

Drs. Fahmi, M.Pd.

# Manajemen Pendidikan

Pengembangan Madrasah dan Profesionalisme  
Guru pada Lembaga Pendidikan Islam



Editor:  
Dr. Dakir, MA.

Pengantar  
Rektor Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya  
Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag.

**Drs. Fahmi, M.Pd**

# **Manajemen Pendidikan**

**PENGEMBANGAN MADRASAH DAN  
PROFESIONALISME GURU PADA LEMBAGA  
PENDIDIKAN ISLAM**

*Editor*

**Dr. Dakir, MA.**

*Pengantar*

Rektor Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya

**Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag**



Penerbit K-Media  
Yogyakarta, 2020

---

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ; PENGEMBANGAN MADRASAH DAN  
PROFESIONALISME GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

x + 156 hlm.; 18 x 25 cm

---

**ISBN: 978-602-451-963-6**

**Penulis** : Drs. Fahmi, M.Pd.

**Editor** : Dr. Dakir, MA.

**Tata Letak** : Nur Huda A.

**Desain Sampul** : Nur Huda A.

**Percetakan** : CV. Nurani, Jalan Angsana II Blok B 12 / 20S  
Pondok Pekayon Indah, Kota Bekasi.

**Cetakan** : Oktober 2020

Copyright © 2020 by Penerbit K-Media  
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

**Isi di luar tanggung jawab percetakan**

Penerbit K-Media  
Anggota IKAPI No.106/DIY/2018  
Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.  
e-mail: kmedia.cv@gmail.com

# PENGANTAR PAKAR

## REKTOR

**Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya**

Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag.

Buku “*Manajemen Pendidikan: Pengembangan Madrasah dan Profesionalisme Guru Lembaga Pendidikan Islam*” ini disusun sebagai salah satu bahan ajar pada mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam pada jurusan Tarbiyah Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang dipakai untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dan calon guru dan pembaca umum yang ingin menggeluti bidang pendidikan.

Guru sebagai salah satu tenaga kependidikan merupakan sumberdaya yang sangat berperan dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan sehingga mampu menciptakan anak didik yang cerdas dan bermartabat yang bermutu. Berbagai upaya yang dilakukan pemerintah dalam bidang pendidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan guru agar dapat menjalankan kewajibannya dengan baik. Guru merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, guru adalah *sales agen* dari lembaga pendidikan, baik atau buruknya perilaku atau cara strategis guru dalam dunia pendidikan Islam. Karena itu, tidak ada pilihan lain, guru-guru yang ada harus mampu memposisikan diri sebagai guru yang ideal dan inovatif, yakni guru-guru yang mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman yang kian maju dan kompetitif, mempunyai kekuatan keagamaan, intelektual, emosional, dan sosial yang tinggi, serta kreatif melakukan terobosan dan pembaharuan yang terus-menerus dan konsisten.

Berbicara dunia pendidikan, maka kita tidak bisa memisahkan antara guru dan manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja. Dikatakan sebagai kiat, karena manajemen

mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh kode etik. mengatakan bahwa manajemen berasal dari kata to manage (mengurus) yang maksudnya adalah usaha untuk mengurus, mengatur, membimbing, memimpin agar suatu usaha itu tercapai seperti yang dikehendaki. Suatu proses kegiatan dari pada seorang pemimpin (manager) yang harus dilakukan dengan menggunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun yang praktis untuk mencapai kerjasama orang-orang lain sebagai sumber tenaga kerja, serta dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia untuk itu dengan cara yang setepat-tepatnya.

Istilah manajemen pendidikan mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja dalam bidang pendidikan agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Dalam manajemen pendidikan yang perlu diperhatikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam proses manajemen ada fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu: (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Kepemimpinan (*Leading*), (4) Pengawasan (*Controlling*). Oleh karena itu manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, merencanakan program, mengorganisasikan, dan mengendalikan upaya lembaga pendidikan dengan segala aspeknya agar tercapai sesuai target dan efisien.

Saya menyambut luar biasa dengan terbitnya buku yang ditulis oleh **Drs. Fahmi, M.Pd.** Buku ini tepat sekali dipakai sebagai salah satu referensi utama bagi mahasiswa yang sedang menempuh studi dalam bidang ilmu pendidikan dan keguruan. Oleh sebab itu, Hadirnya buku ini diharapkan bisa menjadi acuan dalam upaya meningkatkan pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah pada umumnya dan di Madrasah. Buku ini juga dipandang memadai bagi kepala sekolah untuk meningkatkan pemahaman, kinerja kepemimpinan dan manajerial mereka dalam mengelola sekolah atau madrasah yang lebih

efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Akhirnya ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada penulis yang telah menyumbangkan ide dan pemikiran konstruktif dalam kerangka memajukan dunia pendidikan melalui sebuah karya ilmiah ini. Mudah-mudahan apa yang telah ditulis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Amin...

Palangka Raya, 15 September 2020  
Rektor,

**Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang selalu mencurahkan nikmat, Rahmat, Hidayah dan Inayah-Nya kepada penulis sehingga buku yang berjudul Manajemen Pendidikan dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga senantiasa selalu dilimpahkan ALLAH SWT kepada junjungan dan teladan kita Nabi Muhammad SAW.

Manajemen Lembaga Pendidikan merupakan sebuah keniscayaan yang harus dilakukan oleh para pengelola Sekolah, Madrasah, serta Pondok Pesantren, di semua jenjang dan jenis lembaga pendidikan, agar tujuan dari keberadaan lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai.

Buku yang ada ditangan pembaca ini diharapkan dapat berguna bagi para praktisi pendidikan para Mahasiswa, para Dosen, para Guru, Para Kepala Sekolah, Madrasah serta para Pengawas, Sekolah, Madrasah, sebagai referensi teori dan praktik dalam bidang Manajemen Pendidikan. Buku ini membahas tentang: Konsep Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Madrasah, Manajemen Pengelolaan Kelas, Manajemen Ekstra Kurikuler, Manajemen Sistem Ganda, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Profesi Guru Serta Kepengawasan.

Penulis menyadari bahwa buku ini belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaannya. Semoga buku ini bermanfaat bagi kita semua dalam meningkatkan kemampuan mengelola Sekolah dan Madrasah, Aamiin Yarabbal Alamiin.

Palangka Raya, Oktober 2020  
Penulis,

# DAFTAR ISI

<b>PENGANTAR PAKAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>

## **BAB I**

<b>MANAJEMEN DALAM ISLAM</b> .....	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen .....	1
B. Manajemen Sebagai Ilmu, Seni dan Profesi.....	3
C. Fungsi Manajemen .....	6
D. Aliran Manajemen .....	10
E. Manajemen Menurut Islam.....	20

## **BAB II**

<b>MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM</b> .....	<b>25</b>
A. Kerangka Dasar Manajemen Pendidikan Islam .....	25
B. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam .....	31
C. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam .....	34
D. Falsafah Manajemen Pendidikan Islam.....	39
E. Teori Manajemen Pendidikan Islam.....	41
F. Prinsip Manajemen Pendidikan Islam .....	41
G. Praktik Manajerial Pendidikan Islam .....	42

## **BAB III**

<b>MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH</b> .....	<b>44</b>
A. Pengertian Madrasah .....	44
B. Tujuan Manajemen Madrasah .....	47
C. Dimensi Manajemen Organisasi sebagai Sistem.....	47
D. Dinamika dan Problematika .....	50
E. Pembaharuan Manajemen Pendidikan Pesantren.....	53
F. Penerapan Manajemen Pendidikan Madrasah.....	55

## **BAB IV**

<b>MANAJEMEN PENGELOLAAN KELAS .....</b>	<b>57</b>
A. Pengertian Pengelolaan Kelas .....	57
B. Tujuan Pengelolaan Kelas .....	58
C. Peran Guru dalam Strategi Pengelolaan Kelas .....	58
D. Prinsip–prinsip dalam Pengelolaan Kelas .....	60
E. Pendekatan dalam Pengelolaan Kelas .....	61
F. Penataan Ruang Kelas .....	64
G. Masalah yang Timbul dalam Pengelolaan Kelas.....	64

## **BAB V**

<b>MANAJEMEN EKSTRA KURIKULER .....</b>	<b>66</b>
A. Konsep Dasar Kegiatan Ekstrakurikuler .....	66
B. Pengertian Kegiatan Ekstrakurikuler.....	67
C. Hubungan Ekstrakurikuler danPentingnya Minat Siswa.....	69
D. Tujuan dan Keberartian Kegiatan Ekstrakurikuler.....	72
E. Prinsip Kegiatan Ekstrakurikuler .....	73
F. Jenis Kegiatan Ekstrakurikuler.....	73
G. Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler .....	74
H. Evaluasi Program Kegiatan Ekstrakurikuler .....	75
I. Pelapor/Pertanggungjawaban Kegiatan Ekstrakurikuler .....	76

## **BAB VI**

<b>MANAJEMEN PROGRAM SISTEM GANDA .....</b>	<b>77</b>
A. Pengertian Pendidikan Sistem Ganda.....	77
B. Tujuan Pendidikan Sistem Ganda .....	79
C. Kebijakan Pendidikan Sistem Ganda Di SMK.....	81

## **BAB VII**

<b>MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM.....</b>	<b>84</b>
A. Pengertian Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam.....	84
B. Manajemen Peserta Didik Pendidikan Islam.....	90
C. Materi Pokok dalam Kurikulum Pendidikan Islam .....	96

## **BAB VIII**

<b>MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>98</b>
A. Konsep Manajemen SDM .....	98
B. Konsep Pengembangan SDM.....	100
C. Tujuan Pengembangan SDM.....	101
D. Metode Pengembangan SDM.....	102
E. Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan SDM .....	104
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM .....	106

## **BAB IX**

<b>PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU .....</b>	<b>109</b>
A. Pengertian Guru .....	109
B. Kompetensi Guru.....	110
C. Makna Profesi.....	114
D. Profesionalisme Guru .....	115
E. Konsep Pengembangan Profesionalisme Guru .....	120
F. Tujuan Pengembangan Profesionalisme Guru .....	124

## **BAB X**

<b>MANAJEMEN STRATEGI PENDIDIKAN ISLAM .....</b>	<b>126</b>
A. Pengertian Analisis SWOT.....	126
B. Komponen-komponen Analisis SWOT .....	127
C. Aplikasi Analisis SWOT Dalam Manajemen Sekolah/Madrasah .....	128

## **BAB XI**

<b>PENGAWASAN SEKOLAH DAN MADRASAH.....</b>	<b>143</b>
A. Hakekat Pengawasan .....	143
B. Tugas Pokok Pengawas Sekolah .....	149

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>155</b>
----------------------------	------------



# BAB I

## MANAJEMEN DALAM ISLAM

---

### A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu: Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya. Sedangkan pengertian menurut ahli-ahli yang lain adalah sebagai berikut.

1. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel:

*"Principles of Management"* mengemukakan sebagai berikut: "manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain" (*Management involves getting things done thought and with people*). Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

2. Menurut R. Terry:

*"Principles of Management"* menyampaikan pendapatnya: "manajemen adalah suatu proses yang membeda-bedakan atas; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya" (*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in*

*each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives)*

3. Menurut James A.F. Stoner:

Dalam bukunya “Management” (1982) mengemukakan “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan”

4. Menurut Lawrence A. Appley:

Manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

5. Menurut Drs. Oey Liang Lee:

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Luther Gulick, manajemen diartikan sebagai ilmu, profesi dan kiat. Karena manajemen dipandang sebagai bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Follet mengatakan manajemen adalah sebagai kiat, karena manajemen mencapai sasaran dengan cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen dan karenanya belum dapat diterima secara umum atau universal. Namun demikian terdapat konsensus bahwa manajemen menyangkut derajat keterampilan tertentu. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan disini yang digunakan adalah pengalaman manajer, meskipun pendekatan ini mempunyai keterbatasan, namun hingga kini belum ada perbaikan. Manajemen disini dilihat sebagai suatu system yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses sedangkan manajer dikatakan sebagai suatu organisasi (orang-struktur-tugas-teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lainnya, serta bagaimana mengaturnya sehingga mencapai tujuan system.

Dalam proses manajemen terdapat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

*Fungsi perencanaan* antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancamannya, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program, semua itu dilakukan berdasarkan pengambilan keputusan secara ilmiah.

*Fungsi pengorganisasian* meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi kedalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri dari tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengkomplementasikan rencana.

*Fungsi pemimpin* menggambarkan bagaimana seorang manajer/pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama.

*Fungsi pengawasan* meliputi penentuan standar, supervise, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.

## **B. Manajemen Sebagai Ilmu, Seni dan Profesi**

### **1. Manajemen Sebagai Ilmu**

Pada dasarnya manajemen belum bias dikatakan sebagai teori, karena teori harus terdiri dari konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramal apa yang akan terjadi dan membuktikan ramalan itu dengan penelitian. Setelah dipelajari beberapa zaman, manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang-orang yang

bekerja sama. Menurut Luter Gulick (1965) manajemen memiliki syarat sebagai ilmu pengetahuan karena memiliki serangkaian teori, meskipun teori-teori itu masih terlalu umum dan subyektif. Selanjutnya dikatakan bahwa perjalanan suatu ilmu, teori-teori manajemen yang ada diuji dengan pengalaman.

Evolusi konsep, ide, pemikiran tentang manajemen bermula pada tahun 5.000 SM di Mesir. Pada masa itu orang menggunakan catatan tertulis untuk berdagang dan pemerintahan. Pada 300 SM-300 M, masyarakat Romawi memanfaatkan komunikasi efektif dan pengendalian terpusat untuk ektivitas dan efisiensi. Tahun 1500 Machiaveli membuat pedoman pemanfaatan kekuasaan. Tahun 1776 Adam Smith menyatakan bahwa pembagian kerja merupakan titik kunci badan usaha. Kemudian 1841-1925 Henry Fayol mengemukakan pentingnya administrasi, Follet (1868-1933) dengan perilaku dinamikanya, Mac Weber dengan birokrasinya.

Menurut Gulick manajemen menjadi suatu ilmu, jika teori-teorinya mampu menuntun menejer dengan memberi kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan dari akibat-akibat dari tindakanya.

## **2. Manajemen Sebagai Seni**

Menurut Mary Parker Follet (Stoner, 1986) menejemen sebagai seni dalam melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang, definisi ini perlu mendapat perhatian karena berdasarkan kenyataan, menejemen mencapai tujuan organisasinya yakni dengan mengatur orang lain. Hal serupa juga di ungkapkan oleh Henry M. Boneger, manajemen adalah sebagai seni dan dalam seni itu membutuhkantiga unsure,yaitu: pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Ketiga unsure tersebut terkandung dalam unsure manajemen. Oleh karena itu, keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya melati seniman. Pada masa yang akan datang ada kemungkinan bidang manajemen akan lebih banyak nerupakan seni dari pada ilmu. Semakin banyak belajar tentang manajemen, dalam banyak hal akan memperoleh informasi tentang seperangkat tindakan. Demikian pula dalam hal hubungan antar manusia, *structur social*, dan organisasi menuntuk seorang menejer atau pemimpin untuk memahami ilmu tentang perilaku yang mendasari tentang manajemen. Akan tetapi

sebelum pengetahuan itu dikuasai, manajer harus tergantung pada intuisinya sendiri dan melakukan penilaian sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun hanya aspek manajemen telah menjadi ilmiah, tetapi masih banyak unsur-unsur manajemen yang tetap merupakan kiat bagi seorang manajer.

