visi dan misi, dan tujuan sekolah, dan tujuan pendidikan, 2) disain organisasi, 3). kurikulum dan 4) sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia dan sarana dan prasarana organisasi pendidikan.

## B. Pendekatan Perencanaan Pendidikan

Mengingat bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan yang tidak lepas dari sistem organisasi pada umumnya. Di mana bahwa suatu organisasi mempunyai kerangka pengembangan yang akan dicapai dan itu harus tertuang dalam suatu perencanaan atau “master plan”. Kedudukan sekolah sebagai lembaga pendidikan akan mengarahkan bahwa pola pengelolaan harus dilaksanakan dengan tetap memperhatikan aspek-aspek kependidikan yang terjadi di dalamnya.

Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen maka tetap memperhatikan, bahwa sekolah agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan harus didasarkan pada pelaksanaan rencana terlebih dahulu. Suatu perencanaan pendidikan memerlukan pendekatan agar terlaksana secara sistematis dan terorganisir untuk mencapai apa yang diharapkan.

Ada beberapa pendekatan dalam perencanaan pendidikan yaitu: (1) pendekatan tuntutan sosial, (2) pendekatan ketenagakerjaan.

#### 1. Pendekatan tuntutan sosial (social demand approach)

Tuntutan sosial terhadap pendidikan dapat dipahami sebagai upaya melaksanakan pendidikan atas kebutuhan masyarakat, pendidikan sebagai upaya pembangunan masyarakat. Menurut Philip (1982) mengatakan bahwa belum dapat memberikan cakupan tentang “tuntutan sosial”, namun secara umum yang membutuhkan pendidikan di suatu tempat, waktu tertentu dalam suatu budaya, politik dan ekonomi.

UNISCO (1970) memberikan dua pengertian tentang tuntutan sosial, pertama adalah bahwa hal ini terjadi karena adanya desakan dari banyak orang untuk memasuki pendidikan. Disini pendidikan dipandang sebagai kebutuhan sosial yang harus dipenuhi dan wajib diberikan kepada anggota masyarakat, dalam suatu negara yang berdaulat dan merdeka. Kedua, tuntutan sosial yaitu jumlah dan jenis pendidikan yang dibutuhkan untuk menjamin keharmonisan dan pembangunan masyarakat.

Pandangan yang lain mengatakan bahwa istilah social demand diaplikasikan pada tiga bentuk perencanaan yang berbeda (R.G Davis, 1980: 42), bentuk-bentuk tersebut adalah:

1. Bila yang ditargetkan adalah pendidikan dasar, biasanya dinyatakan dalam istilah demografis, misalnya semua anak yang berumur 7-12 tahun

mendapatkan pendidikan dasar atau pendidikan 9 tahun.

2. Bila rencana menargetkan pada tujuan nasional yang ditunjang oleh nilai-nilai etis sosial, misalnya semua warga negara berhak atas pendidikan dasar.
3. Bila proyeksi rencana didasarkan pada analisis kebutuhan yang disamakan untuk semua tingkat dan jenis pendidikan.

Pendekatan tuntutan sosial (social demand) yang diterapkan dalam pendidikan masyarakat terhadap pendidikan atas dasar pertimbangan jenis-jenis yang paling mendesak, terkait dengan upaya pemberantasan buta huruf. Kondisi sosial, ekonomi dan politik, bahkan populasi penduduk sering kali menjadi social setting dalam melakukan perencanaan pendidikan. Untuk itu, maka perlu diperhatikan; a) pertumbuhan penduduk, penduduk usia sekolah, b) prosentase penduduk yang bersekolah, c) arus murid dari tingkat yang satu ke tingkat yang lebih tinggi dan dari satu jenjang pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, d) pilihan atau keinginan masyarakat dan individu tentang jenis-jenis pendidikan (Jusuf:1995).

Harringvist (1987) mengungkapkan bahwa tuntutan sosial dalam pendidikan dapat dipandang sebagai kerangka sosial pelaksanaan pendidikan dalam masyarakat dengan mempertimbangkan berbagai aspek baik secara individual atau sosial: karakteristik anak didik meliputi jenis kelamin, kemampuan intelektual, prestasi akademik, interest dan

pendapat, determinan individual: meliputi latar belakang keluarga, lingkungan sekolah, sistem pendidikan: meliputi sistem pengelompokan dalam pembelajaran, penerimaan dan seleksi lembaga: meliputi demografi, pekerjaan dan ekonomi, kondisi sosial-budaya. Hal ini merupakan aspek sosial yang dapat mengarahkan perencanaan pendidikan agar dapat mencapai sasaran yang efisien dan efektif.

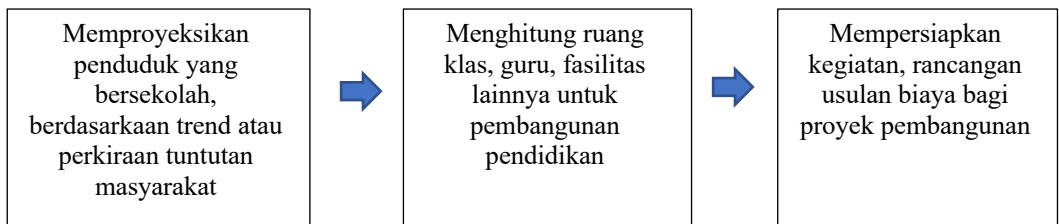
Pada negara-negara berkembang sekitar pada tahun 1970-an pendekatan ini digunakan untuk mempercepat pemberantasan warga negara yang buta huruf.. Hal ini sebagai temuan penelitian OECD (Organization Economic Cooperation Development) pada lima negara: Swedia (OECD:1978), Prancis, Republik Jerman, Yunani, dan Inggris (OECD:1979). Bahwa tingginya hubungan antara tuntutan sosial dan perencanaan pendidikan dalam pernyataan berikut ini:

“It is evident that least two functions to perform is relation to social demand. One is to predict variations in demand and to adjust educational provisions accordingly (the adjustment function). Another is to devise changes is the educational system morder to guide demand in required direction (the change function)”.

Kebutuhan negara-negara berkembang sejak tahun 1960-1976 terhadap peningkatan masyarakat terdidik pada tingkat dasar mengakibatkan peningkatan jumlah anggaran belanja negara pada pendidikan seperti terjadi di Asia,

Afrika dan Amerika Latin (Todaro:1993). Kepentingan sosial terhadap pendidikan sebagai kebijakan utama untuk meningkatkan kecerdasan masyarakat. Sekalipun hal ini masih diarahkan untuk meningkatkan jumlah partisipasi sekolah dasar dari tahun ke semenjak tahun 1960 hingga 1985 (Todore:1993).

Pendekatan perencanaan pendidikan atas dasar tuntutan sosial mempunyai langkah seperti yang digambarkan (Jusuf:1995):



Menurut Jusuf (1993) bahwa kelemahan pendekatan ini yaitu tidak memperhatikan besarnya sumber-sumber dana karena terfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Pendekatan ini cenderung mengabaikan keseimbangan antara sector laia (ekonomi, pertanian, pertambangan, industri dan lain-lain) akan kebutuhan tenaga kerja yang akan dididik dari pendidikan. Bahkan penerrimaan murid dalam jumlah yang banyak atau massal mengakibatkan sulutnya menungkatkan mutu pendidikan. Krtitik terhadap pendekatan ini yaitu ia memandang pembangunan pendidikan secara sepihak. Kurang memperhatikan sector pembangunan lain, yang membutuhkan SDM yang dihasilkan lembaga pendidikan. Pendidikan murni sebagai pemenuhan hak asasi warga

negara, sesuai amanah konstitusi. Pendekatan ini tidak melihat pentingnya relevansi pendidikan dengan dunia kerja dan industri.

Persepektif ini tentu menjadikan sekolah dan perguruan tinggi hanya memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat luas. Sementara peningkatan relevansi dan mutu lulusan belum dianggap sebagai yang utama dalam pelaksanaan pendidikan. Pendekatan tuntutan sosial tidak melihat kompleksitas kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Semestinya pendidikan sebagai upaya pemncerdasan dan pemberdayaan masyarakat agar memiliki keterampilan dan pengetahuan yang terkait bidang ekonomi, industri dan seterusnya.

## 2. Pendekatan Ketenagakerjaan

Pendekatan ketenagakerjaan pada perencanaan pendidikan berangkat dari asumsi bahwa pendidikan sebagai investasi sumber daya manusia (Linda:1991) untuk meningkatkan produktivitas secara ekonomis dan non-ekonomis (Bowman:1981). Pendekatan ini banyak digunakan di negara-negara berkembang menjelang perang dunia II manakala pada saat itu terjadi “surplus labour”, tenaga kerja, pembenahan tenaga kerja dalam bidang industri pertanian (Lewis;1955 dikutip Psacharprulos:1987). Revolusi SDM (human capital) di negara-negara nerkembang dan maju dalam bidang teknologi menuntut pendidikan mampu meluluskan SDM bidang teknologi.

Pendekatan tenaga kerja berguna mengatasi kesenjangan tenaga kerja yang dibutuhkan dunia industri. Pendekatan ini dapat membantu sekolah dan perguruan tinggi dalam mengidentifikasi kebutuhan SDM serta jenis kompetensi dan keahlian di dibutuhkan dalam dunia industri. Sehingga sekolah atau perguruan tinggi mampu menentukan jenis jurusan dan program studi akan dibuka, yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Sehingga kompetensi lulusan sekolah atau perguruan tinggi relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan industri (Philip:1987).

Low (1991:36) mengungkapkan fungsi pendekatan tenaga kerja dalam perencanaan pendidikan sebagai berikut:

“Hence, the basic belief underlying manpower planning is simply that skilled manpower is one of the most crucial input of modern economy and manpower planning seek to avoid shortages or surplus of manpower, in the pursuit of economic growth. Two basic task are “implied: one to identify future requirements for skilled manpower and the other to design the education system to produce these manpower requirements. Implicitly, it is assumed that certain growth targets and directions have first been established and form the basic for identifying needs”.

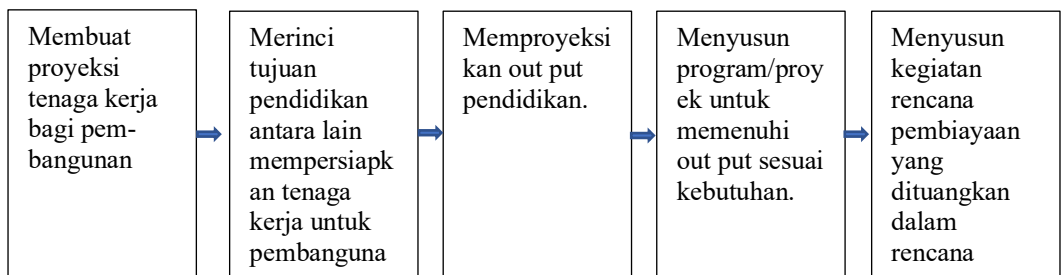
Untuk menyambut pertumbuhan ekonomi, dengan meningkatkan produktivitas, pendekatan ketenagakerjaan banyak digunakan para ahli ekonomi dalam memahami

pendidikan dalam pembangunan nasional. Kebutuhan akan lulusan perguruan tinggi dengan kualifikasi keahlian-keahlian yang dibutuhkan dunia ekonomi baik industri manufaktur atau jasa di negara-negara berkembang dan maju menjadi tantangan dunia pendidikan. Konsekwensinya, pendidikan diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan pasar kerja dengan sistem pendidikan yang kondusif “keterkaitan dan kesepadanan” (link & mecht) (Wardiman:1996) dengan dunia kerja. Itulah yang diungkapkan Harry (1968) “Manpower planning depends on assumptions about predictionalty of future demands for workers with specific qualification and the educational experience that will be appropriate to training of those workers”.

Perencanaan pendidikan pendekatan tenaga kerja berarti berupaya membentuk sistem pendidikan baik eksternal ataupun internal proses pendidikan agar mampu menampung dan mencetak lulusan yang relevan dengan suatu perkiraan kebutuhan pendidikan untuk pembangunan ekonomi. Knowles (1977: 2714) mengungkapkan bahwa ada sembilan langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan, seperti yang pernah dilakukan dalam penelitian yang dilakukan OECD (Organization Economic Cooperation Development) pada tahun 1961 di Eropa, Yunani, Italia, Portugal, Spanyol, Turki dan Yugoslavia, yaitu: 1) mempersiapkan daftar tenaga kerja pada tahun tertentu setiap sektor dan cabang industri dan dengan ketenagakerjaan. 2) memperkirakan jenis pasar kerja untuk

target satu tahun. 3) mengestimasi seluruh karyawan pada masing-masing sektor dan cabang yang diperkirakan pertahun. 4) mengalokasi karyawan pada masing-masing sektor dan cabang di dalam kategori pekerjaan, dan agregat melalui kategori, 5) menyelaraskan data syarat-syarat kategori pekerjaan dengan data persyaratan kualifikasi pendidikan, 6) mengestimasi pe-nyediaan karyawan yang siap kerja dalam masing-masing atau pada tahun ter-sebut, 7) menghitung perubahan yang biasa terjadi dari berbagai jenjang dan tingkat kebutuhan sistem pendidikan untuk menciptakan keseimbangan antara pengangkatan dan penyiapan tenaga kerja, 8) menghitung kebutuhan peserta didik pada tiap jenjang dan tingkat pendidikan dari sistem pendidikan untuk memenuhi peningkatan tahun yang direkrut, 9) memperkirakan guru dan fasilitas-fasilitas apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan peningkatan tersebut dan menghitung biaya tiap-tiap input.

Menurut Jusuf (1995) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan pendidikan pendekatan tenaga kerja yaitu: dalam bagan berikut:



## C. Komponen-Komponen Perencanaan Pendidikan

### 1. Visi dan Misi

Visi dan misi bagi suatu lembaga atau organisasi perguruan tinggi merupakan suatu hal yang utama dan prinsipil, dimana dengannya organisasi mampu melakukan aktifitas-aktifitasnya pada masa mendatang. Menurut Siagian (1995:43) visi dan misi ialah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Siagian menekankan misi dalam suatu organisasi yaitu sebagai suatu keistimewaan karakteristik yang mungkin diterjemahkan pada bentuk-bentuk kegiatan yang lebih operasional. Sedangkan Tim Penyusun rencana Strategis Perguruan Tinggi (1997) mengemukakan visi dan misi mencakup tugas dan fungsi, filosofi dasar organisasi, apa yang ditawarkan, untuk siapa dan untuk apa. Penekanan utamanya yaitu bagaimana membuat misi organisasi sebagai suatu pusat kreatifitas segala aktifitas diarahkan dengan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gibson dkk (1984:132) mengungkapkan bahwa dalam menetapkan misi organisasi diambil tiga dasar utama 1) sejarah organisasi, 2) kejelasan keahlian organisasi, 3) lingkungan organisasi. merumuskan misi organisasi, dalam konteks pengertian di atas, berarti berupaya agar misi mencerminkan segala hal yang berkaitan dengan keorganisasian, baik bersifat internal atau eksternal. Untuk itulah dalam merumuskan misi organisasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, menurut

Herrington (1992:160) ada lima karakteristik visi dan misi organisasi: 1) visi dan misi sebagai kontrak sosial (social contract) 2) permanen (permanence), 3) visi dan misi merupakan penjelasan (clarity), 4) persetujuan (approval), visi dan misi harus disetujui penyandang dana untuk memajukan anggota organisasi, 5) terbukti (proof), misi harus bisa direalisasikan bersifat spesifik.