### **3. Manajemen Sebagai Profesi**

Kerjasama atau profesi adalah suatu pekerjaan yang menuntut persyaratan tertentu, persyaratan suatu pekerjaan menghendaki berbagai kompetensi sebagai keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat dan memiliki kode etik.

Demikian halnya manajemen sebagai proses kerjasama atau profesi dituntut persyaratan tertentu. Seseorang yang profesional menurut Robert L. Katz harus memiliki kemampuan atau kompetensi: konseptual, sosial dan teknis. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi seluruh kegiatan dan kepentingan yang ada pada organisasi tersebut. Kemampuan ini diperlukan agar manajer dapat bekerja sama dan dapat memimpin kelompoknya dengan memahami setiap anggota kelompoknya. Sedangkan kemampuan teknik adalah kemampuan menggunakan alat prosedur dan teknik bidang khusus, misalnya teknik penyusunan program anggaran.

Seorang manajer profesional sangat dibutuhkan masyarakat dan pemerintahan karena prestasinya, sehingga atas dasar prestasinya itu ia dibayar sebagai dasar penghargaan dan pengakuan terhadap eksistensinya. Demikian pula dengan manajemen profesional memerlukan kode etik untuk ditaati. Kode etik itu dimaksudkan untuk melindungi masyarakat yang dilayani dan melindungi anggota atas perlakuan dari luar yang merugikan atau mengganggu. Menurut Schien, banyak indikator yang menunjukkan bahwa manajemen sedang bergerak ke arah peningkatan profesionalisme, baik dalam dunia bisnis maupun dunia organisasi. Implikasi dari peningkatan ini semakin perlu peningkatan program pengembangan manajemen sebagai sokoguru profesionalisme. Dan

menurut Stoner, persyaratan lainnya adalah komitmen dan dedikasi yang menghubungkan kehidupan dan pekerjaan.

### C. Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama, tergantung pada sudut pendekatan dan pandangan mereka. Untuk bahan perbandingan di kemukakan pembagian fungsi-fungsi manajemen pada tabel di bawah ini:

#### FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

<b>G.R. Terry</b>	<b>John F.Mee</b>	<b>Louis A.Allen</b>	<b>MC. Namara</b>
1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Actuating</i> 4. <i>Controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i>	<i>Leading</i> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Programming</i> <i>Budgeting</i> <i>System</i>
<b>Henry Fayol</b>	<b>Harold Koontz Cyril O'Donnel</b>	<b>Drs.P.Siagian</b>	<b>Prof. Drs. Oey Liang Lee</b>
1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Commanding</i> 4. <i>Coordinating</i> 5. <i>Controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Staffing</i> <i>Directing</i> <i>Controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i> <i>Evaluation</i>	<i>Perencanaan</i> <i>Pengorganisasian</i> <i>Pengarahan</i> <i>Pengkoordinasian</i> <i>Pengontrolan</i>
<b>W.H. Newman</b>	<b>Luther Gullick</b>	<b>Lyndall F.Urwick</b>	<b>John. D.Millet</b>
<i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Assembling</i> <i>Resources</i> <i>Directing</i> <i>Controlling</i>	<i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Staffing</i> <i>Directing</i> <i>Coordinating</i> <i>Reporting</i> <i>Budgeting</i>	<i>Forecasting</i> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Commanding</i> <i>Coordinating</i> <i>Controlling</i>	<i>Directing</i> <i>Facilitating</i>

Jika fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli digabungkan maka terdapat beberapa fungsi yaitu *forecasting*, *planning*, termasuk *budgeting*, *organizing*, *acting*, *staffing*, atau *assembling*, *facilitating*, *directing* atau *commanding leading*, *coordinating* termasuk *system*, *motivating*, *controlling*, *reporting*.

### ***Planning***

Berbagai batasan tentang *planning* dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut.

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
4. kapanakah tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

### ***Organizing***

*Organizing* (organisasi) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

### ***Leading***

Pekerjaan *leading* meliputi lima kegiatan yaitu:

1. Mengambil keputusan
2. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
3. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
4. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

### ***Directing/Commanding***

*Directing* atau *Commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

### ***Motivating***

*Motivating* atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

### ***Coordinating***

*Coordinating* atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### ***Controlling***

*Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

### ***Reporting***

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

### ***Staffing***

*Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

### ***Acting***

*Acting* merupakan tindakan pelaksana dari rencana yang telah dibuat. Pelaksanaan dilaksanakan jika fungsi perencanaan sudah matang dibuat pelaksanaan dalam manajemen lebih dikenal dengan bahasa implementasi dai program.

### ***Facilitating***

*Facilitating* merupakan kegiatan memfasilitasi karyawan dengan alat atau model yang dibutuhkan. Fasilitas bias berupa barang atau jasa sesuai kebutuhan karyawan.

### ***Forecasting***

*Forecasting* adalah meramalkan, memproyrsikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancana yang lebih pasti dapat dilakukan.

### ***Evaluating***

*Evaluating* merupakan fungsi sebelum mengambil tindakan korektif oleh pimpinan. Fungsi ini dilaksanakan jika dalam organisasi terdapat hal yang harus dievaluasi.

Berdasarkan beberapa rumusan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, menunjukkan ada beberapa kata yang berbeda. Namun demikian, kalau kita pahami dalam implementasinya pendapat-pendapat tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien dengan melibatkan berbagai potensi yang ada. Fungsi dan prinsip manajemen pendidikan membutuhkan keterlibatan semua unsure organisasi baik secara individu maupun kelompok dibawah wewenang dan koordinasi pimpinan institusi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan harus mampu

memberdayakan semua sumber daya pendidikan menuju perbaikan yang terus menerus sesuai dengan tuntutan masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan.

#### **D. Aliran Manajemen**

Pemikiran ini berkembang selama Revolusi Industri tatkala bermunculan masalah-masalah yang berhubungan dengan sistem yang selama ini berlaku di pabrik. Manajer mengalami ketidakpastian dalam cara bagaimana melatih pekerja. Kesulitan ini muncul karena Revolusi Industri mendorong imigrasi penduduk antarnegara, utamanya dari wilayah yang non berbahasa Inggris ke negara-negara yang berbahasa Inggris. Manajer juga gagap dalam menangani ketidakpuasan pekerja yang cenderung meningkat. Lalu, mereka mulai menguji sejumlah solusi. Hasilnya, teori manajemen klasik terbentuk sebagai upaya menemukan cara terbaik untuk memajemen dan mengerjakan pekerjaan. Aliran Manajemen Klasik (*Classical School of Management*) terdiri atas dua cabang: Aliran Saintifik Klasik dan Aliran Administrasi Klasik.

##### **1. Aliran Saintifik Klasik (*Classical Scientific School*)**

Aliran ini muncul akibat adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Penekanannya pada bagaimana menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dengan cara menguji bagaimana sesungguhnya proses kerja dilakukan serta keahlian apa yang dibutuhkan oleh pekerja dalam proses kerja tersebut. Aliran ini banyak berhutang pada sejumlah pemikir dominan seperti Frederick Taylor, Henry Gantt, serta Frank dan Lillian Gilbreth.

Frederick Taylor. Ia kerap dijuluki “bapak manajemen saintifik.” Taylor percaya bahwa organisasi seharusnya mempelajari tugas-tugas yang dilakukan para anggotanya serta membangun prosedur-prosedur kerja yang baku. Contohnya, tahun 1898, Taylor menghitung berapa banyak besi dari pabrik di Bethlehem Steel dapat dipindahkan andaikata para pekerja menggunakan gerakan, alat, dan langkah-langkah yang benar. Hasilnya mencengangkan, yaitu seharusnya 47,5 ton sehari ketimbang 12,5 ton seperti yang selama ini berlaku.

Sebagai tambahan, dengan mendesain ulang sekop yang pekerja gunakan, Taylor mampu meningkatkan lama waktu kerja dari satu pekerja sehingga mengurangi jumlah penyekop dari 500 menjadi 140 orang.

Akhirnya, ia membangun sistem insentif yang membayar uang lebih kepada pekerja yang mampu beradaptasi dengan metode baru. Produktivitas Bethlehem Steel meroket. Hasilnya, banyak teoretisi mengikuti filosofi Taylor tatkala mereka membangun prinsip-prinsip manajemen di perusahaan masing-masing.

Henry Gantt. Ia adalah kolega Taylor. Gantt membuat skema yang dikenal dengan Skema Gantt. Skema Gantt adalah sebuah grafik yang memuat matriks perbandingan antara rencana kerja dengan pekerjaan yang terselesaikan selama proses produksi. Dengan lebih menitikberatkan pada waktu ketimbang kuantitas, isi, ataupun berat, display visual ini secara luas dipergunakan sebagai alat perencanaan dan kontrol sejak ia diciptakan Gantt tahun 1910.

Frank dan Lillian Gilbreth. Sepasang suami istri ini merupakan satu tim. Mereka mempelajari gerakan-gerakan pekerja saat melakukan pekerjaan. Karir awal Frank selaku pemasang bata, membuatnya tertarik dan mempelajari metode dan standardisasi kerja pemasangan bata. Ia memperhatikan pemasangan bata dan memperhatikan adanya sejumlah pekerja yang bekerja lambat dan tidak efisien, sementara lainnya produktif. Dari pengamatan ia menyimpulkan bahwa setiap pemasang bata menggunakan gerakan-gerakan yang berbeda tatkala memasang bata.

Dari observasi tersebut, Frank menandai gerakan dasar yang penting untuk melakukan pekerjaan serta membuang gerakan yang tidak perlu. Pekerja yang menggunakan metode baru Frank ternyata mampu meningkatkan hasil pekerjaan pemasangan, dari 1000 menjadi 2700 pemasangan bata per hari. Ini merupakan studi gerakan pertama yang didesain untuk mempertahankan cara terbaik dalam bekerja. Kemudian, Frank dan Lillian Gilbreth mempelajari gerakan kerja menggunakan kamera perekam dan jam. Tatkala suaminya wafat di usia 56, Lillian meneruskan pekerjaan mereka.

Hal yang dipetik dari studi suami isteri ini adalah gagasan dasar seputar manajemen saintifik, yang terdiri atas:

- a. Membangun standar-standar baru sehubungan dengan cara-cara melakukan pekerjaan;

- b. Memilih, melatih, dan mengembangkan pekerja adalah lebih baik ketimbang membiarkan mereka memilih sendiri pekerjaan dan bagaimana melakukannya.
- c. Membangun semangat kerjasama antara pekerja dan manajemen guna memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan sesuai prosedur.
- d. Pembagian kerja yang jelas antara pekerja dan manajemen di hampir seluruh lini.

## **2. Aliran Administrasi Klasik (*Classical Administrative School*)**

Tatkala Aliran Saintifik Klasik fokus pada produktivitas individual (pekerja), Aliran Administrasi Klasik berkonsentrasi pada organisasi secara keseluruhan. Penekanannya lebih pada bagaimana menciptakan prinsip-prinsip manajerial ketimbang cara-cara kerja yang baru. Kontributor pemikiran ini adalah Max Weber, Henri Fayol, Mary Parker Follett, dan Chester Irving Barnard. Teoretisi-teoretisi tersebut mempelajari arus informasi di dalam organisasi dan menekankan pentingnya memahami bagaimana sesungguhnya organisasi-sebagai keseluruhan-beroperasi.

Max Weber. Akhir 1800-an, Max Weber menyatakan ketidaksukaannya atas kenyataan banyaknya organisasi-organisasi di Eropa yang dimanajemen ala keluarga pribadi, termasuk Dinasti Hohenzollern di Jerman. Dalam organisasi-organisasi tersebut, para pekerja hanya setia kepada supervisor kelompok masing-masing ketimbang organisasi sebagai suatu keseluruhan. Untuk itu, Weber yakin bahwa organisasi seharusnya dimanajemen secara impersonal dan harus punya struktur organisasi yang bersifat formal.

Weber juga menekankan pentingnya kepatuhan atas aturan-aturan tertulis dalam organisasi. Weber menolak untuk menyerahkan otoritas kepada satu personalitas (individu). Baginya, otoritas seharusnya merupakan sesuatu yang berbaur dengan pekerjaan seseorang bukan kepada pribadi. Otoritas pun harus dapat secara mudah dipindahkan dari orang yang satu ke orang lainnya. Organisasi yang non personal dan berbentuk obyektif ini disebut birokrasi.

Weber yakin bahwa seluruh birokrasi punya karakteristik berikut.

- a. Hirarki yang Disusun Baik. Seluruh posisi dalam birokrasi dibagi dengan cara yang memungkinkan posisi yang lebih tinggi mengawasi

- dan mengendalikan posisi yang lebih rendah. Rantai komando tegas ini memungkinkan kontrol manajerial atas organisasi secara keseluruhan.
- b. Pembagian Kerja dan Spesialisasi. Seluruh pertanggungjawaban dalam organisasi dirinci sehingga setiap pekerja punya kebebasan melakukan tugas-tugas tertentu karena jelas aturannya.
  - c. Aturan dan Perundangan. Prosedur operasi standar harus mengatur seluruh kegiatan organisasi untuk menyediakan kepastian dan menjamin terlaksananya koordinasi.
  - d. Hubungan Impersonal Manajer dan Pekerja. Manajer harus memelihara hubungan impersonal dengan pekerja sehingga favoritisme dan penilaian subyektif tidak mempengaruhi pembuatan keputusan.
  - e. Kompetensi. Kompetensi, bukan siapa yang anda kenal, harus menjadi dasar seluruh keputusan dalam kontrak kerja, penempatan, dan promosi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja dan merit system selaku karakteristik utama dalam organisasi birokrasi.
  - f. Dokumentasi. Birokrasi perlu memelihara dokumen mereka secara lengkap atas segala aktivitasnya agar ketika masalah muncul, preseden mudah ditemukan.

Henri Fayol. Insinyur pertambangan Perancis ini merinci 14 prinsip manajemen seperti telah dimuat dalam tulisan sebelumnya. Prinsip-prinsip ini memungkinkan manajemen modern saat ini memperoleh pedoman seputar bagaimana supervisor mengorganisir departemennya dan memajemen stafnya secara seharusnya. Kendati riset di masa kemudian menolak beberapa di antara gagasannya, umumnya prinsip-prinsip Fayol masih digunakan secara luas dalam teori-teori manajemen.