## 2. Tujuan

Tujuan bagi suatu organisasi atau perguruan tinggi merupakan suatu bentuk penjabaran misi organisasi secara lebih spesifik. Artinya bahwa tujuan akan mengarahkan segala aktifitas organisasi lebih operasional. Fenske, (1980:177) menjelaskan bahwa tujuan (goals) lebih mengarah pada aspirasi, fungsi dan maksud lembaga yang ditinjau dalam aspek internal. Trewatha & Newport (19882:75) menjelaskan bahwa “that objectives may defined as the targets people seek to achieve over various time periods”. Disini bahwa tujuan lebih bersifat spesifik baik bentuk dan dalam jangka waktu tertentu dapat dicapai. Sedangkan Gibson dkk (1984:135), mengungkapkan bahwa tujuan organisasi merupakan titik akhir dari misi organisasi, dengan harapan bahwa mencapai beberapa hal: 1) tujuan-tujuan akan dapat dilakukan dalam tindakantindakan khusus, 2) tujuan-tujuan akan menyediakan arahan atau petunjuk, 3) tujuan-tujuan akan menetapkan prioritas-prioritas jangka panjang organisasi, tujuan-tujuan akan memfasilitator kontrol manajemen. Secara lebih rinci Gibson (1984:135), menjelaskan:

“Organization’s objectives are derived from the mission. They are guide post for assesing the degree of movement toward achieving the mission. They are the bases for

establishing operational objectives for the sub unit's and departments of the organization”.

Dapat dilihat bahwa pada beberapa definisi atau batasan ruang lingkup tujuan organisasi di atas selalu ditekankan untuk berpijak pada misi organisasi dalam bentuk yang lebih spesifik atau khusus, baik waktu atau pun jenis-jenisnya. Mungkin bisa dipahami bahwa misi mencakup keseluruhan organisasi sedangkan tujuan mencakup spesifikasi dari tiap unit organisasi.

### 3. Desain Organisasi

Desain organisasi adalah proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut (Stoner:1996:16). Untuk mengembangkan desain organisasi maka dibutuhkan pendekatan desain organisasi maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan, antara lain: pendekatan klasik, yang telah dirintis oleh Max Weber, Fredrick Taylor, dan Henry Fayol.

Para ahli manajemen dengan pendekatan klasik desain organisasi memandang bahwa organisasi yang paling efektif dan efisien mempunyai struktur hirarki. Dimana dalam struktur itu tindakan anggota organisasi dibimbing oleh perasaan kewajiban kepada organisasi dan oleh peraturan dan ketentuan rasional. Pendekatan tugas teknologi dengan asumsi dasar bahwa semakin kompleks suatu teknologi semakin banyak manajer dan tingkat manajerial, tentang manajemen meningkat pada manajer tingkat pertama, & staf administrasi semakin besar. Pendekatan ini dikembangkan oleh Joan Woodward pada tahun 1960-an

ketika melakukan penelitian tentang pengaruh teknologi pada struktur organisasi. Pendekatan lingkungan yaitu suatu pendekatan pada desain organisasi yang memasukkan lingkungan organisasi ke dalam pertimbangan desain, (Tom Borna dan GM Stalker dikutip Stoner:1997).

Pada pendekatan ini, dikembangkan dua sistem organisasi yaitu sistem mekanistik, kegiatan organisasi dibagi-bagi menjadi terpisah dan terspesialisasi dengan penetapan tujuan setiap individu dan unit. oleh manajer yang lebih tinggi. Sedangkan sistem organik, individu lebih banyak bekerja dalam kelompok dari pada sendiri. Menurut Tom Borna & Stalker seperti yang dikutip Stoner (1997) bahwa sistem mekanistik paling cocok untuk lingkungan yang stabil, sedangkan sistem organik paling tepat diterapkan pada lingkungan yang sedang bergolak (Stoner:1996:16-18, Gibson dkk, 1984, 196-261). Jadi pada perencanaan perguruan tinggi hendaknya memiliki desain yang diinginkan dan diterapkan dalam menjalankan roda organisasi.

#### 4. Kurikulum Pendidikan

Kurikulum merupakan salah satu subsistem yang menjadi syarat terlaksananya pendidikan di suatu sekolah secara efektif dan efisien. Karena dengan kurikulum dapat direncanakan suatu pedoman proses belajarmengajar di sekolah dengan segala hal yang terkait dengannya, seperti tujuan, materi, mata kuliah dan program keilmuan. Telaah konseptual tentang kurikulum yang dilakukan ahli pendidikan telah melahirkan keragaman pandangan tentang hal tersebut.

Akan tetapi pada tulisan ini akan digunakan konsep menurut Beauchamp (1968:6) menjelaskan "a curriculum is a written

document which may contain many ingredients, but basically it is a plan for the education of pupils during their enrollment in given school". Pada definisi ini jelas sekali bahwa yang dimaksudkan dengan kurikulum sebagai suatu rencana pendidikan dan sekaligus sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan.

Zais (1975:10) mengungkapkan secara jelas tentang fungsi kurikulum yaitu: 1) curriculum as the program of studies, 2) curriculum as course of content, 3) curriculum as planned learning experience, 4) curriculum as experience "HAD" under the auspices of school, 5) curriculum as a structured series of intended learning outcomes, 6) and curriculum as (written) plan for action.

Mengacu pada konsep di atas, maka secara lebih tepat, bahwa kurikulum sebagai acuan ke depan program pelaksanaan tujuan, materi, aktifitas pembelajaran dan evaluasi (Zais 1975:16). Dengan demikian kurikulum pada politeknik merupakan suatu rencana dan sekaligus pelaksanaan pendidikan mulai dari program studi.

Sekarang ini dunia pendidikan menjadi bagian yang sangat terbuka dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya. Kemajuan dalam bidang iptek dan budaya tentu tidak lepas dari peran pendidikan secara timbal balik. Untuk menyikapi ini pendidikan dituntut untuk mendesain kurikulum yang mampu untuk memenuhi kebutuhan iptek dan budaya yang berkembang secara cepat. Di samping itu, juga kebutuhan masyarakat luas, dunia usaha dan dunia industri, terhadap lulusan semakin tinggi. Sehingga kurikulum pendidikan perlu direncanakan berdasarkan kebutuhan masyarakat luas ini. Dan pada akhirnya kompetensi

lulusan dapat diterima secara layak di dunia usaha dan dunia industri.

#### 5. Sumber Daya Pendidikan

Pendidikan di sekolah sebagai organisasi yang membutuhkan seperangkat sumber daya sekolah guna mengemban dan menjalankan proses pendidikan. Keefektifan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya sangat ditentukan dengan faktor sumber daya. Sumber daya sekolah, yang kita maksudkan, yaitu manusia, keuangan dan fasilitas. Menurut Kotler (1981:430) menyebutkan lebih rinci tentang sumber daya sekolah meliputi: 1) sumber daya manusia yaitu staf pengajar, pimpinan dan karyawan, 2) sumber dana yaitu pemerintah, yayasan dan bantuan alumni, 3) fasilitas yaitu: bangunan kelas, perpustakaan, laboratorium.

Upaya untuk merencanakan SDM pada perguruan tinggi akan mendukung dan menunjang bagaimana alokasi penggunaan, pengadaannya untuk kepentingan proses belajar-mengajar secara efektif dan efisien. Penting untuk diperhatikan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan hendaknya didisain berdasarkan kebutuhan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Di sini dalam merencanakan sumber daya pendidikan hendaknya mempertimbangkan aspek kebutuhan bagi pelaksanaan pendidikan. Seperti guru dan karyawan hendaknya dipertimbangkan bidang keahlian yang dimilikinya dan gaji yang akan diberikan secara tepat dan baik. Demikian juga perencanaan fasilitas pendidikan didisain berdasarkan kebutuhan bagi terlaksananya pendidikan yang baik; dengan mempertimbangkan kualitas dan biayanya.

## **D. Pendidikan Sebagai Investasi SDM**

Kajian ekonomi terhadap pendidikan menjadi suatu yang cukup menarik dikalangan ahli ekonomi semenjak tahun 1960-an. Pendidikan sebagai suatu bentuk investasi dalam SDM dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ekonomi. Banyak ahli ekonomi klasik menjadikan rujukan tentang SDM dalam pertumbuhan ekonomi. Adam Smith menekankan peranan pendidikan seperti yang dilakukan Alfred Marshall yang menilai pendidikan sebagai investasi nasional (national investment). Para ahli ekonomi menempatkan konsep tentang modal dalam dimensi lain tentang investasi SDM (investment in human capital).

Secara lebih eksplisit upaya untuk mengembangkan teori human capital telah dilakukan Theodore Schultz (1961) dan Edward Denison (1962). Denison melakukan penelitian dengan menyatukan investasi pendidikan dalam pengembangan ekonomi. Hal serupa juga telah dilakukan Bowman (1966) mengawali suatu revolusi investasi sumber daya manusia dalam pandangan ekonomi sebagaimana yang dijelaskan Low (1991).

Konsep ini telah mempengaruhi banyak negara, para perencana dan pendidik untuk mengembangkan pendidikan, sebagai mana dilakukan di negara-negara berkembang sejak tahun 1970-an. Untuk itulah meningkatkan kualitas pendidikan merupakan suatu kebutuhan yang harus dilakukan. Bank Dunia semenjak tahun 1962 memelopori upaya peningkatan kualitas pendidikan formal di beberapa negara berkembang, baik secara kuantitas ataupun kualitas, sebagai upaya agar pendidikan mampu memberikan perubahan sosial-ekonomi di masa depan khususnya dalam pembangunan SDM Indonesia.

Bank Dunia melakukan investasi pada pendidikan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut (1980:5):

- Pendidikan dasar harus disiapkan bagi anak-anak dan orang dewasa secara dini sumber daya dan kondisi yang baik. Dalam jangka panjang, suatu sistem komprehensif dalam pendidikan formal dan non-formal harus telah dikembangkan dalam semua jenjang.
- Untuk meningkatkan produktivitas dan melaksanakan persamaan sosial, kesempatan pendidikan harus disiapkan tanpa pemisahan jenis, suku, latar belakang atau status ekonomi-sosial.
- Sistem pendidikan harus berusaha untuk mencapai efisiensi secara internal pada manajemen, penggunaan dan penggunaan sumber daya untuk meningkatkan kuantitas dan memperbaiki kualitas pendidikan.
- Pendidikan harus terkait dengan pekerjaan dan lingkungan supaya memperbaiki, secara kuantitatif dan kualitatif, pengetahuan dan keterampilan utamanya untuk ekonomi, sosial dan pembangunan lain.
- Untuk mewujudkan tujuan tersebut, negara-negara sedang berkembang membutuhkan untuk membangun dan menjaga kemampuan-kemampuan lembaga untuk mendisain, menganalisis, mengelola, dan mengevaluasi program-program pendidikan dan latihan.

Menurut Psacharopoulos (1986) melakukan analisis tentang strategi menerapkan investasi pendidikan secara efisien, dengan menggunakan sumber daya pendidikan secara maksimal. Upaya untuk mengelola pendidikan hendaknya terpadu dengan bentuk

investasi-investasi lainnya dalam membangun sumber daya manusia, menghapus kemiskinan, pertumbuhan income dan tenaga kerja. Psacharopoulos menawarkan suatu pendekatan "human capital" dalam menerangkan kontribusi pendidikan dalam pembangunan ekonomi dan sumber daya manusia.

Rees (1973) seperti yang disimpulkan Low(1991:7), bahwa investasi pada SDM didasarkan pada dua alasan utama. "First, it provides one of the main explanations for wage differentials by age and to occupation. second, with respect to policy, such analysis help to determine how much resources an economy should devote to schooling and training, relative to resources it invest in other areas such as reset and development, and physical capital". (Law, 1991).

Pada konteks di atas Rees (1973) melakukan analisis pendidikan dalam perspektif "human capital" dengan metode age - earning profiles, the supply and demand of human capital, dan rates of return. Sedangkan Psacharopoulos (1980) melakukan analisis dengan pendekatan cost benefit analysis of educational investment dan analysis of demand for manpower. Kedua pakar ekonomi pendidikan tersebut memandang bahwa pendidikan sebagai investasi yang paling menguntungkan dalam pembangunan nasional.

Dimana bahwa titik singgung antara pendidikan dan pertumbuhan ekonomi ialah produktivitas tenaga kerja. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi mutu pendidikan, semakin tinggi produktivitas tenaga kerja, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap produktivitas suatu masyarakat. Anggapan ini diperoleh dari suatu teori human capital. Teori ini menerangkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi

karena pendidikan berperan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Konsentrasi pendidikan dalam membangun sumber daya manusia dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan akan sangat mendukung pengembangan ekonomi. Negara-negara seperti Jepang, Singapura, Korea dan Hongkong telah memusatkan pengembangan SDM sebagai basis utama dan mendasar bagi pembangunan ekonomi nasional (Law dkk, 1991).

Hal di atas dibuktikan pada laporan World Development Report 1991, seperti yang dikutip Hasibuan (1996), mengemukakan ada tiga hal yang dapat menentukan tinggi-rendahnya produktivitas suatu masyarakat. Tiga hal tersebut yaitu: pendidikan dalam arti luas, keterbukaan dan persaingan, serta stabilitas makro ekonomi. Untuk itulah investasi sumber daya manusia dalam pendidikan menjadi suatu hal sangat strategis untuk meningkatkan pertumbuhan masyarakat.

Data empirik menunjukkan bahwa investasi pendidikan sebagai kegiatan inti pengembangan SDM terbukti memiliki sumbangan yang tinggi terhadap tingkat keuntungan ekonomi (rate of return) yang tinggi (Mc. Machon dan Boediono, 1992). Disimpulkan bahwa keuntungan dalam investasi pendidikan lebih tinggi dari pada investasi fisik, dengan perbandingan rata-rata 15,3% dan 9,1%. Ini berarti bahwa investasi dalam pendidikan merupakan upaya yang menguntungkan baik secara sosial maupun ekonomis. Hal ini juga dibuktikan oleh hasil penelitian Psacharpoulos (1993), yang menunjukkan bahwa investasi pendidikan menunjukkan tingkat keuntungan ekonomi yang cukup tinggi, ialah rata-rata 18,4%, 13,1% dan 10,9% (social rate of return) serta 29,1%, 18,1% dan

20,3% (private rate of return), masing-masing untuk pendidikan dasar, menengah dan tinggi.