Mary Parker Follett. Ia menekankan pentingnya menetapkan tujuan bersama bagi para pekerja di dalam organisasi. Follett punya pendapat berbeda dengan teoretisi lainnya yang cenderung memandang kegiatan manajemen secara mekanik. Follett merupakan pionir dalam pembicaraan mengenai etika, kuasa, dan kepemimpinan dalam dunia manajemen. Ia mendorong manajer agar mengizinkan pekerja berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Follett menekankan pentingnya faktor manusia ketimbang teknik-teknik pekerjaan. Hasilnya, ia menjadi pionir pemihakan atas pekerja dan kerap dianggap sepele oleh sarjana manajemen di

masanya. Namun, waktu berubah, dan gagasan inovatif dari masa lalu tiba-tiba dimaknai secara baru. Banyak yang para manajer lakukan sekarang didasarkan pada dasar-dasar yang telah Follett bangun 70 tahun silam.

Chester Irving Barnard. Barnard adalah presiden New Jersey Bell Telephone Company. Ia memperkenalkan gagasan “organisasi informal.” Organisasi informal adalah klik (kelompok di dalam organisasi, bersifat eksklusif) yang secara alami terbentuk di dalam organisasi. Ia menganggap organisasi informal ini punya peran besar dalam fungsi komunikasi dalam organisasi. Mereka sesungguhnya dapat membantu organisasi mencapai tujuan.

Secara khusus, Barnard merasakan pentingnya manajer membangun semangat tujuan bersama di mana kehendak bekerjasama dapat didorong secara maksimal. Barnard dianggap pembangun teori “manajemen dengan persetujuan,” yang menekankan manajer hanya memiliki kewenangan yang legitimate untuk bertindak tatkala pekerja telah menyetujui kewenangan tersebut. Bagi Barnard, 4 faktor berikut mempengaruhi keinginan pekerja untuk menerima otoritas:

- a. Pekerja telah memahami proses komunikasi di dalam organisasi;
- b. Pekerja menyetujui bahwa komunikasi yang dikembangkan konsisten dengan tujuan organisasi;
- c. Pekerja merasakan bahwa tindakan mereka konsisten dengan kebutuhan dan keinginan para pekerja lainnya; dan
- d. Pekerja merasa bahwa mereka secara mental dan fisik mampu melaksanakan perintah.
- e. Simpati Barnard bagi pemahaman atas kebutuhan pekerja menempatkan dirinya selaku jembatan penghubung antara aliran manajemen klasik dengan teori manajemen perilaku.

### **3. *Teori Manajemen Perilaku (Behavioral Management Theory)***

Penekanan pemikiran manajemen pasca aliran klasik ada di seputar interaksi dan motivasi individu di dalam organisasi. Prinsip-prinsip manajemen selama periode klasik kurang mampu menyesuaikan diri dengan aneka situasi berbeda yang berkembang di sekeliling organisasi. Aliran tersebut juga dianggap kurang mampu menjelaskan munculnya perilaku pekerja yang beragam dalam menjalankan pekerjaan. Singkatnya,

aliran klasik dianggap telah mengabaikan motivasi dan perilaku tumbuh di dalam diri pekerja. Hasilnya, muncul aliran perilaku (behavioral).

Teori manajemen behavioral kerap disebut gerakan hubungan manusia akibat ia menekankan pentingnya dimensi manusia dalam pekerjaan. Teoretisi behavioral yakin bahwa pemahaman yang lebih baik atas perilaku manusia saat mereka bekerja, seperti motivasi, konflik, harapan, dan dinamika kelompok, akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Elton Mayo. Kontribusi Mayo berawal dari Hawthorne Studies. Mayo dan rekannya F. J. Roethlisberger menyimpulkan bahwa peningkatan produksi merupakan hasil pengawasan supervisor ketimbang perubahan pencahayaan ruangan atau fasilitas-fasilitas lain yang bersifat fisik bagi pekerja. Supervisor yang mampu memahami apa yang sesungguhnya diinginkan pekerja, diyakini akan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Kesimpulan pokok dari Hawthorne Studies adalah, hubungan antarmanusia dan kebutuhan sosial pekerja adalah aspek kunci bagi manajemen. Konsep motivasi dalam diri manusia ini mendorong munculnya teori dan praktek manajemen yang revolusioner.

Abraham Maslow. Seorang psikolog, membangun apa yang kemudian dikenal sebagai Teori Kebutuhan. Teori kebutuhan adalah teori motivasi kerja yang didasarkan pada kebutuhan umum manusia. Teori Maslow punya 3 asumsi:

- a. Kebutuhan manusia tidak akan pernah terpuaskan;
- b. Perilaku manusia punya tujuan dan dimotivasi oleh kebutuhan untuk merasakan kepuasan; dan
- c. Kebutuhan dapat diklasifikasi menurut struktur hirarki dari yang terpenting, yaitu dari bawah (dasar) hingga yang lebih kemudian.

#### **4. Aliran Manajemen Kuantitatif**

Selama Perang Dunia II, matematikawan, fisikawan, serta ilmuwan ilmu-ilmu pasti lainnya menggabungkan diri ke dalam bidang kemiliteran untuk melawan aliansi Jerman, Jepang, dan Italia. Aliran manajemen kuantitatif adalah hasil dari riset manajemen yang diadakan selama Perang Dunia II tersebut. Pendekatan kuantitatif atas manajemen melibatkan penggunaan teknik-teknik kuantitatif-matematika seperti statistik, model

informasi, dan simulasi komputer untuk memprediksi proses pembuatan keputusan. Aliran ini punya beberapa cabang yaitu diantaranya:

### **Manajemen Sains**

Aliran manajemen sains muncul menyikapi masalah yang berhubungan dengan perang global. Kini, pandangan Manajemen Sains mendorong manajer menggunakan matematika, statistik, dan teknik kuantitatif lainnya untuk membuat keputusan. Manajer dapat menggunakan model komputer untuk menggambarkan cara terbaik, misalnya menghemat uang dan waktu, dalam suatu proses produksi. Manajer menggunakan sejumlah aplikasi sains berikut:

- a. Matematika terapan membantu membuat proyeksi hal-hal penting dalam proses perencanaan.
- b. Model inventory mengendalikan inventaris dan pengorderan barang secara matematis.
- c. Selain Manajemen Sains, juga terdapat Manajemen Operasi.

### **Manajemen Operasi**

Manajemen operasi adalah cabang kecil dari pendekatan kuantitatif dalam manajemen. Fokusnya pada bagaimana memajemen proses perubahan material, tenaga kerja, dan modal menjadi output (jasa dan barang) yang punya manfaat dan nilai jual. Manajemen operasi fokus pada pencarian metode paling efektif yang digunakan oleh organisasi untuk memproduksi manufaktur ataupun jasa. Sumber daya input atau faktor produksi, termasuk ragam bahan mentah, teknologi, modal informasi, dan orang yang dibutuhkan guna menciptakan produk akhir, didayagunakan secara lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas.

Manajemen operasi saat ini memberi perhatian khusus pada tuntutan kualitas, layanan pelanggan, dan persaingan. Proses diawali dengan perhatian pada kebutuhan konsumen: Apa yang sesungguhnya konsumen inginkan? Di mana mereka menginginkannya? Kapan mereka menginginkannya? Berdasar jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, manajer baru mengerahkan sumber daya dan mengambil tindakan untuk memenuhi harapan pelanggan.

## **Sistem Informasi Manajemen**

Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah salah satu bidang aliran kuantitatif. SIM mengorganisir masa lalu, masa kini, dan melakukan proyeksi data, baik dari sumber internal maupun eksternal, untuk diolah menjadi informasi yang bermanfaat. Informasi tersebut tersedia bagi para manajer di aneka level. SIM juga memungkinkan pengorganisasian data ke dalam format yang bermanfaat dan mudah diakses. Hasilnya, manajer dapat mengenali pilihan-pilihan keputusan secara cepat, mengevaluasi alternatif menggunakan program pengolah angka, simulasi jika-begini-maka-begitu, dan akhirnya, memilih alternatif terbaik berdasar jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini.

### **5. Aliran Manajemen Kontijensi (Situasional)**

Aliran manajemen kontijensi dapat dirangkum sebagai pendekatan semua tergantung pada. Tesisnya, suatu tindakan manajemen yang akan diterapkan serta pendekatan yang digunakan dalam tindakan tersebut sepenuhnya bergantung pada situasi. Sebab itu, manajemen kontijensi juga disebut aliran manajemen situasional. Aliran ini muncul sebagai hasil riset tahun 1960-an dan 1970-an dan sekaligus merupakan reaksi penolakan atas aliran saintifik. Riset-riset tersebut fokus pada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi struktur dan gaya kepemimpinan organisasi di aneka situasi berbeda.

Bagi aliran kontijensi, perubahan lingkungan, ketidakmenentuan zaman, perubahan teknologi kerja, dan peningkatan/penurunan ukuran perusahaan, merupakan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi efektivitas manajerial di aneka bentuk organisasi. Menurut aliran ini, kondisi-kondisi yang merupakan asumsi dasar aliran saintifik seperti lingkungan yang stabil, sentralisasi, standardisasi, dan spesialisasi guna mencapai efisiensi dan konsistensi, telah usai. Era stabilitas, kepastian, prediktabilitas, yang memungkinkan diterapkannya kebijakan, aturan, dan prosedur-prosedur tetap seperti diasumsikan oleh Aliran Saintifik kini sudah tidak ada lagi. Aliran kontijensi mengasumsikan lingkungan yang mengelilingi kehidupan organisasi penuh dengan ketidakpastian.

Aliran kontijensi yang berkembang di lingkungan tak stabil menghendaki desentralisasi untuk menjamin terwujudnya fleksibilitas dan

adaptabilitas organisasi. Ketidakmenentuan dan ketidakterukuran membutuhkan metode penyelesaian masalah yang sifatnya non rutin, atau situasional.

Aliran kontijensi diwakili oleh Paul Lawrence and Jay Lorsch dalam karyanya *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration* yang terbit tahun 1967. Dalam karya tersebut, Lawrence and Lorsch berpendapat bahwa unit-unit organisasi yang bergerak dalam lingkungan berbeda cenderung mengembangkan karakteristik unit yang juga berbeda. Semakin besar perbedaan internal di antara mereka, semakin besar pula kebutuhan koordinasi antar unit tersebut.

Joan Woodward dalam karyanya *Industrial Organization: Theory and Practice* yang terbit tahun 1965 juga menemukan fakta organisasi manufaktur yang sukses secara finansial serta menggunakan aneka jenis teknologi kerja ternyata memiliki perbedaan sehubungan dengan jumlah tingkatan manajemen, perluasan manajemen, dan derajat spesialisasi para pekerjanya. Ia menghubungkan perbedaan dalam organisasi untuk mengembangkan performa kerja dan berpendapat bahwa bentuk-bentuk organisasi tertentu hanya cocok bagi tipe teknologi kerja tertentu.

#### **6. Aliran Manajemen Kualitas (*Quality School of Management*)**

Aliran Manajemen Kualitas adalah konsep menyeluruh seputar leading dan operating suatu organisasi. Ia dimaksudkan untuk meningkatkan performa kerja organisasi secara terus-menerus dengan fokus pada customer seraya sensitif terhadap kepentingan para stake holder. Dengan kata lain, Manajemen Kualitas fokus pada bagaimana cara mengorganisasi secara total untuk menciptakan pelayanan terbaik pada pelanggan.

Perbedaan Manajemen Kualitas dengan aliran-aliran sebelumnya terdapat dalam masalah sikap manajemen terhadap produk dan pekerja. Aliran sebelumnya fokus pada volume produksi dan biaya produksi. Kualitas dikendalikan menggunakan metode pindai (pemeriksaan hasil produksi), masalah diselesaikan hanya oleh pihak manajemen, dan peran manajemen didefinisikan hanya sebagai *planning* (perencanaan), menentukan pekerjaan, dan pengendalian produksi. Manajemen Kualitas berbeda. Ia fokus pada pelanggan dan bagaimana memenuhi kebutuhan mereka.

Manajemen Kualitas diarahkan lewat serangkaian tindakan pencegahan, misalnya memastikan kualitas terjadim dalam tiap-tiap tahapan pekerjaan. Jika muncul masalah, maka ia diselesaikan oleh suatu tim. Setiap orang harus bertanggung jawab atas kualitas produk. Peran manajemen adalah mendelegasikan, melatih, memfasilitasi, dan membimbing pekerja. Prinsip utama Manajemen Kualitas adalah: kualitas, kerja tim, dan manajemen yang proaktif demi proses peningkatan kinerja yang menjamin kepuasan pelanggan.

W. Edward Deming. Tokoh Manajemen Kualitas ini menerbitkan pemikiran dalam karyanya *Out of the Crisis*. Karya tersebut terbit tahun 1986. Ia seorang Amerika Serikat yang bekerja sama dengan Walter A. Shewhard di Bell Telephone Company. Rekannya itu, Shewhart, seorang ahli statistik yang berpendapat bahwa kendali produksi dapat dimanajemen secara lebih baik dengan menggunakan metode statistik. Shewhart lalu menyusun bagan statistik untuk mengendalikan variabel-variabel dalam proses produksi.

Berdasarkan karya Shewhart itulah Deming mengembangkan proses kerja yang menggunakan teknik-teknik statistik yang diyakini mampu memberi peringatan awal seputar kapan seorang manajer harus mengintervensi sebuah proses produksi. Deming lalu dikirim ke Jepang untuk memulihkan pabrik-pabrik manufaktur Jepang yang hancur karena perang. Di sana Deming memperkenalkan metode *statistical process control* kepada kalangan bisnis dan insinyur Jepang. Konsep Deming kemudian meluas dan menjadi standard dalam penjaminan kualitas atas seluruh proses produksi.

Lebih lanjut, Deming kemudian mengembangkan konsep reaksi berantai. Reaksi ini muncul tatkala kualitas meningkat, biaya turun, dan produktivitas meningkat. Kondisi ini akan mendorong upaya perluasan lapangan kerja, perluasan pasar, dan kebertahanan hidup yang lebih lama bagi perusahaan. Ia menekankan pentingnya kebanggaan dan kepuasan pekerja seraya menekankan bahwa tanggung jawab manajer-lah untuk meningkatkan proses pekerjaan, bukan pekerja.

Deming juga memperkenalkan *Lingkaran Kualitas*, yang didasarkan pada pentingnya pertemuan-pertemuan rutin dan periodik dari para pekerja yang diklasifikasi ke dalam kelompok-kelompok untuk melakukan

pembahasan seputar kualitas produk secara menyeluruh. Poin-poin Manajemen Kualitas yang Deming tawarkan dapat diringkas sebagai berikut.

- a. Susun rencana; publikasikan maksud dan tujuan organisasi;
- b. Pelajari dan adopsi filosofi kualitas yang baru;
- c. Pahami tujuan dari inspeksi; hentikan kebergantungan pada inspeksi;
- d. Hentikan pandangan tinggi atas bisnis semata-mata pada harga;
- e. Tingkatkan kinerja sistem secara terus-menerus;
- f. Lembagakan pelatihan;
- g. Latih dan lembagakan kepemimpinan;
- h. Buang rasa takut, ciptakan kepercayaan, dan bentuk iklim inovasi;
- i. Tingkatkan upaya dari tim, kelompok, dan staf;
- j. Hentikan pemaksaan dan pentargetan pada para pekerja; ciptakan metode prestasi;
- k. Hentikan kuota angka bagi para pekerja;
- l. Buang hambatan yang merampok kebanggaan diri pekerja atas pekerjaannya;
- m. Dorong pendidikan dan peningkatan diri untuk setiap orang; dan
- n. Bertindak secara transformatif, buat itu sebagai pekerjaan setiap orang.

### E. Manajemen Menurut Islam

Ramayulis (2008:362) menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ  
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Al Sajdah: 05).*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran

Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadaikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sementara manajemen menurut istilah adalah proses mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbin dan Coulter, 2007:8).

Sedangkan Sondang P Siagian (1980:5) mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Bila kita perhatikan dari kedua pengertian manajemen di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Sedangkan Pendidikan Islam merupakan proses transinternalisasi nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

Dengan demikian maka yang disebut dengan manajemen pendidikan Islam sebagaimana dinyatakan Ramayulis (2008:260) adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

Manajemen modern yang berasal dari Barat cenderung mengasingkan manusia dari manusia di sekitarnya. Manajemen modern juga menganggap tenaga kerja merupakan faktor produksi belaka sehingga menciptakan manusia-manusia yang semakin hari semakin terasing dari kodratnya sebagai manusia sosial. Manajemen modern menghasilkan manusia-manusia yang bekerja sampai larut malam tanpa ada lagi kesempatan untuk berkumpul dengan keluarga atau melaksanakan kehidupan sosial dengan masyarakat di sekitarnya.

Melihat perkembangan tersebut, para pakar manajemen mencoba menggali dan mencari referensi-referensi konsep dan ide manajemen berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam sumber-sumber Islam. Menurut Ketua Dewan Penasihat Majelis Ulama Indonesia, Prof KH Ali Yafie, dalam Islam manajemen dipandang sebagai perwujudan amal sholeh yang harus bertitik

tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama.

Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu: kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal. Yang paling penting dalam manajemen berdasarkan pandangan Islam adalah harus ada jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Islam merupakan faktor utama dalam konsep manajemen.

Manajemen menurut pandangan Islam merupakan manajemen yang adil. Batasan adil adalah pimpinan tidak "menganiaya" bawahan dan bawahan tidak merugikan pimpinan maupun perusahaan yang ditempati. Bentuk penganiayaan yang dimaksudkan adalah mengurangi atau tidak memberikan hak bawahan dan memaksa bawahan untuk bekerja melebihi ketentuan. Seyogyanya kesepakatan kerja dibuat untuk kepentingan bersama antara pimpinan dan bawahan. Jika seorang manajer mengharuskan bawahannya bekerja melampaui waktu kerja yang ditentukan, maka sebenarnya manajer itu telah mendzalimi bawahannya. Dan ini sangat bertentangan dengan ajaran agama Islam.

Mohammad Hidayat, seorang konsultan bisnis syariah, menekankan pentingnya unsur kejujuran dan kepercayaan dalam manajemen Islam. Nabi Muhammad SAW adalah seorang yang sangat terpercaya dalam menjalankan manajemen bisnisnya. Manajemen yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW, adalah menempatkan manusia bukan sebagai faktor produksi yang semata diperas tenaganya untuk mengejar target produksi.

Nabi Muhammad SAW mengelola (*manage*) dan mempertahankan (*maintain*) kerjasama dengan stafnya dalam waktu yang lama dan bukan hanya hubungan sesaat. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan *reward* atas kreativitas dan prestasi yang ditunjukkan stafnya.

Menurut Hidayat, manajemen Islam pun tidak mengenal perbedaan perlakuan (*diskriminasi*) berdasarkan suku, agama, atau pun ras. Nabi Muhammad SAW bahkan pernah bertransaksi bisnis dengan kaum Yahudi. Ini menunjukkan bahwa Islam menganjurkan pluralitas dalam bisnis maupun manajemen. Hidayat mengungkapkan, ada empat pilar etika manajemen bisnis menurut Islam seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW.

1. Pilar pertama, tauhid artinya memandang bahwa segala aset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah, manusia hanya mendapatkan amanah untuk mengelolanya.
2. Pilar kedua, adil artinya segala keputusan menyangkut transaksi dengan lawan bisnis atau kesepakatan kerja harus dilandasi dengan akad saling setuju.
3. Pilar ketiga, adalah kehendak bebas artinya manajemen Islam mempersilahkan umatnya untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi bisnisnya sepanjang memenuhi asas hukum ekonomi Islam, yaitu halal.
4. Dan keempat adalah pertanggungjawaban artinya Semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan.

Keempat pilar tersebut akan membentuk konsep etika manajemen yang fair ketika melakukan kontrak-kontrak kerja dengan perusahaan lain atau pun antara pimpinan dengan bawahan.

HJM Anowar, konsultan manajemen internasional, melihat ciri manajemen Islami adalah amanah. "Jabatan merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah," katanya.

Seorang manajer, lanjutnya, harus memberikan hak-hak orang lain, baik mitra bisnisnya ataupun karyawannya. "Pimpinan harus memberikan hak untuk beristirahat dan hak untuk berkumpul dengan keluarganya kepada bawahannya. Ini merupakan nilai-nilai yang diajarkan manajemen Islam," katanya.

Ciri lain manajemen Islami yang membedakannya dari manajemen ala Barat adalah seorang pimpinan dalam manajemen Islami harus bersikap lemah lembut terhadap bawahan. Contoh kecil seorang manajer yang menerapkan kelembutan dalam hubungan kerja adalah selalu memberikan senyum ketika berpapasan dengan karyawan karena senyum salah satu bentuk ibadah dalam Islam dan mengucapkan terima kasih ketika pekerjaannya sudah selesai. Namun kelembutan tersebut tidak lantas menghilangkan ketegasan dan disiplin. Jika karyawan tersebut melakukan kesalahan, tegakkan aturan. Penegakkan aturan harus konsisten dan tidak pilih kasih.

Untuk aspek keadilannya, Anowar menekankan pentingnya reward control dalam suatu hubungan kerja. "Islam mengajarkan kita harus bersyukur kepada manusia sebelum bersyukur kepada Allah," ujarnya. Artinya, seorang karyawan

yang berprestasi tinggi mendapat penghargaan khusus. Bentuk penghargaan bukan hanya berupa materi, tapi juga berupa perhatian. Berapa diantara manajer yang ada di Indonesia yang mengetahui tanggal lahir karyawannya terdekatnya? Selain itu, setiap pekerjaan harus dilandasi dengan niat yang baik. Karena, niat baik akan menuntun kita melakukan pekerjaan dengan baik untuk hasil yang baik pula. "Islam mengajarkan sesuatu harus diawali dengan niat baik," tegasnya.

Dari beberapa pandangan terhadap manajemen, dapat disimpulkan ada tiga alasan mendasar, ***mengapa manajemen diperlukan***, yaitu:

1. Untuk mencapai tujuan organisasi. ***Manajemen*** dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. ***Manajemen*** dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan yang bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi, seperti; pimpinan, pegawai, pelanggan, serikat kerja, masyarakat, pemerintah (pemerintah daerah).
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. ***Efisiensi*** adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

# **BAB II**

## **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

---

---

### **A. Kerangka Dasar Manajemen Pendidikan Islam**

Dewasa ini perkembangan ilmu manajemen sangat populer tidak hanya pada dunia perusahaan atau bisnis, namun telah merambah pada semua bidang kehidupan tak terkecuali bidang pendidikan. Manajemen Pendidikan Islam telah memenuhi persyaratan sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.

Ditinjau dari perspektif sistem filsafat, manajemen pendidikan Islam tersebut telah mencakup sisi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai obyek pengelolaan, dalam hal ini berupa lembaga (organisasi), dan hal-hal lain yang terkait; epistemologi sebagai cara atau metode pengelolaan, dalam hal ini berupa proses pengelolaan dan cara menyiasati; sedangkan aksiologi sebagai hasil pengelolaan berupa pencapaian tujuan.

Shrode Dan Voich menyatakan bahwa Kerangka Dasar Manajemen sebagaimana yang dikutip oleh Nanang Fatah meliputi : “*Philosophy*,

*Assumptions, Principles, and Theory, which are basic to the study of any discipline of management*". Secara sederhana dikatakan bahwa falsafah merupakan pandangan atau persepsi tentang kebenaran yang dikembangkan dari berpikir praktis. Bagi seorang manajer falsafah merupakan cara berpikir yang telah dikondisikan dengan lingkungan, perangkat organisasi, nilai-nilai dan keyakinan yang mendasari tanggung jawab seorang manajer. Falsafah seorang manajer dijadikan dasar untuk membuat asumsi-asumsi tentang lingkungan, peran organisasinya, dan dari asumsi ini lahir prinsip-prinsip yang dihubungkan dengan kerangka atau garis besar untuk bertindak. Seperangkat prinsip yang berkaitan satu sama lain dikembangkan dan diuji dengan pengalaman sebelum menjadi suatu teori. Untuk seorang manajer, suatu teori tentang manajemen sangat berfungsi dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul. Oleh karena itu, falsafah, asumsi, prinsip-prinsip, dan teori tentang manajemen merupakan landasan manajerial yang harus dipahami dan dihayati oleh manajer. Keterkaitan cara pandang tentang manajemen, falsafah, asumsi, prinsip-prinsip, serta teori-teori dijadikan dasar kegiatan manajerial.

Istilah Islam dapat dimaknai sebagai Islam wahyu atau Islam budaya. Islam wahyu meliputi Al-Qur'an dan hadis-hadis nabi, baik hadis Nabawi maupun hadis Qudsi. Sementara itu Islam budaya meliputi ungkapan sahabat nabi, pemahaman ulama', pemahaman cendekiawan Muslim dan budaya umat Islam. Kata Islam yang menjadi identitas manajemen pendidikan ini dimaksudkan dapat mencakup makna keduanya, yakni Islam wahyu dan Islam budaya.

Oleh karena itu, pembahasan manajemen pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan budaya kaum muslimin, ditambah kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum. Maka pembahasan ini akan mempertimbangkan bahan-bahan sebagai berikut.

1. Teks-teks wahyu baik Al-Qur'an maupun hadis yang terkait dengan manajemen pendidikan Islam.
2. Perkataan-perkataan (aqwal) para sahabat Nabi maupun ulama dan cendekiawan muslim yang terkait dengan manajemen pendidikan Islam.
3. Realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam.
4. Kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam.
5. Ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan.

Bahan nomor 1 sampai 4 merefleksikan ciri khas Islam pada bangunan manajemen pendidikan Islam, sedangkan bahan nomor 5 merupakan tambahan yang bersifat umum dan karenanya dapat digunakan untuk membantu merumuskan bangunan manajemen pendidikan Islam. Tentunya setelah diseleksi berdasarkan nilai-nilai Islam dan realitas yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam. Nilai-nilai Islam tersebut merupakan refleksi wahyu, sedangkan realitas tersebut sebagai refleksi budaya atau kultur.

Teks-teks wahyu sebagai sandaran teologis; perkataaaa-perkataan sahabat nabi, ulama, dan cendekiawan muslim sebagai sandaran rasional; realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam serta kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam sebagai sandaran empiris; sedangkan ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan sebagai sandaran teoretis. Jadi, bangunan manajemen pendidikan Islam ini diletakkan di atas empat sandaran, yaitu sandaran teologis, rasional, empiris, dan teoretis.

Sandaran teologis menimbulkan keyakinan adanya kebenaran pesan-pesan wahyu karena berasal dari Tuhan, sandaran rasional menimbulkan keyakinan kebenaran berdasarkan pertimbangan akal-pikiran. Sandaran empiris menimbulkan keyakinan adanya kebenaran berdasarkan data-data riil dan akurat, sedangkan sandaran teoretis menimbulkan keyakinan adanya kebenaran berdasarkan akal pikiran dan data sekaligus serta telah dipraktikkan berkali-kali dalam pengelolaan pendidikan.

Adapun contoh-contoh ayat Al-Qur'an, hadis Nabi, maupun pernyataan sahabat Nabi tersebut dapat diikuti pada pemaparan di bawah ini.

Surah al-Haysr: 18

يا ايها الذين امنوا اتقوا الله و التتنظر نفس ما قدمت لغد وانقوا الله ان الله  
خير بما تعملون

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Menurut Muhammad Ali al-Shabuni, yang dimaksud dengan **والتنظرنفس ما قدمت لغد** adalah hendaknya masing-masing individu memerhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi Hari Kiamat.

Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep dan sistematis ini disebut perencanaan (planning). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

Perkataan (qawl) sayyidina Ali bin Abi Thalib

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.”

Qawl ini mengingatkan kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka, perkumpulan apapun yang menggunakan identitas Islam-meski memenangi pertandingan, persaingan, maupun perlawanan-tidak memiliki garansi jika tidak diorganisasi dengan baik.

Hadis riwayat al-Bukhari

حد ثنا محمد بن سنان حد ثنا قليح بن سليمان حد ثنا هلال بن علي عن  
عطاء عن يسار عن ابي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله  
ﷺ اذا ضيعت الامانة فانظر الساعة قال كيف اضا عنها يا رسول  
الله؟ قال اذا اسند الامر الى غير اهله فانظر الساعة

“(Imam al-Bukhari menyatakan) Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha’, dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata: Rasulullah Saw bersabda: Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya: Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah ? Beliau menjawab:

Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya”.

Hadis ini menarik dicermati karena menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Kalimat “Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” merupakan penjelas untuk kalimat pertama: “Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.” Hadis ini ternyata memberi peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang profesional.

Di sini letak pentingnya profesionalisme dalam manajemen pendidikan islami. Islam sangat peduli dengan profesionalisme. Karena itu pula, ketika Nabi Muhammad memberikan tugas kepada sahabat-sahabatnya, beliau sangat memerhatikan latar belakang dan kemampuan sahabat tersebut.

Suatu ketika ada seorang sahabat (Abu Dzar) yang belum mendapat tugas, datang bertanya kepada Nabi Muhammad, mengapa ia tidak mendapat tugas (amanah) sementara sahabat-sahabat yang lain ada yang ditunjuk menjadi gubernur (Mu’adz ibn Jabal), bendahara Negara (‘Umar ibn al-Khaththab), panglima perang (Khalid ibn Walid), dan sebagainya. Nabi Muhammad mengatakan, “Fisik engkau sangat lemah sehingga tidak sanggup jika dibebani tugas-tugas berat seperti yang diberikan kepada mereka”.

Hadis riwayat Ibnu Majah

حد ثنا العباس بن الوليد الدمشقي حد ثنا وهب بن سعيد بن عطية  
السلمي حد ثنا عبيد الرحمن بن زيد بن اسلم عن ابيه عن عبد الله بن  
عمر قال قال رسول الله : اعطوا الا جيرا جره قبل ان يجف عرقه

“(Ibnu Majah menyatakan), al-Abbas bin Walid al-Dimasyqiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, Wahb bin Sa’id bin ‘Athiyah al-Salamiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, ‘Abd ar-Rahman bin Zaid bin Aslam telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, riwayat itu dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar yang berkata, Rasulullah bersabda: Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya”.