Demikian juga dari pengalaman negara industri maju, kontribusi tenaga kerja (SDM) dalam peningkatan produktivitas industri sangat menonjol atau paling tinggi dibandingkan dengan kontribusi faktor-faktor produksi lain seperti modal dan teknologi. Kontribusi faktor tenaga kerja di Korea dan Amerika Serikat adalah paling tinggi (40% dan 32%) dibandingkan dengan faktor lain. Sedangkan kontribusi faktor tenaga kerja di Jepang cukup menonjol (21%) yang ternyata sejajar dengan kontribusi faktor modal dan teknologi (24% dan 22%) (Wardiman:-1996).

Mengembangkan pendidikan sebagai upaya investasi SDM menjadi sangat strategis bagi pengembangan ekonomi, dan tentunya dengan melihat dan meningkatkan relevansinya dengan aspek-aspek lainnya. Pendidikan dalam arti luas harus menyumbangkan lulusan yang memiliki "nilai tambah" bagi kebutuhan sumber daya manusia dalam pengembangan ekonomi. Karena upaya investasi SDM melalui pendidikan akan menjembatani sektor ekonomi dengan kebutuhan tenaga kerja sebagai pemacu utamanya dalam meningkatkan produktivitas.

#### E. Pendidikan dan Pembangunan Ketenagakerjaan

Mencari hubungan antara pendidikan dan ketenagakerjaan merupakan suatu upaya yang sering dilakukan oleh para peneliti ekonomi pendidikan dan sosiologi. Upaya ini terutama ditekankan pada analisis pendidikan sebagai investasi sumber daya manusia dan keterkaitan pendidikan dengan dunia kerja, bahkan secara lebih spesifik bahwa banyak ahli pendidikan mengungkapkan kurikulum

pendidikan: apakah kurikulum pendidikan mampu mengakomodasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dunia kerja? Untuk itulah pendidikan dan pelatihan akan sangat berperan dalam melahirkan tenaga terdidik dan terlatih manakala tingkat relevansinya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dunia kerja.

Kompetensi yang dibutuhkan dalam dunia kerja bagi lulusan pendidikan dapat menjadi acuan yaitu hasil deklarasi yang dirumuskan para Menteri Pendidikan 9 negara berpenduduk terbesar di New Dehli (UNESCO, 1995), yang memuat enam peran pendidikan, yaitu:

1. Ikut menggalang perdamaian dan ketertiban dunia.
2. Mempersiapkan pribadi sebagai warga negara dan masyarakat.
3. Pendidikan yang merata dan menyeluruh.
4. Menanamkan dasar-dasar pembangunan yang berkelanjutan dan pelestarian lingkungan.
5. Mempersiapkan tenaga kerja untuk pembangunan ekonomi sehingga pendidikan perlu dikaitkan dengan kebutuhan dunia kerja.
6. Berorientasi pada penguasaan dan pengembangan Iptek.

Dari deklarasi tersebut diketahui bahwa separuhnya mengisyaratkan keeratan hubungan antara pendidikan dengan pembangunan ekonomi dan penguasaan serta pemanfaatan Iptek. Dengan ungkapan lain pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang berkemampuan umum sesuai dengan tuntutan dunia kerja, baik dalam jenis maupun kompetensinya. Negara-negara maju (Amerika, Inggris, Australia dan Selandia Baru) telah

merumuskan tujuh kompetensi umum yang diperlukan oleh dunia kerja. Kompetensi yang dimaksud meliputi:

1. Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyusun informasi.
2. Kemampuan untuk berkomunikasi.
3. Kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisir kegiatan.
4. Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam suatu tim kerja.
5. Kemampuan untuk mempergunakan teknik.
6. Kemampuan untuk memecahkan masalah, dan
7. Kemampuan untuk memanfaatkan teknologi (Wardiman: 1996).

Membentuk sistem pendidikan agar benar-benar mampu menghasilkan lulusan yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan kerja haruslah diupayakan sistem pendidikan "keterkaitan". Karena bagaimanapun sudah terbukti dalam beberapa penelitian ekonomi pendidikan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap pertumbuhan ekonomi melalui upaya pengembangan sumber daya manusia. Pertumbuhan ekonomi itu sendiri memiliki kaitan langsung dengan penciptaan kesempatan kerja baru (employment opportunity) yang dapat menyerap tenaga kerja terdidik dan terlatih. Pendidikan dan pelatihan memiliki peranan dalam pengembangan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan tuntutan kesempatan kerja baru yang tercipta.

Untuk itulah perlu ditegaskan bahwa sistem pendidikan dan pelatihan yang relevan akan memiliki kontribusi yang sangat besar

terhadap produktivitas sektoral dan pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut disebabkan karena sistem pendidikan dan pelatihan merupakan sarana terpenting dalam pembangunan sumber daya manusia (Suryadi: 1993). Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat relevansi program pendidikan dan pelatihan, makin besar pula kemungkinan untuk mempersiapkan tenaga kerja yang memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan jenis usaha maupun jenis jabatan.

Pembangunan SDM yang diprioritaskan harus mampu menyerap kebutuhan pasar kerja lulusan pendidikan. Harbinson dan Mayers (1964) menawarkan beberapa pilihan dalam mengembangkan sumber daya manusia, antara lain adalah 1) Strategi pendidikan yang menekankan aspek kuantitas dan kualitas, dan 2) Strategi pendidikan yang dapat mengembangkan keahlian menengah dan tinggi dari proses pendidikan formal sebelum bekerja (pre-employment formal training) atau pendidikan selama bekerja (on the job training).

Secara jelas orientasi pengembangan sumber daya manusia yang akan dilaksanakan yaitu ada dua: orientasi utama (orientasi intelektual dan orientasi profesional) dan satu orientasi pelengkap (orientasi mental) untuk mengembangkan sumber daya manusia. Orientasi intelektual berarti pendidikan harus berorientasi pada upaya meningkatkan kecerdasan peserta didik. Orientasi profesional berarti pendidikan harus berorientasi pada upaya meningkatkan kemampuan profesional atau keterampilan praktis peserta didik. Sedang orientasi mental berarti pendidikan harus menanamkan nilai-nilai moral sebagai alat kontrol sekaligus pemandu sikap intelektual dan profesional. Kesatuan ketiga orientasi diatas itulah

yang diharapkan mampu membentuk sumber daya manusia berkualitas.

Sehubungan dengan orientasi tersebut, William (Massassya : 1991) mengemukakan tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh institusi pendidikan. Pertama, keterampilan teknis yaitu semua keterampilan khusus terutama yang memerlukan metode, proses, prosedur, dan teknik serta keterampilan teknis yang memerlukan pengetahuan khusus atau tugas-tugas khusus seperti menganalisis atau menggunakan alat-alat tertentu. Kedua, keterampilan human (human skill), yaitu kemampuan bekerja sama dengan kelompok agar tercipta iklim kerja sama yang baik, saling mempercayai, menghormati, dan bersikap terbuka. Ketiga, keterampilan konsepsional, yaitu kemampuan melihat sesuatu secara konseptual, holistik, dan cakap dalam mengkoordinasikan rentetan kegiatan, keinginan, serta kepentingan individu dan kelompok.

Pendidikan dengan dunia kerja menjadi suatu yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka mengembangkan profesionalisme lulusan pendidikan. Karena itulah konsep keterkaitan (link) harus menjadi modal dasar dalam mengembangkan pendidikan secara komprehensif. Artinya pendidikan dalam sistem pembangunan sumber daya manusia hendaknya menciptakan kondisi yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan dalam konteks di atas. Sehingga pendidikan harus dapat menyiapkan SDM dengan kompetensi yang terstandar dengan kebutuhan dunia kerja.

### **Daftar Rujukan**

Altbach, G.P. 1991. *Patterns In Higher Education Development Toward The Year 2000*. Paris. Prospect, Vol. XXI. No.2.

- Ananta , A. 1993. Ciri Demografis Kualitas Penduduk , Jakarta.  
Fakultas Ekonomi UI
- Bakri, N. 1996. Gagasan Pokok Pendidikan Sistem Ganda di Dalam Sekolah Menengah Kejuruan (PSG-SMK). Jakarta. Jurnal Kajian Dikbud No.02.
- Ballatine, J.H. 1993. The Sociology of Education; A Systematic Analysis. New Jeressey: Prantice Hall.
- Bauman, M.J,. 1981. Educational Choice and Labour Markert. Chicagho: University of Chicagho.
- Beauchamp, George A. 1975. Curriculum Theory. The KAGG. Press Wilmette; Illinois.
- Beeb, C.E. 1982. Pendidikan di Indonesia: Penilaian dan Pedoman Perencanaan. Jakarta: LP3ES.
- David & Kase, M. 1994. Education and Economic Changes Estern Europe and Farmer Soviet Union (Edited).UK: Triangle Books.
- Dikbud. 1996. Limapuluh Tahun Perkembangan Pendidikan di Indonesia. Jakarta: Dikbud.
- Djojonegoro, Wardiman. 1995. Pembangunan Pendidikan Nasional Dalam Memacu Pertumbuhan Ekonomi Menjelang Persainagn Gelobal. Jakarta: Kajian Dikbud. No. 02. Dikbud.
- Donosepoetro, M. 1991. Relevansi Pendidikan Tinggi Dalam Rancangan Kurikulum Yang Dinamis.(Makalah Seminar) Malang: LPP Universitas Brawijaya.
- Fagerland, I & J.Sha, L. 1989. Education and National Development: A Comparative Perspective.
- Flippo. B. Edwin. 1984. Personal Management. New York: Mc.Graw-Hill.

- Glen L, I (Edited by). 1979. Problem Finding in Educational Administration (Trend in Research & Theory). USA: Library Congress.
- Handy, Charles. 1996. The Age of Paradox (Indo) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Harsono. 1998. Tantangang Pengembangan Kurikulum Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Lulusan Dalam Komunitas Gelobal ( Makalah Seminar Nasional); Malang. LPP Brawijaya.
- Hartley, Harry J. 1968. Educational-Planning-Programming-Budgeting: A System Approach. New Jersey: Prentice Hall.
- Harbinson F dan Mayer. 1964. Education, Manpower, and Economic Growth: Strategic For Human Reseource Development. New York: Mc-Grow Hill.
- Hasibuan, S. 1996. Ekonomi Sumber Daya Manusia. Jakarta. LP3ES.
- Hoson, John W. & Brembeck, C. S.(editor). 1996. Education and The Development of Nations. Winstin Inc.: New York.
- Jedamus, P, Marvin, P. 1980. Improving Academic Management; A Hand Book of Planning and Institutional Research. London: Jossey-Boss Inc.
- Jusuf, Enoch. 1990. Perencanaan Pendidikan. Bandung: Rosdakarya.
- Kartini, K. 1997. Tinjauan Holistik Tentang Tujuan Pendidikan. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Knowles, Asa, S. (editor). 1977. The International Encyclopedia of Higer Education. California: Jossey Bass Inc.
- Low, Linda., Hung Meng, T. & Teck Wong, S. 1991. Economic of Education & Manpower Development, New York: Mc-Grow-Hill Books.

- Nagai, Micho. 1993. *Pergulatan Jepang Dalam Modernisasi Pendidikan* (terj.) PT. Gramedia: Jakarta.
- Onushikin G, V. 1973. *Planning The Developmen of Universities*. Paris; IIEP.
- Phillip. 1970. *What is Education Planning?* Paris: IIEP UNISCO.
- Phillip, G.A. dan Robert O.B. 1981. *Hihger Education in American Society*. Bufallo; New Yoerk.
- Pidarta, M. 1991. *Perencanaan Partisipatoris Pada Pendidikan*. Jakarta; Renika Media
- Psachaopolus, G. (editor).1987. *Economic of Education: Research & Studies*. New York: Pergamen Press.
- Reeves, Frank.1995.*The Modernity of Futher Education: The Direction of Changes BilstoneL Bilstone-Community College*.
- Suroto. 1992. *Strategi Perencanaan dan Penegmbangan Kesempatan Kerja*, Jakarta: Gajah Mada University Press.
- Suryadi, Ace & Tliaar, H.R. 1996. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung Rosdakarya.
- Suryadi, Ace. 1996. *Keterkaitan & Kesepadanan Antara Struktur Pendidikan Dengan Struktur Tenaga Kerja*. Jakarta; Jurnal Dikbud. No.02.
- Schultz, T, W. 1961. *Investment in Human Capital*. American Review. Januari.
- Stoner, James, A.F., Freeman , R.W. dan Gilbert, Jr. 1996. *Magaement*. Pritice-Hall, New Jeresey.
- Tilaar, H.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta; Grasindo.
- Tilaar, H.R. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Rosdakarya; Bandung.

- 1992. 50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995. PT. Gramedia, Jakarta.
- Torrington, D dan Huat, Tan C. 1994. Human Resources Management For Southes Asia. New York: Prentice- Hall.
- Todaro, Michael P. 1993. Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Vaizy, John. 1967. Education in The Modern New York: University Lebrary.
- Vermelye, W. D. 19977. Relating Work and Education. Russel Edgerton: London
- Wailer, N.Hans. 1980. Educational Planning and Social Change. UNISCO IIEP; Paris.
- Zais, Robert S. 1976. Curriculum; Principles and Foundation. Crowell Company Inc.New York.
- Ziderman, A dan Douglas, A. 1995. Financing Universities Developing Coountreis. Washingthon: The Falmer Press.

**BAB VIII**  
**KARAKTERISTIK ORGANISASI SEKOLAH**  
(Sebuah Pemahaman Kontekstual-Visioner)

**A. Pendahuluan**

Dewasa ini sekolah berkembang sebagai lembaga yang semakin kompleks. Ia membutuhkan organisasi tertata secara profesional. Kompleksitas sekolah terletak pada kebutuhan mengelola pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kompleksitas tercermin pada manajemen sekolah melingkupi; pembelajaran, fasilitas, SDM, pembiayaan, hubungan masyarakat dan budaya sekolah. Itulah sebabnya, mengapa sistem manajemen yang efektif dan profesional semakin menjadi kebutuhan mutlak sekolah. Hal ini mengakibatkan manajemen pendidikan, akhir-akhir ini, menjadi menarik kalangan praktisi dan ahli pendidikan. Sekolah sebagai penyedia jasa pendidikan (the provider of educational service) perlu ditangani secara profesional.