Hadis ini memerintahkan kita untuk memberi upah, gaji, insentif, atau honorarium kepada pekerja atau pegawai secepat mungkin (sebelum kering keringatnya). Maksudnya, system penggajian pegawai seharusnya dilakukan secara langsung, tanpa menunggu satu bulan sekali atau satu semester sekali.

Dengan pengertian lain, hadis tersebut berisi pendidikan penghargaan, dan dalam mengelola suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam, penghargaan ini sangat kondusif untuk mewujudkan kepuasan pegawai yang selanjutnya mampu membangkitkan tanggung jawab dan kedisiplinan. Menurut Jamal Madhi, “Kedisiplinan merupakan gizi bagi pekerjaan”.

Surah an-Nisa’: 35

وان خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من اهله وحكما من اهلها ان  
يريدا اصلا حا يوفق الله بينهما ان الله عليما خبيرا

“Dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam (orang yang tidak curang dan memelihara rahasia) dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang ini bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberikan taufiq kepada suami istri itu, Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.”

Inti sari ayat ini adalah mekanisme manajemen konflik. Model pengelolaan konflik menurut ayat ini ditempuh dengan cara melibatkan pihak ketiga sebagai mediator, baik dari keluarga suami maupun dari keluarga istri untuk mewujudkan islah (perbaikan) hubungan antara keduanya.

Konflik dalam ayat tersebut terjadi pada keluarga. Ini berarti, ayat tersebut mengajarkan pendidikan bagi keluarga agar rukun kembali. Jika terjadi konflik, lakukan mediasi sesegera mungkin sehingga konflik tidak berlarut-larut yang kelak dapat mengancam keutuhan rumah tangga.

Surah al-Shaff : 2-3

يا ايها الذين امنوا لما تقولون ما لا تفعلون . كبر مقتا عند الله ان  
تقولوا ما لا تفعلون

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan ? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”

Ayat ini menyentuh persoalan kesesuaian antara perkataan dengan perbuatan yang sekarang populer dengan istilah konsistensi. Sikap konsisten bagi manajer adalah suatu keharusan sebab dia adalah pemimpin yang dianut oleh bawahannya.

Hadis riwayat Imam Thabrani

ان الله يحب اذا عمل احدكم العمل ان يتقنه

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan/professional (tepat, terarah, jelas dan tuntas).”

Dalam ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur (professional). Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.

Dimock menyatakan bahwa “management is knowing where you want to go shalt you must a wid what the forces are with to which you must deal, and how to handle your ship, your crew affectively and without waste in the process of getting there”.

Kemudian definisi tersebut diterjemahkan oleh A.Sayyid Mahmud Al Hawariy ke dalam bukunya “Al-Idaroh Al-Ushul Wal Ushushil Ilmiyah” sebagai berikut:

الادارة هي معرفة الى اين تذهب و مهرفة المشاكل التي تجنبها و  
معرفة الفوي والعوامل التي تنعرض لها كيفية التصرف لك و لبا  
خرتك والطقم الباخرة و بكخانة وبدون طيا ع في مرحلة الذهاب  
الا هناك

“Manajemen adalah: Mengetahui mana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.”

## B. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Ada kaitan erat antara oraganisasi, administrasi, dan manajemen. Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan

wadah untuk mencapai cita-cita mereka, mula-mula mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dan akhirnya barulah mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut. Baik manajemen maupun melaksanakan kegiatan itu disebut administrasi.

Pengertian administrasi dengan pengertian manajemen masih kelihatan tidak terpisah secara jelas. Ada yang mengatakan administrasi sebagai cara kerja pemerintahan dengan fungsi merencanakan, mengorganisasi, dan memimpin. Ada pula ahli yang menyebut administrasi sebagai pengarah yang efektif sementara manajemen dikatakannya sebagai pelaksana yang efektif. Sementara itu Mamduh mendefinisikan Manajemen sebagai “sebuah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi”.

Definisi tersebut mencakup beberapa kata/pengertian kunci, yaitu:

1. Proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan;
2. Kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen;
3. Tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktifitas tersebut;
4. Sumberdaya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan William H Newman (1951) mendefinikan Administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang-orang ke arah pencapaian tujuan bersama. Sementara itu Sondang P. Siagian (1985;2) mengatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam dunia pendidikan, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dipilih manajemen sebagai aktivitas agar seorang kepala sekolah bisa berperan sebagai administrator dalam mengemban misi atasan, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada proses belajar mengajar.

Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang merupakan terjemahan langsung dari kata management yang berarti pengelolaan, ketata laksanaan, atau tata pimpinan. Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan John M. Echols dan Hasan Shadily (1995:372) management berasal dari akar kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.

Ramayulis (2008:362) menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir(pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ  
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

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

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadaiakan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sementara manajemen dari segi istilah menurut (Robbin dan Coulter, 2007: 8) adalah proses mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Sedangkan Sondang P Siagian (1980:5) mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Bila kita perhatikan dari kedua pengertian manajemen di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan

produktip. Sedangkan Pendidikan Islam merupakan proses transinternalisasi nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

Dengan demikian maka yang disebut dengan manajemen pendidikan Islam sebagaimana dinyatakan Ramayulis (2008:260) adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

### **C. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam**

Berbicara tentang fungsi manajemen pendidikan Islam tidaklah bisa terlepas dari fungsi manajemen secara umum seperti yang dikemukakan Henry Fayol seorang industriawan Prancis, dia mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Sementara itu Robbin dan Coulter (2007:9) mengatakan bahwa fungsi dasar manajemen yang paling penting adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Senada dengan itu Mahdi bin Ibrahim (1997:61) menyatakan bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Untuk mempermudah pembahasan mengenai fungsi manajemen pendidikan Islam, maka kami akan coba menguraikan fungsi manajemen pendidikan Islam sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbin dan Coulter yang pendapatnya senada dengan Mahdi bin Ibrahim yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/kepemimpinan, dan pengawasan.

#### **1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian pula halnya dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah

pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr : 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Hasyr: 18)

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim (1997:63) mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu:

- a. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan.
- b. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai,

dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.

- e. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.

Sementara itu menurut Ramayulis (2008:271) mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi:

- a. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
- b. Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan
- c. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- d. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

## **2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)**

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi.

Menurut Terry (2003:73) pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme

kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan (Didin dan Hendri, 2003:101)

Sementara itu Ramayulis (2008:272) menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Isla, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

### **3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)**

Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan kepada rekan kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di dalam fungsi pengarahan terdapat empat komponen, yaitu pengarah, yang diberi pengarahan, isi pengarahan, dan metode pengarahan. Pengarah adalah orang yang memberikan pengarahan berupa perintah, larangan, dan bimbingan. Yang diberipengarahan adalah orang yang diinginkan dapat merealisasikan pengarahan. Isi pengarahan adalah sesuatu yang disampaikan pengarah baik berupa perintah, larangan, maupun bimbingan.

Sedangkan metode pengarahan adalah sistem komunikasi antara pengarah dan yang diberi pengarahan.

Dalam manajemen pendidikan Islam, agar isi pengarahan yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip berikut, yaitu : Keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarahan baik yang berupa perintah, larangan, maupun bimbingan hendaknya tidak memberatkan dan diluar kemampuan sipenerima arahan, sebab jika hal itu terjadi maka jangan berharap isi pengarahan itu dapat dilaksanakan dengan baik oleh sipenerima pengarahan.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh- sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

#### **4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri (2003:156) menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spirituil.

Menurut Ramayulis (2008:274) pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi

lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

#### **D. Falsafah Manajemen Pendidikan Islam**

Setiap jenis pengetahuan termasuk pengetahuan manajemen mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai apa (*ontologi*), bagaimana (*epistemologi*) dan untuk apa (*aksiologi*) pengetahuan manajemen tersebut disusun. Ketiganya berkaitan satu sama lain (*system*). Ontologi ilmu terkait dengan epistemologi, dan epistemologi terkait dengan aksiologi dan seterusnya.

Berdasarkan landasan ontologi dan aksiologi itu, maka bagaimana mengembangkan landasan epistemologi yang sesuai. Persoalan utama yang dihadapi oleh setiap epistemologi pada dasarnya bagaimana mendapatkan pengetahuan yang benar dengan memperhitungkan aspek ontologi dan aksiologi. Demikian juga halnya dengan masalah yang dihadapi epistemologi, yakni bagaimana menyusun pengetahuan yang benar untuk menjadi masalah mengenai dunia empiris yang akan digunakan sebagai alat untuk meramalkan dan mengendalikan peristiwa atau gejala yang muncul. Di dalam pengetahuan manajemen, falsafah pada hakekatnya menyediakan seperangkat pengetahuan (*a body of related knowledge*) untuk berfikir efektif dalam memecahkan masalah-masalah manajemen. Ini merupakan hakekat manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dalam mengatasi masalah organisasi berdasarkan pendekatan yang intelegen. Bagi seorang manajer perlu pengetahuan tentang kebenaran manajemen, asumsi yang telah diakui, dan nilai-nilai yang telah ditentukan. Pada akhirnya semua itu akan memberikan kepuasan dalam melakukan pendekatan yang sistematis dalam praktek manajerial.

Pada sisi lain manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, ketrampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Selain manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara professional. Seorang professional harus mempunyai kemampuan, sosial (hubungan manusiawi), dan tehnikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu system, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlihatkan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Adapun kemampuan tehnik berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan tehnik bidang khusus, seperti halnya tehnik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Manajemen dapat dikatakan sebagai profesi karena diperlukan keahlian khusus yang harus dimiliki oleh manajer dan dituntut untuk bekerja secara professional serta mampu menumbuh kembangkan profesionalitasnya baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Oleh karena itu, seorang manajer harus membekali diri dengan kemampuan konseptual yang berkaitan dengan *planning, organizing, actuating dan controlling* (POAC) serta kemampuan sosial yang mengatur tentang hubungan manusiawi sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam berbagai situasi dan kondisi, dan kemampuan teknis yang dapat mendukung dalam pelaksanaan program yang dijalankan.

Dalam pengertian ini ada beberapa unsur yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut.

1. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen adanya suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer.
2. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur atau menata.
3. Adanya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.

4. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperlihatkan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya.
5. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.

Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi.

#### **E. Teori Manajemen Pendidikan Islam**

Teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan (*satisfaction*). Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan: 1) mengacu pada pengalaman empirik, 2) adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, 3) mengakui kemungkinan adanya penolakan.

Di dalam proses manajemen digambarkan fungsi-fungsi manajemen secara umum (*general*) yang ditampilkan ke dalam perangkat organisasi dan mulai dikenal sebagai teori manajemen klasik. Menurut teori klasik pilar-pilar manajemen klasik terdiri dari 4 pilar, yaitu : pembagian kerja, proses skalar fungsi-fungsi, struktur, tentang pengawasan.

#### **F. Prinsip Manajemen Pendidikan Islam**

Pentingnya prinsip-prinsip dasar dalam praktik manajemen antara lain : 1) menentukan cara/metode kerja; 2) pemilihan pekerja dan pengembangan keahliannya; 3) pemilihan prosedur kerja; 4) menentukan bata-batas tugas; 5) mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas; 6) melakukan pendidikan dan latihan; 7) menentukan sistem dan besarnya imbalan. Semua itu dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja.

Dalam kaitanya dengan prinsip dasar manajemen, Fayol mengemukakan sejumlah prinsip seperti yang dikutip oleh Nanang Fatah, yaitu : pembagian

kerja, kejelasan dalam wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, lebih memprioritaskan kepentingan umum/organisasi daripada kepentingan pribadi, pemberian kontra prestasi, sentralisasi, rantai skalar, tertib, pemerataan, stabilitas dalam menjabat, inisiatif, dan semangat kelompok. Keempat belas prinsip dasar tersebut dijadikan patokan dalam praktik manajerial dalam melakukan manajemen yang berorientasi kepada sasaran (*Management by Objectives* {MBO}), manajemen yang berorientasi orang (*Management by People* {MBP}), manajemen yang berorientasi kepada struktur (*Management by Technique* {MBT}), dan manajemen berdasarkan informasi (*Management by Information* {MBI}) atau *Management Information System* {MIS}.

### **G. Praktik Manajerial Pendidikan Islam**

Praktik manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Apabila manajemen dipandang sebagai serangkaian kegiatan atau proses, maka proses itu akan mencakup bagaimana cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi (produktivitas dan kepuasan) dengan melibatkan orang, teknik, informasi, dan struktur yang telah dirancang. Kegiatan manajerial ini meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan sangat esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Banyak sumber daya manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga-lembaga termasuk lembaga pendidikan, antara lain: manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah sumber daya manusia. Bagaimana manajer menyediakan tenaga, bakat kreativitas, dan semangatnya bagi organisasi. Karena itu tugas terpenting dari seorang manajer adalah menyeleksi, menempatkan, melatih, dan mengembangkan sumber daya manusia. Persoalannya pengembangan sumber daya manusia mempunyai hubungan yang positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, kepuasan kerja, kekuatan dan profesionalitas manajer.

Yang dimaksud dengan sumber daya manusia, menurut Shetty dan Vernon B. Bucher yang dikutip oleh Nanang Fatah, terkandung aspek: kompetensi, keterampilan/skill, kemampuan, sikap, perilaku, motivasi, dan komitmen.

Persoalan pokok dalam pembinaan tenaga kependidikan adalah pembinaan etos kerja. Etos kerja adalah sikap mental untuk menghasilkan produk kerja yang baik, bermutu tinggi. Etos kerja dipengaruhi oleh variabel sikap, pandangan, cara-cara, dan kebiasaan-kebiasan kerja yang ada pada seseorang, suatu kelompok, atau bangsa. Pembinaan etos kerja ini merupakan bagian dari pembinaan tata nilai (*value system*), dan dalam dunia pendidikan masalah ini tidak cukup diperhatikan. Pada pengembangan mutu SDM ini yang paling banyak dilakukan pembinaan keterampilan untuk melakukan sesuatu yang nyata seperti keterampilan komputer, menjahit, akuntansi, dan sebagainya. Akan tetapi membentuk keinginan bagaimana melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sebaik-baiknya kurang diperhatikan. Tentunya hal ini hanya dapat terwujud jika kemampuan menghasilkan sesuatu yang bermutu itu ditunjang oleh etos kerja, motivasi tinggi untuk berprestasi. Bagaimana caranya memupuk etos kerja. Salah satu usaha dengan menciptakan suasana kerja yang mengantarkan perilaku karyawan/guru ke arah yang lebih produktif secara langsung mengubah sikap, pandangan, harapan dan keterampilan/keahlian yang lebih efektif dan efisien.