Laporan Bank Dunia dalam *Indonesian in Education: From Crisis to Recovery* (September 1998) ditemu aspek-aspek manajemen yang tidak efektif sebagai potensi penghambat kemajuan pendidikan, khususnya pada pendidikan dasar. Sistem organisasi yang kompleks di tingkat pendidikan dasar, manajemen terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, sistem pembiayaan pendidikan tidak efektif, dan manajemen tidak efektif (Supardi dan Djalal (Ed.), 2001). Kompleksitas problematika pendidikan, dewasa ini, tidak terhenti pada proses pembelajaran, tapi lebih dari itu, juga pada memperbaiki budaya, yang berdampak pada atmosfir kehidupan sekolah.

Perkembangan fungsi sekolah, sebagai sub sistem sosial, menempatkan sekolah sebagai institusi sosial, yang berperan membangun warga negara yang baik (well citizen). Pendidikan berupaya mengembangkan spiritual, intelektual, emosional pelajar serta membekalinya dengan kompetensi-kompetensi profesional untuk kehidupan sosial dan dunia kerja (Husen,1979; Goodlad, 1984; Balentine, 1990). Sekolah membutuhkan sistem organisasi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sekolah semakin menjadi lembaga yang kompleks, selain komponen internal, juga dibutuhkan peran orang tua/keluarga, pemerintah, masyarakat luas dan dunia industri untuk meningkatkan mutu pendidikan. Mereka sebagai stakeholder dapat terlibat dalam proses perencanaan pendidikan.

Tugas utama sekolah yaitu berupaya untuk menciptakan proses pembelajaran efektif dan efisien mengantar peserta didik mencapai prestasi yang memuaskan (Campbell dkk., 1983). Tanpa menyentuh aspek ini, maka organisasi sekolah tidak dapat

mengelola pendidikan. Sejumlah penelitian tentang sekolah yang efektif, yang terkait dengan proses manajemen sekolah untuk mencipta iklim, kultur, dan etos kerja (Mortimer dkk. dlm. Preeday, 1993). Komponen iklim, kultur dan ethos kerja dapat berpengaruh terhadap keefektifan proses pendidikan.

Sekolah sebagai sistem sosial (Hanson, 1991) sebagai upaya untuk memahami tujuan, peran, hubungan dan perilaku berbagai komponen pendidikan di sekolah pada seting sosial (social setting). Setidak-tidaknya ada dua elemen dasar bila sekolah sebagai sistem sosial, yaitu: 1) institusi, peran dan harapan dalam menentukan norma bersama sebagai dimensi sosial, 2) individual, personalitas dan pemenuhan kebutuhan sebagai dimensi psikologis (Lipham dkk., 1985). Sekolah sebagai sistem sosial diharap dapat membangun moral kerja anggota yang efektif, efisien dan memuaskan melalui integrasi kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi pada seting sosial.

Sekolah sebagai birokrasi (Rice & Bishoprick, 1971; Hanson, 1991; Owen, 1991) di mana terjadi formalisasi, standarisasi, rasionalisasi, efisiensi dan keefektifan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Sistem dan budaya birokrasi sekolah mungkin berbeda dengan birokrasi pemerintah, militer dan industri lainnya, yang menuntut persyaratan cukup ketat. Sekolah mengarah pada pencapaian tujuan yang tidak tampak (intangable) berupa meningkatnya keefektifan pembelajaran, yang berpengaruh pada prestasi siswa. Keunikan lain, sekolah sebagai penyedia layanan pendidikan menghadapi keragaman tingkat perkembangan bakat, minat, emosional, spiritual, dan intelektual siswa.

Pendidikan merupakan aktivitas, yang membutuhkan proses yang terorganisir secara sistematis, sistemik, terencana dan terprogram dengan tingkat elastisitas-eklektis tinggi. Sekolah tidak lepas dari komponen-komponen, seperti guru, siswa, kurikulum dan sarana-prasarana dalam menciptakan interaksi edukatif. Komponen-komponen tersebut sebagai sub sistem saling terkait, menguatkan dan saling mempengaruhi (Hanson,1991:Preeday (editor), 1993) dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan. Apabila satu komponen tidak terorganisir secara efektif dan efisien maka berakibat pada terganggunya komponen lainnya.

Berbeda dengan organisasi industri dan jasa lainnya, bahwa sekolah mempunyai karakteristik khusus baik menyangkut misi, tujuan dan orientasi. Sekolah adalah lembaga yang bergerak pada bidang pengajaran (teaching) dan pembelajaran (learning) bermuara pada peningkatan kualitas SDM. Proses pendidikan menjadi faktor utama dalam sistem organisasi sekolah. Sehingga semua aktivitas diarah untuk meningkatkan prestasi siswa, baik berkaitan dengan visi dan misi jangka pendek (out put) atau jangka panjang (out come) terhadap lulusan. Sistem organisasi tidak menerapkan prinsip ekonomis dengan pencapaian keuntungan ekonomi tinggi. Tapi yang menjadi nilai kuntungan sekolah yaitu bersifat non-profit, berupa keefektifan dan efisiensi sekolah dan meningkatnya prestasi siswa dari tahun ke tahun.

## B. Konsep Dasar Organisasi

Organisasi sebagai tempat terjadinya berbagai aktivitas sekelompok orang dengan tujuan yang sama. Untuk mencapai

tujuan bersama dibutuhkan berbagai upaya-upaya sistimatis-sistemik mulai dari penetapan visi, misi, tujuan, teknologi, pembagian tugas, pusat kekuasaan dan lingkungan (Rice dan Bishorprick; 1971). Rice dan Bishorprick (1971) mengungkapkan organisasi sebagai upaya untuk menjembatani harapan-harapan organisasi (expectations of the organization) dengan harapan-harapan individual (expectations of the individual). Mc Gregor (1960) menjelaskan bahwa harus terjadi integrasi tujuan perorangan (personality goal) dan tujuan organisasi (organizational goal), yang kemudian disebut sebagai teori Y. Sedangkan secara aksiomatik tentang organisasi meliputi sasaran organisasi, sentralisasi, formalisasi, stratafikasi, tujuan organisasi, efisiensi dan kepuasan tugas (Hage dlm. Carver & Sergiovanni, 1969).

Perkembangan teori organisasi, selama ini, meliputi tiga teori yaitu teori birokrasi, teori sumber daya manusia, dan teori X dan Y (Owen, 1991). Rice dan Bishorprick (1971) menyebut tiga model organisasi yaitu model mesin, konsep-konsep homeostasis, dan model holistic. Pertama, model mesin merupakan organisasi yang menekankan pada tingkat konfirmasi dan kepatuhan tinggi, perintah atasan bersifat diktatorship, yang mengakibatkan organisasi tidak efektif dan efisien. Kedua, model homeostasis merupakan model organisasi yang lebih menekankan pada peranan anggota organisasi dalam meningkatkan atau mencapai tujuan, lebih bersifat manusiawi. Ketiga, model holistik ini melihat organisasi secara keseluruhan baik mencakup faktor ekonomi atau pun faktor sosial. Artinya model ini memadukan antara faktor-faktor bersifat mesin dan faktor-faktor bersifat manusiawi dalam suatu organisasi.

## 1. Karakteristik Organisasi Model Mesin

Model mesin merupakan model organisasi tradisional. Organisasi model mesin juga masuk dalam kriteria teori organisasi tradisional ; prinsip organisasi pada manajemen ilmiah, yang ditemukan oleh Frederick W.Taylor (1856-1915), dan prinsip organisasi birokrasi dengan tokoh utamanya Max Weber (1864-1920). Teori manajemen ilmiah berangkat dari asumsi bahwa manusia dalam organisasi berkerja berdasar kebutuhan ekonomis. Ia berupaya agar proses kerja secara ilmiah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Standarisasi secara ilmiah pada keahlian pekerja, metode, tujuan, produktivitas dan efektivitas dan efisiensi harus didasar pada konsep ilmiah.

Organisasi dengan pendekatan ilmiah merupakan upaya memahami pembagian wewenang (authority) yang mengacu pada standar, dengan harapan terwujud produktivitas dan efisiensi. Pada prinsipnya, pendekatan ilmiah mengabaikan aspek hubungan manusiawi yang terjadi pada aktivitas organisasi. Hal ini jelas manakala Taylor menetapkan beberapa prosedur untuk menganalisis pekerjaan antara lain:1) menggunakan eksperimen untuk menemukan cara terbaik melaksanakan tugas, 2) menetapkan standar-standar untuk terciptanya cara paling efisien dan efektif menyelesaikan tugas, 3) perencanaan pekerjaan dengan menetapkan segala aspek yang berkaitan dengan suatu pekerjaan baik menyangkut sumber daya manusia, material dan sebagainya, 4) dan penjagaan atau mengontrol standar-standar agar tetap pada

standar yang sudah ditetapkan serta terhindar dari faktor manusiawi (Taylor dlm Hanson, 1991).

Sedangkan menurut Weber bahwa birokrasi yang ideal yaitu: 1) adanya penjenjangan kekuasaan dan wewenang didasar pada konfigurasi piramida, 2) pembagian kerja mengarah pada upaya meningkatkan efisiensi, 3) kontrol dengan aturan, keputusan pejabat diarahkan dengan aturan, 4) pembangunan hubungan yang impersonal, dimana kontrol terhadap anggota dan aktivitas organisasi mengenyampingkan aspek-aspek manusiawi agar lebih efisien dan murni seperti emosi, kepribadian, dan yang tidak rasional, 5) dan orientasi pada karir mengarah pada pekerjaan yang didasar pada keahlian serta promosi pada senioritas (Hanson, 1991).

Tokoh teori birokrasi yaitu Fayol (1841-1925) yang memiliki perbedaan pendapat dengan Taylor. Fayol menekankan pada pentingnya aspek kepemimpinan sedangkan Taylor menekankan pada aspek pekerjaan. Ada beberapa prinsip utama yang di kemukakan Fayol terkait dengan peran manajer dalam suatu organisasi yaitu:

1. memiliki pengetahuan yang lengkap tentang anggotanya
2. berupaya menghilangkan segala bentuk kelemahan.
3. menuliskan dengan jelas persetujuan yang dibuat organisasi dan pegawainya.
4. memberikan teladan yang baik
5. melakukan pemeriksaan keuangan secara periodik dan menggunakan gambaran tentang kesimpulan hasil pemeriksaan.

6. mengadakan pertemuan dengan pembantu-pembantu utama untuk membicarakan kegiatan yang diperlukan.
7. tidak banyak terlibat pada masalah yang kecil.
8. berusaha memupuk kesatuan, tenaga, inisiatif dan kesetiaan di kalangan anggota (dlm. Said, 1988: 31).

Menurut Fayol peranan manajer sangat utama dalam mencapai tujuan organisasi. Manajer melakukan pengelolaan birokrasi organisasi didasar pada konsep kepemimpinan. Efisiensi dan keefektifan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada pola kepemimpinan.

## 2. Karakter Organisasi Model Homeostatis

Organisasi model homeostatis sebagai pendekatan dalam memahami pusat wewenang dalam organisasi. Pendekatan ini melakukan pemahaman pada keefektifan organisasi berlangsung apabila didukung aspek internal organisasi, tanpa dipengaruhi aspek eksternal. Itulah sebabnya pendekatan ini memberi model-model pendekatan seperti; model egalitarian, model federasi, model collegial, model desentralisasi dan model humanistic (Rice & Bishoprick, 1971). Model-model ini melihat proses wewenang (authority) berlangsung dalam suatu organisasi.

Model egalitarian mempunyai asumsi bahwa untuk mencapai kualitas pada organisasi harus berdasar pada kesamaan wewenang (authority egalitarian). Untuk itulah pimpinan organisasi harus menerapkan prinsip kesejajaran (equality principle) dalam menjalankan tugas-tugas. Model egalitarian mengutamakan nilai-nilai seperti kebebasan, demokrasi, dan kharisma, yang menempatkan sasaran

organisasi pada kebutuhan sosial, ego dan pribadi. Organisasi tidak memperhatikan aspek-aspek material, yang dapat menjamin stabilitas, seperti organisasi rasional dan ilmiah untuk mencapai tujuan secara efektif. Untuk itulah, organisasi model egalitarian mengutamakan terjadinya kerjasama (teamwork) yang maksimal antara bawahan dan atasan atas dasar nilai-nilai kemanusiaan.

Model federasi merupakan model yang menekankan aspek spesialisasi kelompok mempunyai aktivitas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Model ini berasumsi bahwa organisasi mencapai kualitas apabila ia mampu membangun spesialisasi masing-masing kelompok (team work) dalam pekerjaan-pekerjaan. Model ini menekankan agar organisasi memiliki sikap profesionalisme tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas secara maksimal. Model ini mengutamakan bahwa semua pekerjaan terbagi berdasar spesialisasi masing-masing bidang.

Model collegial menunjuk pada upaya untuk mencipta produktivitas organisasi. Di sini hendaknya terjadi hubungan antara bawahan dan atasan atas dasar keakraban profesional, yang didasar pada spesialisasi masing-masing anggota. Model collegial ini dapat ditemukan pada universitas dan rumah sakit; dimana integritas organisasi terbangun didasar pada sikap profesional masing-masing individu dan kelompok, terutama sekali pada terciptanya hubungan antara semua komponennya. Model desentralisasi ini menekankan bahwa produktivitas organisasi tercapai apabila organisasi memperhatikan perbedaan individual dalam organisasi.

Model ini memberi otonomi pengambilan keputusan kepada semua unit dalam organisasi secara profesional, dan tanggung jawab. Model humanistik adalah model organisasi yang memandang aspek manusia secara teknologis. Model ini mencipta hubungan antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan lainnya; seperti kebutuhan individual, dan harapan individual. Upaya ini diharap dapat menciptakan pencapaian produktivitas organisasi secara efektif dan maksimal.

### 3. Karakteristik Organisasi Model Holistik

Berbeda dengan model mesin dan homostatistik yang telah dikemukakan lebih dahulu, model holistik melihat faktor ekonomi dan sosial sangat mempengaruhi hubungan kerjasama dalam suatu organisasi. Model ini berusaha untuk memadukan antara model mesin dan model humanistik dalam organisasi. Ada beberapa model organisasi yang masuk dalam model holistik ini, yaitu model authotarianisme, model administrasi publik, model sistem dan model modular (Rice dan Bishoprick, 1971).

Model authotarianisme merupakan model yang memberikan kekuasaan yang lengkap pada individu atau kelompok yang kemudian mendelegasikan kepada bawahan yang dianggap pantas untuk menerimanya. Model administrasi publik merupakan model yang menetapkan komite atau kelompok yang dipilih untuk mengorganisasikan suatu upaya untuk mencapai suatu tujuan. Model sistem merupakan sistem organisasi yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling tergantung dalam mencapai tujuan. (Rice dan Bishoprick, 1971; Hanson, 1991). Model Modular merupakan modifikasi dari model sistem, yang menekankan pada terjadinya model interaksi

hirarkis administratif dan penetapan kebijakan organisasi yang saling terkait dalam suatu komunikasi.

### C. Organisasi Sekolah: Menuju Visi Pendidikan

Organisasi sekolah sebagai lembaga non-profit dalam bidang pendidikan, belakangan ini, menjadi perhatian semua pihak yang berkepentingan dengan hasil pendidikan. Lebih-lebih, sekolah merupakan sistem sosial yang tidak lepas dari lingkungan yang dimiliki. Keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran tidak lepas dari peran semua komponen pendidikan. Dalam tinjauan administratif bahwa sekolah sebagai sistem sosial berlangsung struktur birokrasi dengan karakteristik khusus yaitu; 1) berorientasi tujuan; sekolah mempunyai tujuan, 2) Struktur hirarkis; kekuasaan yang ada secara formal antara atasan dan bawahan yang jelas, 3) Struktur organisasi; fungsi dan proses yang dipahami dalam hubungan peran dan prosedur untuk mengatur dan mengevaluasi aktivitas organisasi (Lifham, Rankin & Hoeh, 1985).

Sekolah tidak lepas dari aktivitas-aktivitas untuk menciptakan efisiensi dan keefektifan pencapaian tujuan pendidikan. Atas dasar inilah, sekolah membutuhkan pendekatan organisasi yang memungkinkan bagi terciptanya iklim dan budaya yang mendukung tercapainya proses pembelajaran. Sementara sekolah dipahami seperti organisasi industri akan berdampak tidak baik terhadap proses pendidikan sebenarnya. Hal ini didasar pada tingginya unsur manusiawi di sekolah; bangunan kelembagaan hendaknya dituju pada peningkatan kualitas peserta didik. Faktor menejerial dan pembelajaran harus mengarah pada perbaikan proses dan mutu.

Kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan sumber daya sekolah (SDS) hendaknya mengarah pada terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Sehingga sasaran utama dari sekolah untuk meningkatkan pengembangan kecerdasan intelektual, spiritual dan emosional siswa dapat tercapai dengan baik.

Akhir-akhir ini, sekolah berkembang menjadi sistem organisasi yang kompleks seiring perubahan paradigma organisasi modern. Apabila organisasi dengan pendekatan manajemen ilmiah dan birokrasi menekankan pada distribusi kekuasaan dan wewenang (power and authority) kepada semua unit organisasi yang sangat birokratis. Pendekatan terbaru dewasa ini lebih terfokus pada membangun budaya sekolah (school culture) (Preedy,1993; Murillo,2002; Caldwell & Spink, 1993) dan sistem birokrasi yang fleksibel, serta berorientasi pada visi, misi dan tujuan. Sekolah tidak lagi sebagai organisasi dengan komponen-komponen internal semata, tapi, juga dipengaruhi aspek lingkungan sekitar baik tampak atau tidak tampak. Pendekatan budaya sekolah dan sistem birokrasi yang eklektik dapat meningkatkan kualitas manajemen secara berkesinambungan dari tahun ke tahun.

Sebelumnya, sekolah merupakan urusan pemerintah, sekarang sekolah menjadi bagian dari sistem sosial yang melibatkan unsur-unsur masyarakat dalam pengelolaan. Sebelumnya sekolah erat dengan sistem sentralisasi sehingga pengembangan sekolah sulit dilakukan dalam tingkat lokal. Dan sekarang sekolah sudah terdesentralisasi di tingkat pemerintah daerah dan unit sekolah. Keterlibatan unsur masyarakat dalam proses pengelolaan dapat mencipta interaksi sosial yang produktif dalam bentuk dukungan

moril atau materil. Masyarakat dapat melakukan kontrol terhadap pengembangan mutu sekolah.

Pentingnya organisasi sekolah yang efektif berangkat dari adanya perubahan paradigma sekolah sebagai lembaga pendidikan yang membutuhkan pengorganisasian secara profesional. Sekolah hendaknya memperhatikan tugas utama yaitu memberi layanan pendidikan kepada siswa. Sekolah yang efektif dan efisien membutuhkan sistem manajemen sesuai dengan konteks budaya untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Sehingga, dalam konteks ini, guru, kepala sekolah, siswa, kartawan, orang tua dan masyarakat perlu berperan serta tanggung jawab untuk mencipta keefektifan manajemen.

#### D. Sekolah: Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu merupakan upaya untuk melihat sekolah dalam suatu sistem yang terkait dengan komponen-komponen pendidikan lainnya. Model ini memandang perlunya hubungan kuat antara pihak sekolah dengan masyarakat, yang membutuhkan sekolah, memiliki jaminan mutu. Pada pendekatan ini ada sejumlah komponen organisasi yang harus dimiliki yaitu visi misi sekolah, rasa kepemilikan dan komitmen, kepemimpinan kepala sekolah, orang tua dan siswa sebagai pelanggan, pemberdayaan guru (Mugatroyd & Morgan, 1992).

Manajemen mutu terpadu merupakan upaya meningkatkan kualitas pendidikan dengan memperhatikan semua unsur yang terlibat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Utamanya keterlibatan para pemangku kepentingan (stakeholder) pada sekolah

secara langsung atau tidak. Untuk itu, ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam konsep manajemen mutu terpadu, yaitu:

#### 1. Penguatan Visi dan Misi Sekolah

Visi sekolah merupakan unsur utama dalam organisasi, yang menggerakkan ke mana sekolah merencanakan kebijakan, program dan kegiatan. Sekalipun visi sangat bersifat abstrak dalam bentuk harapan dan nilai ideal ingin dicapai organisasi, tapi ia mampu mewarnai budaya (culture) dan iklim (climate) organisasi. Sekolah yang memiliki visi jelas mampu merencanakan kebijakan, program dan kegiatan menuju terwujudnya visi tersebut. Visi sekolah hendaknya berdasar pada visi pengajaran dan pembelajaran agar kebijakan, program dan kegiatan benar-benar mendukung peningkatan mutu pendidikan. Visi hendaknya dalam bentuk pernyataan yang mencerminkan hakekat dari pendidikan itu sendiri. Visi menunjuk pada nilai-nilai ideal yang ingin dicapai dari proses pendidikan.

Untuk itulah, visi yang baik mempunyai karakteristik ; menantang, mudah diingat, dapat menggerakkan organisasi, dapat divisualkan, mobilisasi kebutuhan, dapat diterjemah sebagai arah kegiatan sehari-hari, berkaitan dengan kebutuhan siswa. Visi yang baik dapat mencipta budaya dan iklim sekolah, yang dibutuh untuk mencapai tujuan. Visi dapat menggugah anggota untuk mencapai keunggulan dan bersaing untuk mencapai mutu. Visi dapat memberi pencerahan bagi anggota untuk mencapai keunggulan internal dan eksternal sekolah. "Visi tanpa aksi hanya mimpi belaka, dan aksi tanpa visi hanya menghabiskan waktu".

Kekuatan visi dapat menjadi inspirasi dan motivasi anggota untuk mewujudkannya dalam organisasi. Ia menjadi pandangan hidup (way of life) dalam berorganisasi. Visi dapat sebagai suatu yang ideal dari puncak prestasi organisasi yang ingin dicapai. Visi dapat terlaksana dalam kebijakan, program dan kegiatan pada masing-masing unit kerja lembaga. Pimpinan dan anggota dapat mencipta kolaborasi dan komitmen untuk mewujudkan visi. Ia merubah struktur pikir, tindakan, perilaku dan pribadi anggota dalam menyikapi kebijakan organisasi. Bahkan nilai-nilai universal dalam yang terkandung pada visi dapat sebagai sumber organisasi.

## 2. Komitmen Pada Sekolah

Visi sekolah yang baik, tentunya, menumbuh rasa komitmen semua anggota organisasi terhadap sekolah . Sikap seperti ini, diharap dapat mencipta iklim dan budaya positif bagi kemajuan sekolah. Komitmen anggota yang kuat terhadap sekolah dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan. Terkait dengan komitmen ini, maka kepala sekolah hendaknya berupaya membangun komitmen anggota organisasi seperti guru, siswa, staf dan orang tua dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berangkat dari kesamaan visi terhadap peningkatan kualitas sekolah maka melahirkan komitmen bersama untuk melakukan upaya-upaya sistematis dan terencana dalam meningkatkan proses pendidikan. Visi sekolah yang baik dapat melahirkan rasa tanggung jawab kepala sekolah, guru, siswa, staf, dan lainnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Karena visi membentuk “daya

perekat” bagi anggota untuk bergerak dan berusaha keras meningkatkan keunggulan sekolah.

Menurut Mougatroyd dan Morgan (1994) dalam bukunya “Total Quality Management and School” komitmen organisasi dapat muncul sebagai bentuk keberlanjutan dan strategi mencapai tujuan. Hakekat dari komitmen pada level makro dan level mikro. Level makro terkait dengan sekolah sebagai suatu organisasi hendaknya memiliki daya perekat (the binding force) secara organisatoris. Komitmen ini sering disebut “spirit berorganisasi” (the spirit of organization). Sedang komitmen pada level mikro lebih mengarah pada komitmen masing-masing individu di sekolah untuk berupaya keras untuk mencapai tujuan dan visi organisasi dengan keberanian profesional menghadapi dan mencari solusi terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi. Di sinilah pentingnya visi menjadi pendorong utama munculnya komitmen organisasi yang kuat.

### 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Masalah kepemimpinan sekolah memang menjadi perhatian banyak ahli manajemen pendidikan dewasa ini. Kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas proses pendidikan (Mougatroyd & Morgan, 1992; Caldwell & Spink, 1993). Untuk itulah diharapkan kepala sekolah memberi peran maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat melakukan artikulasi visi dan misi melalui sosialisasi, pencitraan dan penerapannya di lingkungan sekolah.

Sosialisasi visi dan misi dilakukan pada kegiatan ritual dan norma sekolah. Kepala sekolah selalu menyampaikan akan pentingnya komponen sekolah untuk berpegang pada visi dan misi

dalam merencanakan kebijakan, program dan kegiatan. Pencitraan visi sekolah dapat dilakukan mulai dari diri pribadi pimpinan, kemudian guru, karyawan, siswa dan lingkungan sekolah. Semua unsur organisasi dapat sebagai satu kesatuan dari citra sekolah. Perapan visi dan misi merupakan upaya utama untuk menjadikannya sebagai kebijakan, program dan kegiatan. Di sini kepala sekolah dituntut untuk berupaya keras untuk mewujudkan visi dan misi dengan serangkaian proses kebijakan, program dan kegiatan dari tahun ke tahun.

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan yaitu visi sekolah, komitmen, budaya, komunikasi yang didukung dengan strategi dan tujuan, team kerja yang profesional dan alat-alat yang digunakan untuk memperlancar efektifitas dan efisiensi kepemimpinan. Kepala sekolah hendaknya mampu membangun komitmen anggota sekolah untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

#### 4. Pemberdayaan Guru dan Staf

Pemberdayaan guru dan staf merupakan hal utama yang harus diperhatikan di sekolah. Guru, sebagai tulang punggung pendidikan, SDM utama (the primer human resources) , dapat terus mengembangkan profesionalisme pengajaran dan pembelajaran. Pemberdayaan guru dan staf hendaknya mengarah pada terciptanya upaya membangun tercapainya pendidikan. Khususnya guru sebagai pihak yang melakukan proses pendidikan hendaknya mendapat layanan pengembangan profesi memadai. Ini sangat penting dalam rangka memperbaiki kualitas pembelajaran di kelas.

Upaya-upaya ini melalui peningkatan intensitas supervisi pendidikan, sebagai bentuk layanan professional guru.

Guru dan staf sekolah perlu mendapat pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan keahliannya masing-masing. Guru, di samping, mendapat supervisi dari kepala sekolah, pengawas dan teman sejawat (peer supervision), juga diberikan pendidikan dalam bentuk inservice education atau inservice training . Hal ini penting dalam rangka untuk meningkatkan pengetahuan guru tentang kependidikan dan pengetahuan keahliannya. Guru perlu memahami secara tepat dan benar berbagai inovasi pendidikan yang sedang berkembang di tingkat nasional, daerah dan lokal. Guru dituntut memiliki sikap tumbuh dan berkembang dalam pembelajaran (learning growth).

Salah satu contoh seperti metode pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran kontekstual (contextual learning), manajemen berbasis sekolah (MBS), manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, inovasi informasi dan teknologi pembelajaran, manajemen sistem pembelajaran (learning management system), dan seterusnya. Inovasi-inovasi kependidikan ini hendaknya dipahami secara baik untuk diterap di sekolah. Termasuk juga, kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan kependidikan untuk memberikan pemahaman yang benar dan tepat kepada guru, siswa, staf , dan orang tua tentang inovasi-inovasi tersebut.

##### 5. Komunitas Orang tua dan Komunitas Siswa

Hal penting terkait dengan manajemen mutu terpadu yaitu keterlibatan orang tua, siswa dan masyarakat dalam upaya untuk

meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2002; Caldwell & Spinks, 1993). Komunitas orang tua dan siswa hendaknya terlibat langsung dalam proses pengelolaan sekolah, terutama dalam proses pembuatan keputusan. Hal ini dilakukan sebagai upaya meningkatkan komitmen, rasa memiliki dan tanggung jawab dalam proses pendidikan. Karena upaya-upaya sekolah untuk meningkatkan mutu dapat tercapai dengan maksimal apabila mendapat dukungan penuh dari orang tua dan siswa. Orang tua di rumah sangat berperan memotivasi dan menyiapkan kondisi lingkungan yang baik bagi anaknya agar mencapai prestasi yang memuaskan.

Sementara yang berkembang dalam manajemen saat ini adalah bagaimana melibatkan orang tua dan masyarakat dalam menyiapkan dana yang cukup bagi pelaksanaan pendidikan. Masalah utama adalah meningkatkan dana pendidikan baik dari orang tua dan masyarakat untuk mendukung pendidikan di sekolah.

## 6. Perbaikan Mutu Terus Menerus

Komitmen dan upaya sekolah untuk melakukan perbaikan mutu secara terus-menerus hendaknya menjadi perhatian semua komponen sekolah. Karena sekolah sebagai organisasi dituntut untuk memperbaiki kualitas sumber daya pendidikan sehingga berpengaruh pada peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa hendaknya berupaya secara maksimal dan intensif untuk meningkatkan mutu sekolah. Mutu sekolah tidak hanya menyangkut prestasi siswa, tapi ia juga terkait dengan pengelolaan sekolah sebagai organisasi. Mutu sekolah secara menyeluruh dapat

dilihat sebagai pengelolaan mutu input-proses-output pendidikan secara berkesinambungan.