Paradigma keilmuan manajemen pendidikan Islam melalui wahyu, hadis Nabi maupun perkataan sahabat memberikan inspiratif-kreatif dalam membangun konsep ilmiah. Namun kaidah manajemen pendidikan yang terdapat dalam literature dan dipengaruhi oleh pemikiran dan pengalaman orang Barat harus adaptif-selektif.

Oleh karena itu, dibutuhkan para peramu atau peracik bahan-bahan tersebut menjadi formula-formula teoretis yang kemudian bisa diaplikasikan. Jika berhasil dengan baik, langkah berikutnya adalah disosialisasikan dan dipublikasikan pada masyarakat luas agar cepat tersebar.

Sungguh, tradisi berpikir teoretis berorientasi pada keilmuan dan tentu memotivasi dinamika keilmuan atau dinamika peradapan, maka jangan berhenti hanya hafal konsep-konsep manajemen pendidikan Islam secara normatif saja, tanpa mengaplikasikan konsep-konsep tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

# BAB III

## MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH

---

### A. Pengertian Madrasah

Kata "madrasah" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "madrasah" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran". Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "midras" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat".

Kata "madrasah" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "*darasa*", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari kedua bahasa tersebut, kata "madrasah" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "madrasah" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia merupakan simbiosis mutualistik antara masyarakat Muslim dan madrasah itu sendiri. Secara historis kelahiran madrasah tidak bisa dilepaskan dari peran/partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. Pendidikan madrasah di Indonesia yang lahir pada awal abad ke-20 dengan munculnya Madrasah Mambaul Ulum di Keraton Surakarta tahun 1905 dan Sekolah Adabiyah yang didirikan oleh Syekh Abdullah Ahmad di Sumatera Barat tahun 1909 (Madrasah berdiri atas inisiatif dan realisasi dari pembaharuan Islam yang telah ada, yakni antara pengaruh pembaharuan Islam di Timur Tengah, pendidikan

Barat dan tradisi pendidikan Islam di Indonesia (baca pesantren). Pembaharuan tersebut meliputi tiga hal, yaitu : usaha penyempurnaan sistem pendidikan pesantren, penyesuaian dengan sistem pendidikan Barat, dan menjembatani antara sistem pendidikan tradisional pesantren dan sistem pendidikan Barat.

Dengan kata lain, munculnya sistem pendidikan madrasah juga merupakan respon atas kebijakan dan politik pendidikan Hindia Belanda pada saat itu. Politik pendidikan Hindia Belanda yakni dengan membuka lebih luas kesempatan pendidikan bagi penduduk pribumi, yang semula hanya terbatas pada kaum bangsawan, disamping merupakan politik etik, balas budi, juga merupakan salah satu usaha pemerintah Hindia Belanda untuk menundukkan masyarakat pribumi melalui jalur pendidikan

Sungguhpun secara teknis, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, madrasah tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam).

Dalam prakteknya memang ada madrasah yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (al-'ulum al-diniyyah), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada madrasah yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut madrasah diniyyah. Kenyataan bahwa kata "madrasah" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "madrasah" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan".

Para ahli sejarah pendidikan seperti A.L.Tibawi dan Mehdi Nakosteen, mengatakan bahwa madrasah (bahasa Arab) merujuk pada lembaga pendidikan tinggi yang luas di dunia Islam (klasik) pra-modern. Artinya, secara istilah madrasah di masa klasik Islam tidak sama terminologinya dengan madrasah dalam pengertian bahasa Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam menulis kata tersebut secara bervariasi misalnya, schule Nakosteen menerjemahkan madrasah dengan kata *university* (universitas). Ia juga menjelaskan bahwa madrasah-madrasah di masa klasik Islam itu didirikan oleh para penguasa Islam ketika itu untuk membebaskan masjid dari beban-

beban pendidikan sekuler-sektarian. Sebab sebelum ada madrasah, masjid ketika itu memang telah digunakan sebagai lembaga pendidikan umum. Tujuan pendidikan menghendaki adanya aktivitas sehingga menimbulkan hiruk-pikuk, sementara beribadat di dalam masjid menghendaki ketenangan dan kekhususan beribadah. Itulah sebabnya, kata Nakosteen, pertentangan antara tujuan pendidikan dan tujuan agama di dalam masjid hampir-hampir tidak dapat diperoleh titik temu. Maka dicarilah lembaga pendidikan alternatif untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pendidikan umum, dengan tetap berpijak pada motif keagamaan. Lembaga itu ialah madrasah.

George Makdisi berpendapat bahwa terjemahan kata "madrasah" dapat disimpulkan dengan tiga perbedaan mendasar yaitu: Pertama, kata universitas, dalam pengertiannya yang paling awal, merujuk pada komunitas atau sekelompok sarjana dan mahasiswa, Kedua; merujuk pada sebuah bangunan tempat kegiatan pendidikan setelah pendidikan dasar (pendidikan tinggi) berlangsung. Ketiga; izin mengajar (ijazah al-tadris, licentia docendi) pada madrasah diberikan oleh syaikh secara personal tanpa kaitan apa-apa dengan pemerintahan.

Erat kaitannya dengan penggunaan istilah "madrasah" yang menunjuk pada lembaga pendidikan, dalam perkembangannya kemudian istilah "madrasah" juga mempunyai beberapa pengertian di antaranya: aliran, mazhab, kelompok atau golongan filosof dan ahli fikir atau penyelidik tertentu pada metode dan pemikiranyang sama.<sup>10</sup> Munculnya pengertian ini seiring dengan perkembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang di antaranya menjadi lembaga yang menganut dan mengembangkan pandangan atau aliran dan mazdhab pemikiran (*school of thought*) tertentu.

Pandangan-pandangan atau aliran-aliran itu sendiri timbul sebagai akibat perkembangan ajaran agama Islam dan ilmu pengetahuan ke berbagai bidang yang saling mengambil pengaruh di kalangan umat Islam, sehingga mereka dan berusaha untuk mengembangkan aliran atau mazhabnya masing-masing, khususnya pada periode Islam klasik. Maka, terbentuklah madrasah-madrasah dalam pengertian kelompok pemikiran, mazhab, atau aliran tersebut. Itulah sebabnya mengapa sebagian besar madrasah yang didirikan pada masa klasik itu dihubungkan dengan nama-nama mazhab yang terkenal, misalnya madrasah Safi'iyah, Hanafiyah, Malikiyah dan Hambaliyah. Hal ini juga berlaku bagi madrasah-madrasah di Indonesia, yang kebanyakan

menggunakan nama orang yang mendirikan atau lembaga yang mendirikan.

## **B. Tujuan Manajemen Madrasah**

Menurut Shrode Dan Voich (1974) tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal dan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan, keuntungan/profil yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah dll. Tujuan-tujuan ini ditetapkan berdasarkan penataan dan penetapan atau pengkajian berdasarkan situasi dan kondisi organisasi.

Apabila produktivitas merupakan tujuan dari manajemen, maka perlu difahami makna produktivitas itu sendiri, Sutermeister (1979) membataskan produktivitas itu sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas itu sendiri di pengaruhi perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia. Pengertian konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

Berdasarkan pengertian produktivitas di atas, maka dapat diukur dengan standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu dan jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur berdasarkan nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, kedisiplinan, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan.

## **C. Dimensi Manajemen Organisasi sebagai Sistem**

Suatu penelitian menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor organisasi tempat para profesional bekerja mempengaruhi kepribadian dan profesi mereka. Selanjutnya dikatakan bahwa profesi dan organisasi memajukan kepribadian dan otonomi mereka sebagai profesional. Hanya dalam iklim organisasi hangat kebebasan mimbar akan dapat berjalan dengan baik, yaitu hak seorang profesional untuk menemukan, mengajarkan, dan mempublikasikan kebenaran sebagaimana dia lihat dalam spesialisasinya. Kehidupan seorang profesional tidak hanya tampak dalam kegiatannya yang tidak terikat dan terjaminnya

kebebasan mimbar, tetapi juga dalam kesempatan mengejar pengetahuan/ilmu tanpa memperhitungkan popularitas.

Sifat-sifat kegiatan para professional di atas perlu mendapat dukungan dari suasana organisasi pendidikan. Sifat kegiatan para professional yang paling penting yang dapat dipandang sebagai modal dalam merealisasi dan mengembangkan profesi mereka adalah usaha mengejar ilmu dan pengetahuan lainnya secara terus-menerus tanpa mengharapkan penghargaan/popularitas atau nafkah yang besar.

Untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang sehat dan produktif, haruslah ada kesempatan dan kemauan antara professional untuk saling memberi informasi, ide, persepsi, dan wawasan. Mereka harus menyiapkan umpan balik profesi secara teratur seperti halnya yang dilakukan oleh administrator/manajer. Prinsip-prinsip kebersamaan, komunitas harus dikembangkan dalam lembaga pendidikan dengan cara saling memberi pandangan dan nilai baik yang positif maupun yang negatif.

Cara lain yang dapat ditempuh untuk menciptakan iklim organisasi yang hangat ialah dengan membuat para personalia pendidikan para pengajar khususnya sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan. Bila lembaga pendidikan itu terlalu besar, perguruan tinggi misalnya, maka personalia itu dapat dibagi-bagi menjadi beberapa masyarakat paguyuban.

Penelitian Rebecca memberi pemecahan terhadap kesulitan ini ialah dengan cara menyeimbangkan tindakan melalui proses kerja sama. Dalam bekerja sama otonomi individu dihargai sebab pandangan, inisiatif, dan kreativitasnya diminta untuk disumbangkan kepada kelompok.

Pancasila menginginkan masyarakat lembaga pendidikan hidup rukun, mempererat persatuan dan kesatuan, toleransi satu dengan yang lain, hidup bergotong royong saling membantu, segala sesuatu dipecahkan bersama secara musyawarah, melaksanakan kesamaan hak dan keadilan, dan sebagainya. Ciri-ciri ini adalah menunjukkan ciri masyarakat paguyuban. Sehingga sehingga organisasi sebagai sistem cocok diterapkan di Indonesia atau dalam manajemen madrasah.

## **Manajemen Sebagai System**

Era global sedang bergulir kencang. Tantangan berupa turbulensi semakin gencar. Berbagai jenis informasi semakin saling berseliweran saja. Perusahaan yang menjauh dari era ini akan terpuruk. Pasalnya tantangan masa kini adalah bagaimana menguasai atau mengatasi banyaknya informasi dan pengetahuan yang berasal dari segala penjuru dunia. Bagaimana perusahaan mengorganisasi informasi dan pengetahuan seoptimum mungkin? Bagaimana perusahaan memfasilitasi diseminasi informasi? Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan alasan mengapa manajemen pengetahuan dibutuhkan. Bagi perusahaan yang tergolong sebagai organisasi belajar maka manajemen pengetahuan sudah menjadi kebutuhan.

Natarajan dan Shekar (2000) dalam Jamaliah Abdul Hamid (*Understanding Knowledge Management*, 2003) mendefinisikan Manajemen Pengetahuan sebagai kegiatan terstruktur dari organisasi dalam rangka memperbaiki kapasitas organisasinya. Caranya adalah dengan memperoleh, membagi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan derajat kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. David dan Associate (1997) mengatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu proses yang sistematis dalam menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasikan, mendifusikan, memanfaatkan, dan mengeksploitasi pengetahuan. Dari definisi tersebut maka ada empat subsistem dari manajemen pengetahuan yakni mendapatkan, menciptakan, menyimpan, dan mentransfer-memanfaatkan pengetahuan.

Setiap perusahaan tentu saja berorientasi pada kebutuhan konsumen. Untuk itu perusahaan seharusnya membutuhkan informasi yang menyangkut dinamika pola perilaku pasar. Kebutuhan konsumen dan pelanggan semakin dinamis dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan pendapatan mereka. Tuntutan konsumen terhadap mutu produk (barang dan jasa) dan pelayanan misalnya mendorong perusahaan untuk menelaah kembali proses produksi, distribusi, promosi, dan pelayanan. serta model dan fasilitas pelayanan. Untuk itu perusahaan perlu memperoleh informasi tentang jenis teknologi produksi dan sistem pelayanan yang mutakhir. Apa saja teknologi yang layak ditinjau dari sisi teknis, finansial dan ekonomi. Disamping itu perusahaan pun membutuhkan peningkatan mutu sumberdaya manusianya. Untuk itu pengetahuan tentang metode rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia menjadi hal yang vital.

Sistem yang diciptakan merupakan suatu keterkaitan yang komprehensif dari informasi dan pengetahuan dari beragam sumber seperti kalangan praktisi, ilmuwan, dan pengamat. Data dan informasi diolah, dianalisis, dan sejauh mungkin disintesis yang kemudian dipakai untuk menyusun strategi bisnis perusahaan. Tidak tertutup kemungkinan sistem ini memotivasi para karyawan untuk bekerja berbasis pengetahuan. Artinya mereka akan selalu meningkatkan mutu kinerjanya semaksimal mungkin lewat proses pembelajaran yang bersinambung. Pada gilirannya penerapan manajemen pengetahuan sebagai sistem akan meningkatkan pertumbuhan kinerja bisnis perusahaan.

Keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan sangat bergantung pada beberapa faktor. Yang pertama adalah kualitas pemimpin perusahaan yang didukung semua lini. Disini sang pemimpin, katakanlah manajemen menengah, harus komit dan taat asas dalam menerapkan dan mengembangkan sistem secara partisipatif dan integral. Yang kedua adalah dukungan budaya kerja berbasis pengetahuan di kalangan manajemen dan karyawan. Secara eksplisit budaya pengetahuan akan memperkuat budaya kerja yang ada. Dan yang ketiga, karena sebagai sistem maka manajemen pengetahuan harus merupakan sistem bisnis perusahaan yang total. Artinya subsistem manajemen pengetahuan berkaitan dengan subsistem lainnya seperti dengan subsistem-subsistem manajemen SDM, manajemen finansial, manajemen kompensasi, manajemen produksi, manajemen pemasaran.

#### **D. Dinamika dan Problematika**

Dalam perkembangannya, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam sekarang ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Munculnya SKB 3 Menteri Tahun 1975 (Surat Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Dalam Negeri) menandakan bahwa eksistensi madrasah cukup kuat beriringan dengan sekolah umum. Munculnya SKB 3 Menteri merupakan langkah positif untuk meningkatkan mutu madrasah; baik dari status, ijazah, maupun kurikulumnya. Pada awalnya SKB 3 Menteri tersebut juga dipermasalahkan karena komposisi pendidikan umum dan agama 70 % dan 30 %. Namun oleh Menteri Agama pada saat itu, Mukti Ali, dijelaskan bahwa dalam prakteknya kedua mata pelajaran tersebut dapat saling mengisi, sehingga sama-sama 100 % (Biografi Sosial-Politik Menteri-menteri Agama RI, 1998).