Perbaikan mutu di sekolah menghadapi tantangan-tantangan berupa komitmen tinggi anggota mendedikasikan diri pada perbaikan mutu unjuk kerja (performance quality improvement) dan perbaikan terus menerus (continuous improvement). Perbaikan mutu unjuk kerja berpengaruh pada peningkatan kemampuan profesional masing-masing anggota mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Perbaikan mutu terus menerus menjadikan sekolah selalu proaktif terhadap berbagai inovasi kependidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya. Sekolah harus memperbaiki atau memperbaharui pola manajemen untuk mencapai tujuan. Di sini kepala sekolah, guru, siswa, staf, orang tua dan masyarakat (komite sekolah dan dewan pendidikan) perlu dilibatkan dalam rangka peningkatan mutu, khususnya sistem manajemen sekolah dan proses pembelajaran.

## **Daftar Rujukan**

- Ballatine, J. H. 1993. *The Sociology of Education: a Sytematic Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bishorick, D, W dan Rice, George H. 1971. *Conceptual Model of Organization: USA*. Merdeth Corporation.
- Caldwell, Brian, J. dan Spink, Jim M. 1993. *Leading The Self-Managing School: London*. The Falmer Press.

- Campbell, Roald, F., Cobally, J, dan Nystrand, Rael, O. 1983. Introduction To Educational Administration: Toronto. Allyn and Bacon.
- Hanson, Mark, E. 1991. Education Administration and Organizational Behavior: London. Allyn and Bacon.
- Husen, T. 1979. The School in Question: New York. Oxford Press.
- Jalal dan Supriadi (Editor). 2002. Reformasi Pendidikan Dalam Era Otonomi Daerah: Jakarta. Depdiknas. Bappenas. Adicetakarya
- Lipham, James, Rankin, R, dan Hoeh, James. 1985. The Principalship. New York. Longman.
- Morgatroyd, S, dan Morgan, C. 1992. Total Quality Management and School; USA. The Open University.
- Mulayasa. E. 2002. Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta . Rosdakarya
- Murillo, Javier, F. 2002. Good Effective School Improvement Practice in Spain. Educational Research and Evaluation, Vol. No.4 . pp. 387-410.
- Owen, Robert G. 1991. Organizational Behavior In Education: Toronto. Allyn and Bacon.
- Preedy, Margaret. 1993. Managing The Effective School. London. Open University



**BAB IX**  
**TANTANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DI ERA PENGETAHUAN**  
(Refleksi; Investasi Karakter dan Moralitas )

“bukan sekedar mengajar teori x,  
tapi menempa karakter dan moralitas”

A. Tantangan Pendidikan Nasional

Prof. Dr. Nurchalish Madjied (2004) menjelaskan bahwa kemerosotan moral menyebabkan negara itu runtuh, tertinggal dengan negara tetangga di Asia Timur, etos kerja yang lembek dan korupsi yang gawat. Sejak era orde baru sampai saat itu kita rasakan kemerosotan moral yang tinggi di jajaran birokrasi dan legislatif. Padahal negara-negara Romawi runtuh karena kemerosotan moral yang terjadi diantara pimpinan negara. Demikian juga dikemukakan, Acemoglu dan Robinson (2012) pada bukunya; *Why Nations Fail*, bahwa rendahnya kesejahteraan negara Mesir pada saat rezim Mubarak disebabkan oleh kemerosotan etik dan moral ekonomi; “...the way political power in Egypt is exercised and monopolized by narrow elite”

Mantan Presiden RI B.J. Habibie (2010) menekankan bahwa daya saing bangsa Indonesia akan meningkat apabila dikembangkan melalui pendidikan tiga tahapan yaitu pendidikan, pembudayaan dan wahana jam kerja. Pendidikan sebagai proses transfer iptek dan budaya secara terorganisir. Pembudayaan sebagai upaya pembentukan karakter anak bangsa, baik pada organisasi atau pun masyarakat. Wahana jam kerja sebagai standar jam kerja yang digunakan untuk mengembangkan diri dan profesi seperti Jepang memiliki jam kerja selama 14 jam satu hari. Apakah masyarakat memiliki tradisi kuat pada peningkatan wahana jam kerja secara maksimal. Ini sebagai wujud karakter manusia yang tangguh dan bergairah untuk menjadi unggul pada bidangnya. Karakter dan moralitas yang meneguhkan bangsa Jepang, China, Amerika, Korea Selatan menjadi penguasa teknologi semenjak pasca Perang Dunia II.

Investasi karakter dan moralitas ( character dan morality investmen) adalah tepat untuk menjabarkan pesan transformatif (massage transforamation) yang mendesak pada ruh pendidikan nasional saat ini dan masa mendatang. Investasi karakter menjadi sangat penting untuk memantapkan dan meyakinkan kita bahwa anak-anak Indonesia bisa untuk mencapai keunggulan maksimal pada iptek dan budaya. Investasi karakter ini dapat berkembang optimal dan massif apabila didukung mulai dari keluarga, masyarakat dan pemerintahan. Bahkan lebih dari itu bahwa investasi pada bidang ini dapat melahirkan karakter anak bangsa yang tangguh dan berdaya saing pada tingkat global.

Saat ini bahwa pendidikan nasional mengalami tantangan yang kompleks di tengah globalisasi pengetahuan. Tantangan itu

pun bergerak dari sistem perundang-undangan, sistem birokrasi, paradigma konseptual yang melandasi pelaksanaan pendidikan di tingkat lembaga pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Tantangan globalisasi ini terkait dengan hadirnya teknologi informasi yang menyebarkan iptek dan budaya secara merata, sehingga tak ada ruang yang nihil dari informasi. Pada titik ini pendidikan menjadi komoditi jasa yang saling bersaing. Dunia pendidikan pun menghadapi tantangan ini guna meningkatkan mutu dan mencipta lulusan, yang memiliki kompetensi secara nasional dan internasional. Sentuhan teknologi pada dunia pendidikan pun berdampak pada kebutuhan untuk mendisain pembelajaran berbasis teknologi informasi secara massif. Bahkan pembelajaran tidak sebatas menjadikan IT sebagai alat pendukung, tapi kreasi itu berkembang menjadi pembelajaran virtual yang berbasis IT. Kondisi ini memberikan dampak pada kebutuhan perbaikan pendidikan dari tingkat pusat sampai daerah-daerah dengan sentuhan teknologi informasi. Kebutuhan untuk mendisain pembelajaran dalam pada sistem teknologi informasi berpiranti lunak (soft syestem information tecknology). Kita menemukan soft ware pembelajaran dalam bentuk virtual, DVD dan lain-lain.

Kepemimpinan dan manajemen pendidikan menjadi bagaian yang utama dalam sistem pendidikan nasional. Kepemimpinan pendidikan terjadi pada tingkat nasional sampai ke unit sekolah membutuhkan perbaikan mutu berkelanjutan. Sehingga kebutuhan manajemen mutu terpadu pada pengeloaan pendidikan menjadi sangat dibutuhkan. Perkembangan institusi pendidikan saat ini telah memberikan dampak pada kebutuhan pengembangan

pendidikan lebih unggul bagi umat manusia. Lemahnya komitmen kepemimpinan berkarakter pada sekolah mengakibatkan morosotnya pencapaian prestasi belajar siswa, dan bahkan merosotnya mutu sekolah pada banyak aspek. Kepemimpinan dan manajemen mutu sekolah mutlak menjadi kebutuhan dan Kurikulum pendidikan nasional berkembang dengan pesatnya untuk meningkatkan kualitas perbaikan pendidikan. Kurikulum sebagai grand disain dari proses pendidikan di sekolah membutuhkan paradigma dan penerapan yang relevan dengan kebutuhan siswa dan visi besar pengembangan lptek dan budaya. Kemampuan untuk mengembangkan pendidikan sebagai bagian penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pada sejarah pendidikan kurikulum telah mengalami perubahan sampai saat ini ada kurikulum 1997, Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Kurikulum 2013 yang berparadigma saintik.

Guru tidak pernah lepas dari sistem pendidikan nasional. Guru menjadi motor perbaikan mutu pendidikan. Guru memiliki peran strategis dan teknis pada pembelajaran di sekolah. Guru memimpin pembelajaran sehingga ia membutuhkan kompetensi yang ramah dengan kebutuhan di kelas. Ia menjadi bagian integral dari modal dasar dalam mengembangkan dunia pendidikan. Pengembangan pendidikan dapat memberikan makna bagi pendidikan nasional. Ini memberikan penguatan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Guru mencerdaskan siswa: guru sebagai ujung tombak pendidikan di tingkat sekolah membutuhkan pengembangan kompetensi secara berkesinambungan. Kompetensi guru yang terdiri dari kompetensi pedagogi, profesional, personal dan sosial. Kebutuhan terhadap

guru berkualitas menjadi hal yang mutlak untuk menjamin pembelajaran berlangsung efektif. Untuk melahirkan guru bermutu maka perlu ditingkatkan kualitas pendidikan.

Perbaikan fasilitas pendidikan nasional dapat menjadi bagian utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Fasilitas pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium dan layanan khusus membutuhkan sentuhan teknologi. Teknologi informasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan pada pendidikan, baik di tingkat kebijakan dan tungkatan praksis kependidikan di sekolah. Fasilitas yang basis teknologi menjadi pendukung alat kependidikan yang murah dan massif di kemudian hari dalam memenuhi kebutuhan pendidikan yang cepat, hemat, murah dan massif bagi masyarakat luas. Sehingga pendidikan tidak selalu identik dengan biaya yang mahal dan menakutkan.

## B. Konstruksi Peran Manajemen Pendidikan di Era Pengetahuan

Ciri –ciri masyarakat Global: Manajemen pendidikan sebagai ilmu praktis memiliki posisi penting bagi pengembangan mutu pendidikan nasional di era ilmu pengetahuan

Pengelolaan pendidikan secara makro dan mikro membutuhkan manajer-manajer pendidikan yang secara khusus dididik untuk memimpin lembaga pendidikan pada tingkat sekolah. Pemimpin pendidikan adalah sosok yang memiliki kompetensi dan memiliki sikap profesional pada profesinya. Untuk itulah pada era pengetahuan ini dicirikan dengan hal-hala sebagai berikut:

Multikulturalisme. Globalisasi ditandai dengan tingginya mobilitas iptek, ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat dengan

ragam latar dengan prinsip saling membutuhkan sesama. Kondisi ini mencipta iklim baru dalam organisasi jasa pendidikan dan organisasi manufaktur. Pendidikan sebagai kebutuhan untuk peningkatan kualitas SDM hadir tanpa memandang perbedaan tersebut. Pendidikan hadir di tengah multikulturalisme tinggi antar bangsa, etnis, agama, politik, ekonomi dan budaya (Tilaar, 2012). Layanan jasa pendidikan memiliki keterbukaan yang tinggi untuk melakukan transformasi diri dalam proses pembelajaran. Globalisasi telah membawa layanan jasa yang terbuka untuk semua bangsa, etnis, agama dan lainnya. Ini menyebabkan tingkat kompetisi untuk menawarkan layanan bermutu. Pendidikan harus mencetak lulusan yang siap memenuhi kebutuhan dunia kerja. Pendidikan hendaknya memperhatikan menghargai perbedaan antara siswa di sekolah.

Kompetensi dan profesionalisme: Kompetensi dan profesionalisme dibutuhkan sebagai karakteristik yang melekat pada masyarakat global. Tolak ukur kualitas pribadi sering dipahami pada sejauh mana kompetensi dimiliki oleh setiap individu. Kompetensi yang mencakup kompetensi pengetahuan, kompetensi perilaku dan kompetensi praktis yang memberi jaminan pada individu untuk dapat berkerja secara profesional pada profesi masing-masing. Organisasi pendidikan menekankan kehadirannya untuk menempa kompetensi dan profesionalisme peserta didik sehingga setelah lulus dapat mengemban profesi masing-masing secara berkualitas. Berkerja profesional melandasi pada standar operasional yang efektif dan efisien. Kompetensi dan profesionalitas sebagai nilai tambah pribadi yang memberi kontribusi pada organisasi dan standar mutu untuk

menentukan apakah seorang itu dapat menyelesaikan tugas secara baik dan bermutu.

Kompetensi dan profesionalisme sebagai bagian yang terintegrasi pada profesi masing-masing individu. Kompetensi dan profesionalisme memberi takaran atas layanan yang diberikan lembaga atau individu kepada pelanggan. Kedua hal ini juga menunjuk pada kinerja organisasi atau individu untuk meningkatkan individu lebih baik. Misalnya, Microsoft menggambarkan dedikasi Bill Gates dengan “duduk dan berpikir” untuk mengembangkan takaran kompetensi dan profesionalisme para pegawainya. Kompetensi menjadikan seseorang individu memiliki otoritas profesi dan profesionalisme dalam memberi layanan prima. Outsmastr sebagai sebutan atas kinerja Bill Gates pada Microsoft yang berkembang dari lahanan kontrakan sampai berkembang menjadi industri software yang terbesar di Amerika (Stroos, 2010).

Pengetahuan yang terkelola baik ( well managed knowledge). Pada era globalisasi juga ditandai dengan kebutuhan pengelolaan lptek dan budaya pada organisasi profesional untuk menjamin ketersediaan dan keberfungsian secara humanistik, etik-religious dan pragmatis dalam kehidupan manusia. Tak satupun dimensi kehidupan manusia lepas dari temuan lptek dan budaya. Pengetahuan yang terkelola baik menjadi modal strategis dalam pengembangan masyarakat yang lebih baik. Pengetahuan harus terkelola untuk menjamin bahwa temuan-temuan penelitian para ahli dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan pada dunia praktis.

Pengetahuan yang terkelola dapat menjadi raksasa berkembang untuk meningkatkan kesejahteraan warga negara. Temuan-temuan pengetahuan telah berkembang untuk meningkatkan mutu hidup manusia. Pengetahuan menjadi awal sebuah revolusi budaya umat manusia. Salah satu contoh pengetahuan yang terkelola adalah temuan Bill Gates dengan Microsoft-nya (Stross, 1996), Stev Jobs dengan Apple-nya (2012) dan lain-lain. Ini penting untuk memungkinkan pengetahuan menjadi bagian dari perkembangan kehidupan manusia sekarang dan di masa mendatang.

Perkembangan pengetahuan tidak luput dari kebutuhan terhadap teknologi informasi. Teknologi informasi (IT) dapat memberi perkembangan pada peningkatan kualitas pendidikan lebih baik dan berbagi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sehingga kebutuhan dunia pendidikan terhadap IT menjadi sangat strategis untuk menjadikan pendidikan lebih terbuka dan akses yang cepat terhadap berbagai perkembangan lptek di belahan dunia Internasional. Untuk IT harus dapat dimanfaatkan bagi kebutuhan dunia pendidikan, khususnya pada saat pembelajaran. IT sebagai hasil teknologi memiliki dampak sosial dan budaya dalam perkembangan gaya hidup masyarakat perkotaan. IT harus dipastikan memberikan dampak positif bagi pengembangan budaya masyarakat. Bukan, sebaliknya IT telah memberi dampak negatif dari tingginya malfungsi IT dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Ini bisa dibuktikan dengan tingginya konsumsi IT pada masyarakat sehingga bisa diperkirakan pembiayaan ekonomi keluarga lebih banyak pada telekomunikasi ketimbang kebutuhan pokok lainnya.

Mengelola dan mengembangkan SDM. Sumber daya manusia merupakan aspek penting pada era pengetahuan saat ini. Ia sebagai penentu daya saing bangsa pada tingkat nasional dan internasional. Pendidikan dituntut untuk memiliki fungsi utama pada pengembangan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) meliputi; kesejahteraan, kesehatan dan pendidikan warga negara. Pendidikan sebagai kunci untuk mencetak kualitas hidup lebih baik dan berkualitas. Untuk itu mengelola SDM agar memiliki kompetensi dan character bulding yang dibutuhkan dunia kerja. Guru, siswa, kurikulum, budaya, fasilitas pendidikan dapat berada pada koridor pengembangan mutu proses pendidikan hingga berpengaruh pada perbaikan mutu SDM berkarakter.

Pada konteks di atas bahwa pendidikan nasional harus berkembang pada prinsip- prinsip pengembangan SDM yang bermutu dan kompetitif. Pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi hendaknya diperbaiki untuk menjamin proses lahirnya SDM yang unggul bagi Indonesia. Di sini pendidikan harus mengembangkan peningkatan mutu dari berbagai aspek proses pendidikan. Pendidikan harus mengembangkan kurikulum pada pengembangan pengetahuan (knowledge), sikap (attitude) dan keterampilan (skill) mahasiswa (Illah, 2012) untuk agar memiliki daya saing konkrit pada dunia internasional.

Kritik kita bahwa pendidikan terkadang lepas dari upaya untuk memahami peserta didikan pada spektrum pribadi dan sosial-budaya kompleks. Pada kondisi ini pendidikan memagar individu dengan dogma dan rumus-rumus kehidupan yang lepas dari konteks. Padahal pendidikan dituntut cermat pada

pemenuhan kebutuhan Sumber daya manusia sebagai kekuatan yang harus kita miliki manakala sumber daya alam sudah mulai mengurang di Indonesia.

### C. Mengelola Pembelajaran Bermutu di Sekolah

Leading in learning quality: Memimpin lembaga pendidikan agar dapat dikelola secara baik dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan Kompetisi layanan pendidikan sangat tinggi bagi pengembangan pendidikan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Pembelajaran sebagai proses untuk mengembangkan potensi-potensi peserta didik menjadi kompetensi aktualisasi diri secara maksimal. Pembelajaran membutuhkan pengelolaan profesional pada sekolah dan perguruan tinggi untuk dapat menjadikan pembelajaran menjadi menarik bagi peserta didik. Pembelajaran sebagai proses tranformasi pengetahuan (knowledge transform) dan transformasi spirit (spirit transform) kepada peserta didik hendaknya terkelola dengan efektif dan efesien.

Pembelajaran harus dipandang pada perspektif psikologi yang lebih komprhenship, terutama menetapkan paradigma tentang peserta didik. Peserta didik sebagai subjek dan obyek pembelajaran harus dipahami dalam perspketif yang lebih dinamis bukan statis. Psikologi memahami peserta didik sebagai individu yang memiliki ragam kecerdasan dan latar belakang sosial-ekonomi-budaya (Slavin, 2006). Sehingga penempatan kecerdasan pada pembelajaran bukan untuk menjastifikasi pribadi siswa pada prototype/model yang mutlak. Akan tetapi, belajar-pembelajaran

sebagai penajaman / pencerahan (enlight) pribadi untuk memahami hikmah diri (deep self understanding) pada spektrum kehidupan sosial-budaya dan ekonomi. Belajar –pembelajaran bukan untuk menggiring siswa pada ranah kecerdasan, yang terbelenggu ruang jurusan, kurikulum, kelas dan guru, laksana menjadi “malaikat” masa depan siswa. Akan tetapi guru, kurikulum, kelas dan lingkungan sekitar sebagai

Akan tetapi belajar-pembelajaran menjadi oase yang merangsang siswa untuk menentukan pilihan dan keputusan agar mengembangkan pribadi dan lingkungan sosialnya. Pembelajaran dikelola untuk mendukung perkembangan siswa pada zone proximal development (ZPD) (Vygotsky, 1934 dalam Slavin:2006). Pembelajaran mempertimbangan multi-kecerdasan siswa, sosial-budaya siswa, multi-strategies dan guru sebagai peer in learning-nya. Belajar-pembelajaran hendakna menempatkan siswa sebagai pusat keunggulan untuk meningkatkan kualitas kecerdasannya. Guru, siswa dan kurikulum menjadi gadget yang dinamis dan berkembang di lingkungan sekolah. Pembelajaran yang bermutu menjadikan tiga aspek ini dalam kolaborasi tinggi, seperti irama musik orchestra yang memukau dan berimprovisasi pada moment yang tepat dan efektif.

Enrise up student's student spirit and motivation: Pengelolaan pembelajaran hendaknya menempatkan siswa sebagai mahkota tujuan pendidikan. Siswa aktivitas dan fasilitas sekolah menajdi pusat keunggulan untuk mendukung perkembangan siswa lebih maksimal. Meningkatkan motivasi dan gairah siswa untuk berkembang secara maksimal di sekolah. Motivasi individual dan sosial siswa agar meningkatkan untuk memastikan

ketangguhannya untuk memperbaiki citra manusia. Sisiwa memiliki gaairah untuk berkembang dalam tradisi pembentukan jati diri pada spektrum sosial budaya dan dunia kerja. Spirit dan motivasi sebagai inner beuty siswa yang harus mendapat perhatian untuk mengembangkannya

Memotivasi siswa merupakan bagian dari upaya untuk mengasah dan meningkatkan energinya untuk berkembang sebagai pribadi berkarakter dan berintegritas tinggi pada nilai-nilai profesionalitas, agama, sosial dan budaya masyarakat. Memotivasi siswa melalui program-program sekolah dapat meningkatkan gairah positif untuk meningkatkan terus kapasitas pribadi siswa. Meningkatkan motivasi siswa untuk menjadi lebih berprestasi dan berkembang lebih positif.

Pada proses pendidikan saat ini bahwa kita kurang memberikan maotvasi kepada siswa sekolah baik secara terbimbing atau pada kegiatan sehari-hari. Guru dan kepala sekolah. Pada konteks ini bahwa guru mengembangkan proses pembelajaran yang memungkinkan siswa termotivasi dan bersemangat untuk menjadi orang yang berprestasi dalam pembelajaran. Untuk itulah lembaga pendidikan diembangkan untuk membina motivasi siswa untuk meningkatkan kualitas pendiidkan menjadi lebih bermakna. Motivasi guru terhadap siswa untuk meningkatkan daya tahan siswa atas tantanangan dan problematika sosial yang berkemabang di tengah masyarakat.

Human touch in educational organization: Sentuhan manusiawi pada organisasi pendidian sangat penting untuk meninhgkatkan sinergisitas semua anggotanya. Sekolah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan lainnya memiliki prinsip

pada pentingnya layanan pembelajaran. Tujuan utama layanan jasa ini adalah untuk mengembangkan komitmen dan kesadaran para guru, siswa, tenaga kependidikan pada perbaikan mutu pendidikan secara komprehensif. Di sini kepala sekolah dituntut bersikap visioner dan humanistik untuk menciptakan budaya sekolah yang kondusif. Untuk organisasi pendidikan membutuhkan sentuhan manusiawi yang tinggi untuk menjamin sinergisitas guru, siswa, pegawai dan lainnya.

Pengelolaan pembelajaran terkait erat dengan pembentukan kecerdasan dan potensi siswa, yang ditunjukkan dengan tingkat prestasi belajar pada tiap semester. Semua proses pendidikan bermuara pada hal ini; di mana kepala sekolah dan guru harus memiliki komitmen yang tinggi untuk membangun sinergisitas antara komponen sekolah. Sehingga kepala sekolah sebagai pimpinan mampu mengembangkan kepemimpinan yang humanistik untuk meningkatkan kinerja guru, guru, dan siswa pada pembelajaran di sekolah.

## **Daftar Rujukan**

Asrin, 2010. Profesionalisme Manajemen Pendidikan. Ideas Publishing. Gorontalo

Asrin. 2013. Negara Yang Mendidik: Investasi Karakter dan Moralitas (Proses terbit).

Acemoglu & Robinson. 2012. Why Nation Fail; The Origin of Power, Prosperity and Poverty. Profile Books LTD. London

Habibie, B.J. 2012. Memantapkan Karakter Bangsa Menuju Generasi 2045. KONASPI-VII.

Stross, R.E.2010. Microsof Way: The Real Story How Bill Gates OutSmarts Competetion (terj.). Andi Yogyakarta: Yogyakarta.

Slavin, R. T. 2006. Educational Psycology: Theory and Practice. Pearson. London

Makmur, Makka. 2013. Biografi Bacharudin Jusuf Habibie. P.T. THC Mandiri. Jakarta

Madjied, Nurcholish. 2004. Indonesia Kita. PT. Gramedia. Jakarta

Soedijarto. 2008. Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita. Kompas. Jakarta

Hatta, Muhammad. 2011. Untuk Negeriku: Sebuah Otobiografi. Kompas. Jakarta

Mandela, Nelson. 1999. Jalan Panjang Menuju Kebebasan; Otobiografi (terj.). 1999. Binarupa Aksara. Jakarta



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu, D. I. 1999. *School Based Management (edisi Indonesia)*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Arifin, I. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah berprestasi ( Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum dan SD Ngaglik I Batu Malang)*. Disretasi tidak dipublikasi. Malang: Universitas Negeri Malang
- Asrin . 2000. *Ananalisis Perencanaan Dalam Membentuk Relevansi Pendidkan Dengan Dunia Kerja (Studi Kasus di Politiknik Universitas Brawijaya Malang)* Thesis tidak dipublikasi. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah (Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik)*. Universitas Negeri Malang (Disertasi tidak dipublikasi).
- Buford, J.A dan Bedian AG. 1982. *Management In Extension*: Albama: Cooporative Extension Services.
- Blumberg, A dan Greenfield W. 1980. *The Effective Principal; Perspective on School Leadership*. Boston: Allyn and Becon.
- Bass, B. M. 1981. *Stogdill Hand Book of Leadership (A survey of theory and research)*. New York: Mc Millan.
- Bredson, P,U. 1985. *An Analysis of The Methaphorical Perspective of School Principals*: (EAQ) Educational Administration Quartley. Vol. 21. No.1(Winter 1985). Hal. 29-50.
- Brooks, I. 2003. *Organization Behavior: Individual, Group and Organization*. London: Printice Hall
- Bogdan, Rt. 1972. *Participant Observation In Organizational Setting*. New York: Syracuse University
- Bogdan, R. C dan Biklen, Knopp S. 1998. *Qualitative Research For Education; an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Byne J. S & Holly, P. 1994. *Developing Quality Schools*. London: The Falmer Press.
- Bavales, A. 1960. *Leadership : Man and Function*; Administration Science Quarterly: Vol. 4 hal.491-498.
- Bennis, D & Nanus Burt.1985. *Leader Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Raw Publisher.
- Caldwell. B.J & Spink , JM. 1992. *Leading The Self Managing School*. London: The Falmer Press.
- Cortada, J. W.1996. *Total Quality Management (ed. Indonesia)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

- Cooper, K.G dan Sawaf, A. 1999. *Executive EQ* (edisi Indoensia) Jakarta: P.T. Gramedia.
- Carver, F & Thomas J, Sergiovanni.1969. *Organization and Human Behavior Focus on Schools*. New York: Mc Grew-Hill Book
- Cetron, M & Gayle, Margaret. 1991. *Educational Renaissance: Our School at The Turn Of Twenty First Nentury*: New York: Lebrary of Congress
- De Roche, E. 1985. *How School Administrator Solve Problems*. London: Printice Hall.
- Demayor, R.1985. *Cognitive Antropology and Reseach on Effective Principlas*. EAQ. Vol. 21. No.2. (spring 1985) hal. 37-57.
- Davis, G.A. 1989. *Effective School and Effective Teacher*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dwyer, D.C. 1985. dlm.*Educational Governance and Administration* (Sergiovanni dkk. 1992). London: Allyn and Becon.
- Douglas, B. H & Charles W Burkert (edited by). 1990. *The Principalship; Concept & Practice* . Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Duke, W. 1984. *An Exmanation of Administrative Leadership Style in The Public School*: Indiana University (Abstrak Disertasi). Toronto:U.S & Canada Michigan: Universty Micro Film.
- Depdiknas. 1996. *Indoensian Educational Statistical in Brief 1994/1995*. Jakarta: Depdiknas.
- Dubin, A. E. 1991. *The Principals as Chieip Executive Oppicer*: London. The Falmer Press.
- Ekosusilo, M. 2003. *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Sekolah Pada Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surakarta)* (Disertasi Universitas Negeri Malang tidak dipublikasi).
- English, W.F. 1992. *Educational Administration: The Humane Science*. New York: Harper Collins.
- Fine, D. R. 1986. *When Leadership Fails: Desegration and Demoralization in the San Francisco School*. New Jeresy: Transaction Inc.
- Fiske, E. B. 1991. *Smart School, Smart Kids, Why Do Some Shool Work?*. New York: Simon & Schuster.
- Gorton, R.A & Schneider, Thierback G. 1991. *School Based Leadreship. Challenge & Oppurtinties*: New York: Win C. Brown..
- Gutherie, J. D & Reed J. 1991. *Educational Administration & Policy: Effective Leadership For American Education*. Tokyo: Allyn and Becon.
- Glaser, B. G dan Strauss, A L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research*. New York; Aldine Publishing Company.