Jauh sebelum SKB 3 Menteri tersebut, pemerintah telah meningkatkan penataan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal. Penataan itu antara lain; Keputusan Menteri Agama No. 1 Tahun 1952, yang berisi klasifikasi dan penjenjangan pendidikan madrasah. Berdasarkan keputusan itu, pendidikan di madrasah dilaksanakan dalam tiga tingkat, yaitu tingkat dasar 6 tahun (Madrasah Ibtidaiyah), tingkat menengah pertama 3 tahun (Madrasah Tsanawiyah), dan tingkat menengah atas 3 tahun (Madrasah Aliyah). Dalam peraturan ini disebutkan juga bahwa di ketiga tingkat madrasah tersebut minimal harus mengajarkan tiga mata pelajaran akademik yang diajarkan di sekolah umum dan mengikuti standar kurikulum Departemen Agama.

Kemudian pada tahun 1958, Kementerian Agama mengusahakan pengembangan madrasah dengan memperkenalkan model Madrasah Wajib Belajar (MWB) yang ditempuh selama delapan tahun. Pendidikan Madrasah Wajib Belajar ini memuat kurikulum terpadu antara aspek keagamaan, pengetahuan umum, dan ketrampilan. Kendatipun demikian hasilnya belum optimal.

Munculnya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, memperjelas posisi madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas agama Islam. Madrasah Ibtidaiyah adalah Sekolah Dasar berciri khas Islam, Madrasah Tsanawiyah adalah SLTP berciri khas Islam dan Madrasah Aliyah adalah SMU berciri khas Islam. Konsekwensi dari semua itu adalah bahwa madrasah harus memberikan materi kurikulum minimal sama dengan materi kurikulum yang ada di sekolah umum.

Upaya untuk meningkatkan kualitas dan keberadaan madrasah tersebut, dalam perkembangannya tidak pernah lepas dari problematika-problematika yang dihadapi. Sebagai suatu inovasi dalam Sistem Pendidikan Islam, ada beberapa problematika yang dihadapi oleh madrasah:

### **Problematika dalam Sistem Pendidikan**

1. Dengan inovasi struktur dan kurikulum yang diajarkan, madrasah seolah telah kehilangan akar sejarahnya, artinya keberadaan madrasah bukan merupakan kelanjutan dari pesantren, meskipun diakui bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam pertama di Indonesia.
2. Terdapat dualisme pemaknaan terhadap madrasah. Di satu sisi, madrasah diidentikkan dengan sekolah (umum) karena memiliki muatan kurikulum

yang realtif sama dengan sekolah umum. Di sisi lain, madrasah dianggap sebagai pesantren dengan sistem pendidikan klassikal yang kemudian dikenal dengan madrasah diniyah.

3. Muatan kurikulum yang relatif sama dengan muatan kurikulum di sekolah, menjadikan madrasah kurang memiliki jati diri sebagai lembaga yang mencetak ahli-ahli agama.
4. Dengan penergian beberapa madrasah yang ada, mengakibatkan berkurangnya peran serta masyarakat terhadap madrasah. Ada suatu anggapan bahwa setelah dinegerikan, maka semua tanggungjawab berada pada pemerintah, sehingga masyarakat lepas sama sekali.
5. Kendatipun status madrasah sudah disamakan dengan sekolah (umum), namun dalam realitasnya keberadaan madrasah tetap dianggap sebagai pendidikan kelas dua, baik dari segi kualitas akademik, maupun sarana dan dan prasarana.

### **Problematika dalam manajemen pengelolaan manajemen**

1. Praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap tabiat su'ul adab.
2. Tidak optimalnya peran serta pengelola madrasah dalam menjalankan prinsip-prinsip manajemen dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, pengambilan keputusan, pelaksanaan kurikulum dan aktivitas kurikuler lainnya. Prinsip manajemen seperti bagaimana penerpan *planning, organizing, controlling dan evaluating* belum dijalankan sepenuhnya.
3. Pola kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen pengelolaan madrasah masih bersifat sentralistik, dimana kebanyakan kepala madrasah masih dominan dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan. Tentu hal ini, sangat mengambat pengembangan madrasah untuk mampu bersaing dengan sekolah formal lainnya atau paling tidak menjadi pilihan bagi masyarakat untuk mempercayakan pendidikan anaknya kepada madrasah.

### **E. Pembaharuan Manajemen Pendidikan Pesantren**

Persepsi masyarakat terhadap madrasah di era modern belakangan semakin menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unik. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, di saat filsafat hidup manusia modern mengalami krisis keagamaan dan di saat perdagangan bebas dunia makin mendekati pintu gerbangnya, keberadaan madrasah tampak makin dibutuhkan orang.

Terlepas dari berbagai problema yang dihadapi, baik yang berasal dari dalam sistem seperti masalah manajemen, kualitas input dan kondisi sarana prasarannya, maupun dari luar sistem seperti persyaratan akreditasi yang kaku dan aturan-aturan lain yang menimbulkan kesan madrasah sebagai ‘sapi perah’, madrasah yang memiliki karakteristik khas yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lainnya itu menjadi salah satu tumpuan harapan bagi manusia modern untuk mengatasi keringnya hati dari nuansa keagamaan dan menghindarkan diri dari fenomena demoralisasi dan dehumanisasi yang semakin merajalela seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi. Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, madrasah menjadi sangat fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan. Di lingkungan pesantren, madrasah bukanlah barang yang asing, karena memang lahirnya madrasah merupakan inovasi model pendidikan pesantren. Dengan kurikulum yang disusun rapi, para santri lebih mudah mengetahui sampai di mana tingkat penguasaan materi yang dipelajari. Dengan metode pengajaran modern yang disertai audio visual aids, kesan kumuh, jorok, ortodok, dan exclusive yang selama itu melekat pada pesantren sedikit demi sedikit terkikis. Masyarakat metropolit makin tidak malu mendatangi dan bahkan memasukkan putra-putrinya ke pesantren dengan model pendidikan madrasah. Baik mereka yang sekedar berniat menempatkan putra-putrinya pada lingkungan yang baik (agamis) hingga yang benar-benar menguasai ilmu yang dikembangkan di pesantren tersebut, orang makin berebut untuk mendapatkan fasilitas di sana. Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo, misalnya, penuh dengan putra putri konglomerat, sekali daftar tanpa mikir bayar, lengkap sudah fasilitas didapat. Ma’had Al-Zaitun yang berlokasi di daerah Haurgelis (sekitar 30 KM dari pusat kota Indramayu), yang baru berdiri pada tahun 1994, juga telah menjadi incaran masyarakat modern kelas menengah ke atas, bahkan sebagian muridnya berasal dari negara-negara sahabat, seperti Malaysia,

Singapura dan Brunai Darussalam. Dengan demikian, model pendidikan madrasah di lingkungan pesantren telah memiliki daya tawar yang cukup tinggi.

Melihat kenyataan seperti itu, tuntutan pengembangan madrasah akhir-akhir ini dirasa cukup tinggi. Oleh karena itu banyak model pendidikan madrasah bermunculan di tengah kota, baik di kota kecil maupun di kota-kota metropolitan. Meskipun banyak madrasah yang berkembang di luar lingkungan pesantren, budaya agamanya, moral dan etika agamanya tetap menjadi ciri khas sebuah lembaga pendidikan Islam. Etika pergaulan, perilaku dan performance pakaian para santrinya menjadi daya tarik tersendiri, yang menjanjikan kebahagiaan hidup dunia akhirat sebagaimana tujuan pendidikan Islam

Realitas menunjukkan bahwa praktek pendidikan nasional dengan kurikulum yang dibuat dan disusun sedemikian rupa bahkan telah disempurnakan berkali-kali, tidak hanya gagal menampilkan sosok manusia Indonesia dengan kepribadian utuh, bahkan membayangkan realisasinya saja terasa sulit. Pendidikan umum (non madrasah) yang menjadi anak emas pemerintah, di bawah naungan Depdiknas, telah gagal menunjukkan kemuliaan jati dirinya selama lebih dari tiga dekade. Misi pendidikan yang ingin melahirkan manusia-manusia cerdas yang menguasai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kekuatan iman dan taqwa plus budi pekerti luhur, masih tetap berada pada tataran ideal yang tertulis dalam susunan cita-cita (perundang-undangan). Tampaknya hal ini merupakan salah satu indikator dimana pemerintah kemudian mengakui keberadaan madrasah sebagian dari sistem pendidikan nasional.

Pendidikan moral yang dilaksanakan melalui berbagai cara baik kurikuler (Pendidikan Nasional dan Ketahanan Nasional atau PPKN) maupun ko kurikuler (Penataran P-4) telah melahirkan elit politik yang tidak mampu tampil sebagai uswatun hasanah (teladan yang baik) bahkan memberikan kesan korup dan membodohi rakyat. Kegiatan penataran dan cerdas cermat P-4 (Pedoman Penghayatan dan pengamalan Pancasila) tidak lebih dari aktivitas ceremonial karakteristik. Disebut demikian karena kegiatan tersebut telah meloloskan para juara dari peserta yang paling mampu menghafal buku pedoman dan memberikan alasan pembenaran, bukan mereka yang mampu mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, para peserta penataran atau cerdas cermat P-4 berlomba-lomba menghafal butir-butir Pancasila tanpa berusaha melaksanakannya di dalam

kehidupan nyata. Itulah di antara faktor yang mempengaruhi turunnya moralitas bangsa ini. Setelah kebobrokan moral dan mental merebak dan merajalela, orang baru bangun dan sadar bahwa pendidikan moral yang selama ini dilakukan lebih berorientasi pada pendidikan politik pembenaran terhadap segala pemaknaan yang lahir atas restu regim yang berkuasa. Upaya pembinaan moral yang bertujuan meningkatkan harkat dan martabat manusia sesuai dengan cita-cita nasional yang tertuang dalam perundang-undangan telah dikesampingkan dan menjadi jauh dari harapan.

Keberhasilan pendidikan secara kuantitatif didasarkan pada teori Benjamin S. Bloom (1956) yang dikenal dengan nama *Taxonomy of Educational Objectives*, yang mencakup tiga domain yaitu kognitif, afektif dan psikomotor. Meskipun demikian, keberhasilan output (lulusan) pendidikan hanyalah merupakan keberhasilan kognitif. Artinya, anak yang tidak paham shalat pun, jika ia dapat mengerjakan tes PAI (Pendidikan Agama Islam) dengan baik maka ia bisa lulus (berhasil), dan jika nilainya baik, maka ia pun dapat diterima pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Lain halnya dengan *outcome (performance)* seorang alumni Madrasah, bagaimanapun nilai raport dan hasil ujiannya, moral keagamaan yang melekat pada sikap dan perilakunya akan menjadi tolok ukur bagi keberhasilan lembaga pendidikan yang menjadi tempat ia belajar. Karena itulah keberhasilan *out-come* disebut keberhasilan afektif dan psikomotorik. Bagi lembaga pendidikan “Madrasah”, kedua standar keberhasilan (*output dan outcome*) yang mencakup tiga domain *taxonomy of educational objectives*, tidak dapat dipisahkan. Di samping Madrasah mendidik kecerdasan, ia juga membina moral dan akhlak siswanya. Itulah nilai plus madrasah dibandingkan sekolah umum yang menekankan pembinaan kecerdasan intelektual (aspek kognitif).

#### **F. Penerapan Manajemen Pendidikan Madrasah**

Dengan ciri khas madrasah yang berbeda dengan pendidikan formal lainnya yang bawah naungan Depdiknas, sesungguhnya membawa angin segar bagi perubahan di berbagai aspek dan tidak justru minder dan takun untuk melakukan perubahan. Sehingga tujuan didirikannya madrasah sebagai penguatan nilai-nilai akhlak bagi siswa dan penerapannya di masyarakat dapat terealisasi dengan baik. setidaknya ada beberapa agenda pembaharuan pendidikan madrasah ke depan, diantaranya:

1. Kurikulum.

Untuk memenuhi tuntutan siswa dan masyarakat, perlu dilakukan pembaharuan kurikulum pada tiga aspek penting, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan kurikulum harus didahului dengan kegiatan kajian kebutuhan (*need assessment*) secara akurat. Kajian kebutuhan tersebut dikaitkan dengan tuntutan era global, utamanya pendidikan yang berbasis pada kecakapan *life skill*. Pelaksanaan kurikulumnya menggunakan pendekatan kecerdasan majemuk (*multiple Intelligence*) dan pembelajaran kontekstual (*contextual teaching and learning*). Sedangkan evaluasinya hendaknya menerapkan penilainnya menyeluruh terhadap semua kompetensi siswa (*authentic assessment*)

2. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan.

Untuk mendukung pelaksanaan kurikulum di atas, madrasah hendaknya mengupayakan tersedianya sumber belajar dan media pendidikan berbasis teknologi. Misalnya penggunaan literature digital dan berbagai ilmu agama dan umum. Perlu diketahui bahwa saat ini, banyak kitab-kitab dan hadis mu`tabar telah di CD-kan, sehingga memudahkan guru dan siswa dalam mempelajarinya. Di samping itu juga, perlu dikenalkan teknologi informasi *on-line*, yaitu internet dimana saat ini menjadi sumber rujukan bagi masyarakat.

3. Manajemen Pembelajaran.

Di era demokaratisasi dan desentralisasi saat ini, maka proses pembelajaran sudah seharusnya berpusat pada siswa, dimana siswa bukan lagi dianggap obyek, melainkan subyek partisipasi pendidikan dan guru di posisi ini adalah sebagai fasilitator dan pembimbing siswa, sehingga tentu proses ini harus didukung dengan metode mengajar yang menciptakan iklim demokratis dan harmonisasi siswa dengan guru. Percepatan dan kompetitif siswa merupakan wujud dari pengelolaan pembelajaran, yaitu *quantum teaching* dan *learning*.

# **BAB IV**

## **MANAJEMEN PENGELOLAAN KELAS**

---

---

### **A. Pengertian Pengelolaan Kelas**

Pengelolaan kelas terdiri dari dua kata, yaitu pengelolaan dan kelas. Pengelolaan itu sendiri asal katanya adalah “kelola”, ditambah awalan “pe” dan akhiran “an”. Istilah lain dari kata pengelolaan adalah “manajemen”. Manajemen adalah kata yang aslinya dari bahasa Inggris, yaitu “management”, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan. Manajemen atau pengelolaan dalam pengertian umum adalah pengadministrasian, pengaturan atau penataan suatu kegiatan. Sedangkan kelas adalah suatu kelompok orang yang melakukan kegiatan belajar bersama, yang mendapat pengajaran dari guru. Pengelolaan kelas adalah suatu usaha yang dengan sengaja dilakukan guna mencapai tujuan pengajaran. Kesimpulan sederhananya adalah pengelolaan kelas merupakan kegiatan pengaturan kelas untuk kepentingan pengajaran. Dalam konteks yang demikian itulah kiranya pengelolaan kelas penting untuk diketahui oleh siapapun juga yang menerjunkan dirinya kedalam dunia pendidikan.

Kegiatan manajemen atau pengelolaan kelas dapat diartikan sebagai kemampuan guru atau wali kelas dalam mendayagunakan potensi kelas berupa pemberian kesempatan yang seluas-luasnya pada setiap personal untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang kreatif dan terarah sehingga waktu dan dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efisien untuk melakukan kegiatan-kegiatan kelas yang berkaitan dengan kurikulum dan perkembangan murid.