- Griffith, D. E, Stout, R..T, & Forysth, Patrick B. 1988. *Leader For America's School*. New York: Library of Congress.
- Goodlad, J. 1984. *A Placed Called School; Prospects For The Future*. New Delhi: Mc. Grew-Hill Bool Company.
- Goleman, D. 2001. *Working With Emotional Intelligence* (edisi Indonesia). Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka.
- Harris, A. dan Limbart, L. 2003. *Bulding Leadership Capacity For School Improvement*. Philadelphia: Open University.
- Hord, SM, Jolly, D.V, & Sylvia, E,M,M. 1992. *The Super Intendent's Leadership in School Improvement: A Rural Perspective*. SESI. Vol.3.No.3. PP110-130.
- Hoy, W.K dan Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration; Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.
- Hoy, C., Jardine, C B, & Wood M. 2000. *Improving Quality in Education*. London & New York: Falmer Press.
- Hughes, R L, Ginnet, R C dan Curpy, G J. 2002. *Leadership ; Enhaching The Lessons of Experiencet*. New York: Mc Graw Hill.
- Heck, R.H. 1992. *Principals, Instructional Leadership and School Performance Implication For Policy Development*. Vol. 14. PP 21-34.
- Heyel, C. (edetid by). 1982. *The Encylopedia of Management*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Hanson, M.E. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. New York: Allyn and Bacon.
- Jalal, F dan Supriadi D. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.
- Jones, R, G. 2003: *Organizational Thory: Design and Change* (Fourth Edition). New Jeresey: Prantice Hall.
- Joyce, B.R., Richard H, Hersh & Michail Mc Kibbin. 1983.*The Structure Of School Improvment* . New York: Longman.
- Kotter, J. P. 1997. *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan*. Jakarta: P.T. Gramedia.
- Kusmintardjo. 2003. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Dua SMU di Kota Pemalang)*. (Disertasi tidak dipublikasi; Universitas Negeri Malang).
- Kompas. 28/01/2004: 17/11/2003/; 17/11/2003.
- Karolyn, J. S & Anderson, H.R.. 1986. *Managing Productive School: Toward an Ecology*. Orlando-Florida: Academic Press Inc.
- Kombrough, R. B & Charles W. Burkert. 1990. *The Principalsihp ; Concept & Practice*. London: Prentice Hall Inc.
- Lincoln Y.S dan Guba, E. G. 1985. *Naturalistiq Inquiry*. California. Sage Publicatin Inc.

- Larson, T. 1984. *Identification on Instructional Leadership Behavior and the Impact of Their Implementation on Academic Achivement*( Abstrak diesratasi). Michigen, Canada: Micro Film International.
- Liphmn, J.M., Rankin, RE., dan Hoeh, JA. 1985. *The Principalship: Concept, Competencies and Cases*. New York: Longman.
- Light Foot, S. L. 1983. *The Good High School : Portraits of Character and Culture* . New York: Basic Book.
- Leithwood K & Musella D. 1991. *Understanding School Administration :Studies of Contemporary Chief Education*. New York: The Falmer Press.
- Lekong, J. 2002. (Disertasi tidak dipublikasikan) *Strategi Perbaikan sekolah Berdasarkan Perspektif Guru (Studi Kasus Pada Tiga SLTP di Kab. Minahasa)*. Malang: PPSUM
- Lovelock, C. H. 1992. *Managing Service: Marketing Opration and Human Resources* London: Prantice- Hall International..
- Loewberg, F dan Dolgoff R. 1982. *Ethical Decision for Social Work Practice*. Illinois: F.E. Peacock Publisher, Inc.
- Murpy, J.1992. *School Effectivness and School Restructuring: Contribution to Educational Improvement*. SESI. Vol.3. No. 2.PP.90-109.
- Mantja ,W. 2002. *Manajemen Pendidikan & Supervisi Pengajaran*.Malang: Wineke Media.
- Mantja, W. 2005. *Etnografi Disain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media
- Murillo, J,J. 2002. *Good Effective School Improvement In Spain:( dlm Educational Research and Evaluation)*. Vol. 8. No. 4.PP.387- 410).
- Mulheren, A, J. : *A Study of Interaction of High School Principals Leader Behavior and Locus of Control and Role Ambiguity of Teacher in Determaining Their Job Satisfication*. Englewood Clippis- New Jeresey: Rutges University.
- Muhadjir, N. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Murgatroyd, S & Collin, M. 1993. *Total Quality Management and The School*. Philadelphia: Open University Press.
- Mc Greger, D. 1988. *The Human Side Of Enterprise* (Edisi Indoensia). Jakarta: Erlangga.
- Misher, G. E. 1986. *Research Interviewing: Contex and Narrative*. New York: Harvad University.
- Newell, C. A. 1978. *Human Behavior in Educational Administrations*. London: Prentice Hall No.4. PP/303-385; Sweet, & Zear.

- Oedjoe, M.R. 2002. *Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Multi Situs Berdasarkan Persepektif Gender Pada SLTPN Komodo & SLTPN Sasando di Kota Kupang)* (Disertasi UM tidak dipublikasikan).
- Osborne & Gaebler. 1992. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Jakarta: ErlanggaPress.
- Owens, G Robert. 1987. *Organizational Behavior Education*. London: Allyn & Becon.
- Pitner, N. J. 1988. *School Administrator Preperation The State of Art*. dlm. *Leader For American School*. Griffiths, D.E, Stout, RT, & Forsyth P.B. (Editor). Barkely: Mr. Cathrina Pub. Cooperation.
- Preedy, M. 1993. *Managing The Effective School*. London: The Open Unversity Press.
- Patton, M. Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methodes*: London: Sage Publication.
- Rossow, L.F. 1990. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Tokyo: Printice Hall.
- Ray, R.G. 1999. *The Facilitative Leader: Behavior That Anable Success*. London: Printice Hall.
- Robbin, S. P. 1984. *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Printice Hall.
- Robbin, S. 2002. *The Truth About Managing People: and nothing but the truth*. New York: Prentice Hall.
- Robbin, S. P, Terry, W. M, Ron Cacioppe, dan Bruce Millet. 1994. *Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications*. New York: Prentice Hall. Inc.
- Rohlen, T. P. 1983. *Japan High School*. Berkerly: University of California Press.
- Roelin, J. 2003. *Creating Leaderfull Organizations*. Sun Francisco: Barret-Khohler Publisher Inc.
- Said, Ch. 1988. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Sallis, E. 2006. *Total Quality Management in Education* (edisi Indonesia). Yogyakarta: Penerbit IRCisod.
- Schen, H.E. 1992. *Organizatinonal Culture and Leadership*. San Fracisco: Joosey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, TJ. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Becon.
- Sergiovanni, TJ, Burlingame M, Coombs FS & Thusrton PW. 1992. *Educational Governance and Administration*. London: Allyn and Becon.

- Sonhadji, A.K.H., 1995. *Misi, Strategi dan Kendala Penelitian Kualitatif*. Malang: LPIKIP.
- Sonhadji, A. K.H., 1996. *Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif*. Dalam Arifin (Ed.) *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan* (hal.69- 89) Malang. Kalimashada Press
- Sondang, S. 1995. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stone, W.F.T, & Wilson , B.L, 1985, *Using Bureucratic and Cultural Linkiges to Improve Instructional : The Principal Contribution*. EAQ. Vol. 21. No.2 (spring 1985) hal. 7-30.
- Stoner, J.A, Freeman, Edward R, Gilbert, R Daniel.1995. *Management (edisi Indonesia)*. New Jeresy: Prentice Hall, Inc.
- Strauss, A dan Corbin J. 2002. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif (Indonesia.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sinamo, J.H, 1998. *Menciptakan Visi Inovatif (in search of powerfull vision)*: Jurnal Manajemen No.01.
- Siswohartono, J. 1992. *Studi tentang Kultur Organisasi Universitas Harapan Negara*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang PPS IKIP Malang .
- Suyanto. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Kompas, 23 Maret 2003.
- Spradley, J. P. 1980. *Participation Observation*. New York: Holt.
- Rinehart and Winston.
- Spradley, J. P. 1997. *Metode Etnografi* (edisi Indonesia). Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Scheerens, J.2003. *Improving School Effectiveness* (edisi Indonesia). Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Sashkin, M dan Molly G. S.. 2003. *Leadership That Matters*. San Francisco: Barret -Khohler Publishers Inc.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu; Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta: P.T. Grasindo.
- Tannenbun, R., & Massarik, F. 1960. *Leadership: A Frame of Reference*. *Management Science*. Vol. 4. hal 1-14
- Tenner, A.R dan DeTero, Irving J. 1992. *Total Quality Management*. Toronto, Canada: Addision-Wesley Publishing Company.
- Tuckmen, B. W. 1999. *Counducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace College Publisher.

- Trompenars, F & Tuner, Hampden C. 2004. *Managing People Across Cultures*. England: Capstone Publishing.
- Tossi, H.L, Rizzo, John Guru & Carrol S.J. 1990. *Managing Organization Behavior*. New York: Harper Collins Publiser.
- Tilaar, H R. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Rosdakarya.
- Tilaar, HR. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Renika Cipta.
- Tilaar, HR. 1999. *Pendidikan, Kebudayaan dan Perubahan Masyarakat Madanai*: Bandung: Rosdakarya.
- Tilaar,HR. 2002. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Twonosend , T. 1984. *Effecitve School For Community*: New York: Routledge.
- Undang-Uandang Sisidiknas No 20. Tahun 2003 Tentang Sisitem Pendidikan Nasional.
- Unruh, C.G., dan Alexander W.M. 1970. *Innovation and Secondary Education*. London: Halt Rienharted Winstone Inc.
- Gray, J & Wilcox. 1995. *Good School Bad School*. Philadephia: Open University Press.
- Vander, W, James W dan Zanden, Vander. 1990. *Sociology The Core*. Singapore: Mc-Graw Hill Book Co.
- Walcott, H. F. 1994. *Transfoming Qualitative Date (Description, Analysis and Interpretation)*. London: Sage Publication.
- Wakeley, F., Stool L, & Lodge Supervisor; 2002. *Effective School Improvement: English Case Studies; Educational Research and Evaluation*. Vol.
- White, D. D., & David, B.A. 1991. *Organization Behavior* . Toronto: Allyn & Becon.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: P.T. Gramedia.
- Wiles, J and Bondi J. 1983. *Principals on School Administration; The Real World of Leadership in School*. Columbus Ohio: Bell & Howell Company.
- Wood, C. L., Nicholsen Everet W & Findley, Dole G. 1979. *The Secondary School Principals Manager & Supervisor*. London: Allyn & Becon.
- Yukl, G. 1989. *Leadership in Organization (Second edition )*.Englewood Cliffs- New Jersy: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G. 1999. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi Indonesia)*. Jakarta: Prentice-Hall Inc.

## Tentang Penulis



**Dr. Asrin, M.Pd.** lahir pada 31 Desember t 1971 di Desa Ganti, Lombok, putra dari Bapak Darne (als. Amaq Sahir) dan Ibu Serinep (als. Inaq Sahir). Pendidikan dasar di SDN 2 Ganti serta pendidikan MTs dan MA di Ponpes Nurul Hakim Lombok Barat selesai tahun 1990. Menikah dengan Eny Purwanti Ningsih, S,Si (almarhumah) dan Hj. Rusydiana Kurniawati Linangkung, S.Hi. Putra Pertama M. Dimas Maulana Ibrahim. Pendidikan serjana di IAIN Malang jurusan Pendidikan Bahasa Arab selesai tahun 1996. Pendidikan Magister selesai tahun 2000 dan Pendidikan Doktor selesai tahun 2006 di Universitas Negeri Malang dengan Biaya BPPS Dikti, dengan Disertasi “Kepemimpinan Kepala Sekolah pada pengembangan budaya mutu di sekolah Menengah (Studi Multikasus pada SMAN 3 dan SMA Islam Malang) “

Pengalaman kerja dimulai sebagai Dosen di Universitas Negeri Gorontalo Tahun 2008-2018 dan Sejak 2019 Dosen Tetap Prodi PGSD/dan Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan Universitas Mataram dengan tugas tambahan sebagai Direktur Usaha Jasa Pendidikan BPU Unram sejak 2020 – sekarang.

Sebagai dosen yang aktif melakukan penelitian, pada 10 tahun terakhir konsisten dalam melakukan penelitian, yaitu: *Model Kolaborasi Koselor, Guru dan Orang Tua Experimental Learning Untuk Mengatasi Non Akademik Siswa Ssekolah Dasar di Kota Mataram (sebagai anggota – 2020)*; *Strategi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Pendidikan Vokasuonal LInk and Macth di SMKN 1 Mataram (sebagai ketua – 2019)*; *Pengembangan Model Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Multiple-Intelligence Untuk Transformasi Ethos Siswa SMP Provinsi Gorontalo (sebagai anggota – 2018)*; *Pengembangan Model Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Multiple-Intelligence Untuk Transformasi Ethos Siswa SMP Provinsi Gorontalo (sebagai anggota – 2017)*; *Pengembangan Model Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Multiple-Intelligence Untuk Transformasi Ethos Siswa SMP Provinsi Gorontalo (sebagai anggota-2016)*; *Sinergitas Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dn Kecerdasan Spiritual Dalam Pengembangan Kulture Akademik dan Pengelolaan Konflik Mahasiswa Universitas Negeri Gorontalo (sebagai anggota – 2014)*; *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Prestasi Dengan Kreativitas Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Kota Selatan Kota Gorontalo (sebagai anggota 2013)*; *Pengemabangan Model Principal*

*Leadership of Quality Cultural (PLQC)* di SMA/SMK Kota Gorontalo (Sebagai ketua 2012)

Dalam bentuk buku, telah menghasilkan beberapa buku, yaitu: Pengelolaan Pendidikan Karakter Berbasis Multiple-Intelligence (Buku I-III) (AlFabeta-Bandung - 2018); Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Budaya Mutu (Deepublish Yogyakarta - 2014); Negara, Pendidikan dan Rakyat (Membangun Keunggulan dan Kesejahteraan Rakyat (Medpto Surabaya - 2014); Profesionalisme Manajemen Pendidikan (Meningkatkan Kualitas Manusia Indonesia) (Ideas Publishing-Gorontalo - 2011)

Aktif juga dalam kegiatan ilmiah baik sebagai presenter maupun sebagai peserta baik dalam maupun luar negeri. Pengalaman luar negeri pernah berkunjung ke Malaysia, Thailan, Singapura dan Saudi Arabia.

Korespondensi penulis dapat dilakukan melalui e-mail : [bjangasrin@gmail.com](mailto:bjangasrin@gmail.com) / [asrinfkp@unram.ac.id](mailto:asrinfkp@unram.ac.id) dan atau HP/WA 081803806577/081231906890



**Dr. Sudirman, M.Pd** Lahir di Mentokok Praya Barat Lombok Tengah. Menempuh Pendidikan Dasar dan Menengah di Lombok, S1 di Unram, S2 dan S3 di UNJ. Tahun 2004 sd 2008 Menjadi Komisaris PDAM Menang-Mataram, dan Konsultan Pendidikan Kabupaten Lombok Barat, 2010-2017 Konsultan Perencana Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsin NTB. Sebagai penyusun Perda Pendidikan Kabupaten Lombok Barat dan Dinas P&K Provinsi NTB. Bertugas sehari-hari sebagai Dosen pada FKIP Unram, dan saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan PPs. Unram.