## **B. Tujuan Pengelolaan Kelas**

Tujuan pengelolaan kelas pada hakikatnya telah terkandung dalam tujuan pendidikan. Secara umum pengelolaan kelas adalah penyediaan fasilitas bagi bermacam-macam kegiatan belajar siswa dalam lingkungan sosial, emosional, dalam intelektual dalam kelas. Fasilitas yang demikian itu memungkinkan siswa belajar dan bekerja, terciptanya suasana sosial yang memberikan kepuasan, suasana disiplin, perkembangan intelektual, emosional dan sikap serta apresiasi pada siswa.

Tujuan pengelolaan kelas adalah agar setiap anak di kelas dapat bekerja dengan tertib sehingga tercapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien. Terkait dari penjelasan di atas dalam hal pengelolaan kelas dapat pula ditinjau dari segi interaksi komunikatif. Artinya seorang guru dituntut mampu mengatur segala kondisi apapun yang terjadi di dalam kelas saat pembelajaran berlangsung agar terciptanya komunikasi dua arah yaitu antara guru dengan murid, murid dengan guru sehingga proses belajar-mengajar dapat berlangsung dengan baik. Hal ini bertujuan untuk memudahkan sekaligus meringankan tugas guru atau wali kelas.

## **C. Peran Guru dalam Strategi Pengelolaan Kelas**

Pada dasarnya proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan, diantaranya guru merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan berhasilnya proses belajar mengajar di dalam kelas. Oleh karena itu guru dituntut untuk meningkatkan peran dan kompetensinya, guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat yang optimal. Adapun peranan guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai berikut: (a) guru sebagai demonstrator, (b) guru sebagai pengelola kelas, (c) guru sebagai mediator dan fasilitator dan (d) guru sebagai evaluator.

### **1. Guru sebagai Demonstrator**

Guru menjadi sosok yang ideal bagi siswanya hal ini dibuktikan apabila ada orang tua yang memberikan argumen yang berbeda dengan gurunya maka siswa tersebut akan menyalahkan argumen si orang tua dan membenarkan seorang guru. Guru adalah acuan bagi peserta didiknya oleh karena itu segala tingkah laku yang dilakukannya sebagian besar akan

ditiru oleh siswanya. Guru sebagai demonstrator dapat diasumsikan guru sebagai tauladan bagi siswanya dan contoh bagi peserta didik.

## 2. Guru sebagai Pengelola Kelas

*Evaluator* atau menilai sangat penting adalah rangkaian pembelajaran karena setiap pembelajaran pada akhirnya adalah nilai yang dilihat baik kuantitatif maupun kualitatif. Rangkaian evaluasi meliputi persiapan, pelaksanaan, evaluasi. Tingkat pemikiran ada beberapa tingkatan antara lain:

- a. Mengetahui
- b. Mengerti
- c. Mengaplikasikan
- d. Analisis
- e. Sintesis (analisis dalam berbagai sudut)
- f. Evaluasi

Manfaat evaluasi bisa digunakan sebagai umpan balik untuk siswa sehingga hasil nilai ini bukan hanya suatu point saja melainkan menjadi solusi untuk mencari kelemahan di pembelajaran yang sudah diajarkan. Hal-hal yang paling penting dalam melaksanakan evaluasi. Harus dilakukan oleh semua aspek baik efektif, kognitif dan psikomotorik. Evaluasi dilakukan secara terus menerus dengan pola hasil evaluasi dan proses evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan berbagai proses instrument harus terbuka.

## 3. Guru sebagai *Mediator* dan *Fasilitator*

Manager memenage kelas, tanpa kemampuan ini maka *performence* dan karisma guru akan menurun, bahkan kegiatan pembelajaran bisa kacau tanpa tujuan. Guru sebagai pengelola kelas, agar anak didik betah tinggal di kelas dengan motivasi yang tinggi untuk senantiasa belajar di dalamnya. Beberapa fungsi guru sebagai pengelola kelas: Merancang tujuan pembelajaran mengorganisasi beberapa sumber pembelajaran Memotivasi, mendorong, dan menstimulasi siswa. Ada dua macam dalam memotivasi belajar bisa dilakukan dengan hukuman atau dengan reaward. Mengawasi segala sesuatu apakah berjalan dengan lancar apa belum dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran.

#### 4. Guru sebagai *Evaluator*

Seorang guru harus dapat menguasai benar materi yang akan diajarkan juga media yang akan digunakan bahkan lingkungan sendiri juga termasuk sebagai sumber belajar yang harus dipelajari oleh seorang guru. Seorang siswa mempunyai beberapa kemampuan menyerap materi berbeda-beda oleh karena itu pendidik harus pandai dalam merancang media untuk membantu siswa agar mudah memahami pelajaran. Keterampilan untuk merancang media pembelajaran adalah hal yang pokok yang harus dikuasai, sehingga pelajaran yang akan diajarkan bisa dapat diserap dengan mudah oleh peserta didik. Media pembelajaran didalam kelas sangat banyak sekali macamnya misalkan torso, chart maket, LCD, OHP/OHT.

### **D. Prinsip-prinsip dalam Pengelolaan Kelas**

Dalam rangka memperkecil masalah gangguan dalam kelas, prinsip-prinsip pengelolaan kelas dapat dipergunakan. Maka adalah penting bagi guru untuk mengetahui dan menguasai prinsi-prinsip pengelolaan kelas, yang di uraikan berikut ini:

#### 1. Hangat dan antusias

Hangat dan antusias diperlukan dalam proses belajar mengajar. guru yang hangat dan akrab dengan anak didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktivitasnya akan berhasil dalam mengimplementasikan pengelolaan kelas

#### 2. Tantangan

Penggunaan kata-kata, tindakan, cara kerja atau bahan-bahan yang menantang akan meningkatkan gairah anak didik untuk belajar sehingga mengurangi kemungkinan munculnya tingkah laku yang menyimpang

#### 3. Bervariasi

Penggunaan alat atau media atau alat bantu, gaya mengajar guru, pola interaksi antara guru dan anak didik mengurangi munculnya gangguan, kevariasian dalam penggunaan apa yang disebut di atas merupakan kunci untuk tercapainya pengelolaan kelas yang efektif.

#### 4. Keluesan

Keluesan tingkah laku guru untuk mengubah strategi mengajarnya dapat mencegah kemungkinan munculnya gangguan anak didik serta menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif.

5. Penekanan pada hal-hal yang positif

Pada dasarnya, dalam mengajar dan mendidik, guru harus menekankan pada hal-hal yang positif, dan menghindari pemusatan perhatian anak didik pada hal-hal yang negatif. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian penguatan yang positif, dan kesadaran guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar

6. Penanaman disiplin diri

Tujuan akhir dari pengelolaan kelas adalah anak didik dapat mengembangkan disiplin diri sendiri. Karena itu, guru sebaiknya selalu mendorong anak didik untuk melaksanakan disiplin diri sendiri dan guru sendiri hendaknya menjadi teladan mengenai pengendalian diri dan pelaksanaan tanggung jawab. Jadi, guru harus disiplin dalam segala hal bila ingin anak didiknya ikut disiplin berdisiplin dalam segala hal

### **E. Pendekatan dalam Pengelolaan Kelas**

Manajemen kelas bukanlah masalah yang berdiri sendiri, tetapi terkait dengan berbagai faktor. Permasalahan anak didik adalah faktor utama yang dilakukan guru tidak lain adalah untuk meningkatkan kegairahan siswa baik secara berkelompok maupun secara individual.

Keharmonisan hubungan guru dan anak didik, tingginya kerjasama diantara siswa tersimpul dalam bentuk interaksi. Lahirnya interaksi yang optimal bergantung dari pendekatan yang guru lakukan dalam rangka pengelolaan kelas.

Berbagai pendekatan tersebut adalah seperti dalam uraian berikut:

1. Pendekatan kekuasaan

Pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses untuk mengontrol tingkah laku anak didik. Peranan guru disini adalah menciptakan dan mempertahankan situasi disiplin dalam kelas. Kedisiplinan adalah kekuatan yang menuntut kepada anak didik untuk mentaatinya. Di dalamnya ada kekuasaan dan norma yang mengikat untuk ditaati anggota kelas. Melalui kekuasaan dalam bentuk norma itu guru mendekatinya.

2. Pendekatan ancaman

Dari pendekatan ancaman atau intimidasi ini, pengelolaan kelas adalah juga sebagai suatu proses untuk mengontrol tingkah laku anak didik. Tetapi dalam mengontrol tingkah laku anak didik dilakukan dengan cara memberi ancaman, misalnya melarang, ejekan, sindiran, dan memaksa.

3. Pendekatan kebebasan

Pengelolaan diartikan secara suatu proses untuk membantu anak didik agar merasa bebas untuk mengerjakan sesuatu kapan saja dan dimana saja. Peranan guru adalah mengusahakan semaksimal mungkin kebebasan anak didik.

4. Pendekatan resep

Pendekatan resep (*cook book*) ini dilakukan dengan memberi satu daftar yang dapat menggambarkan apa yang harus dan apa yang tidak boleh dikerjakan oleh guru dalam mereaksi semua masalah atau situasi yang terjadi di kelas. Dalam daftar itu digambarkan tahap demi tahap apa yang harus dikerjakan oleh guru. Peranan guru hanyalah mengikuti petunjuk seperti yang tertulis dalam resep.

5. Pendekatan pengajaran

Pendekatan ini didasarkan atas suatu anggapan bahwa dalam suatu perencanaan dan pelaksanaan akan mencegah munculnya masalah tingkah laku anak didik, dan memecahkan masalah itu bila tidak bisa dicegah. Pendekatan ini menganjurkan tingkah laku guru dalam mengajar untuk mencegah dan menghentikan tingkah laku anak didik yang kurang baik. Peranan guru adalah merencanakan dan mengimplementasikan pelajaran yang baik.

6. Pendekatan perubahan tingkah laku

Sesuai dengan namanya, pengelolaan kelas diartikan sebagai suatu proses untuk mengubah tingkah laku anak didik. Peranan guru adalah mengembangkan tingkah laku anak didik yang baik, dan mencegah tingkah laku yang kurang baik. Pendekatan berdasarkan perubahan tingkah laku (*behavior modification approach*) ini bertolak dari sudut pandangan psikologi behavioral.

Program atau kegiatan yang yang mengakibatkan timbulnya tingkah laku yang kurang baik, harus diusahakan menghindarinya sebagai penguatan negatif yang pada suatu saat akan hilang dari tingkah laku siswa atau guru yang menjadi anggota kelasnya. Untuk itu, menurut pendekatan tingkah laku yang baik atau positif harus dirangsang dengan memberikan pujian atau hadiah yang menimbulkan perasaan senang atau puas.

Sebaliknya, tingkah laku yang kurang baik dalam melaksanakan program kelas diberi sanksi atau hukuman yang akan menimbulkan

perasaan tidak puas dan pada gilirannya tingkah laku tersebut akan dihindari

7. Pendekatan sosio-emosional

Pendekatan sosio-emosional akan tercapai secara maksimal apabila hubungan antar pribadi yang baik berkembang di dalam kelas. Hubungan tersebut meliputi hubungan antara guru dan siswa serta hubungan antar siswa. Di dalam hal ini guru merupakan kunci pengembangan hubungan tersebut. Oleh karena itu seharusnya guru mengembangkan iklim kelas yang baik melalui pemeliharaan hubungan antar pribadi di kelas. Untuk terciptanya hubungan guru dengan siswa yang positif, sikap mengerti dan sikap ngayomi atau sikap melindungi.

8. Pendekatan kerja kelompok

Dalam pendekatan ini, peran guru adalah mendorong perkembangan dan kerja sama kelompok. Pengelolaan kelas dengan proses kelompok memerlukan kemampuan guru untuk menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan kelompok menjadi kelompok yang produktif, dan selain itu guru harus pula dapat menjaga kondisi itu agar tetap baik. Untuk menjaga kondisi kelas tersebut guru harus dapat mempertahankan semangat yang tinggi, mengatasi konflik, dan mengurangi masalah-masalah pengelolaan.

9. Pendekatan elektis atau pluralistik

Pendekatan elektis (*electic approach*) ini menekankan pada potensialitas, kreatifitas, dan inisiatif wali atau guru kelas dalam memilih berbagai pendekatan tersebut berdasarkan situasi yang dihadapinya. Penggunaan pendekatan itu dalam suatu situasi mungkin dipergunakan salah satu dan dalam situasi lain mungkin harus mengkombinasikan dan atau ketiga pendekatan tersebut. Pendekatan elektis disebut juga pendekatan pluralistik, yaitu pengelolaan kelas yang berusaha menggunakan berbagai macam pendekatan yang memiliki potensi untuk dapat menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi memungkinkan proses belajar mengajar berjalan efektif dan efisien. Guru memilih dan menggabungkan secara bebas pendekatan tersebut sesuai dengan kemampuan dan selama maksud dan penggunaannya untuk pengelolaan kelas di sini adalah suatu set (rumpun) kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi kelas yang memberi kemungkinan proses belajar mengajar berjalan secara efektif dan efisien.

## **F. Penataan Ruang Kelas**

Menciptakan suasana belajar yang menggairahkan perlu memperhatikan peraturan/penataan ruang kelas/belajar. Penyusunan dan pengaturan belajar hendaknya memungkinkan anak didik duduk berkelompok dan memudahkan anak didik bergerak secara leluasa. Dalam pengaturan ruang belajar, hal-hal yang diperhatikan adalah:

1. Ukuran dan bentuk kelas
2. Bentuk serta ukuran bangku dan meja anak didik
3. Jumlah anak didik dalam kelas
4. Jumlah anak didik dalam setiap kelompok
5. Jumlah kelompok dalam kelas

Komposisi anak didik dalam kelompok (seperti anak didik pandai dengan anak didik kurang pandai, pria dengan wanita).

## **G. Masalah yang Timbul dalam Pengelolaan Kelas**

Keanekaragaman masalah perilaku siswa itu menimbulkan beberapa masalah pengelolaan kelas. Menurut Made Pidarta masalah-masalah pengelolaan kelas yang berhubungan dengan perilaku siswa adalah:

1. Kurang kesatuan, dengan adanya kelompok-kelompok, klik-klik, dan pertentangan jenis kelamin.
2. Tidak ada standar perilaku dalam bekerja kelompok, misalnya ribut, bercakap-cakap, pergi kesana-kemari, dan sebagainya
3. Reaksi negatif terhadap anggota kelompok, misalnya ribut, bermusuhan, mengucilkan, merendahkan kelompok bodoh dan sebagainya
4. Kelas mentolerasi kekeliruan-kekeliruan temannya, ialah menerima dan mendorong perilaku siswa yang keliru.
5. Mudah mereaksi negatif atau terganggu misalnya didatangi monitor, tamu-tamu, iklim yang berubah dan sebagainya
6. Moral rendah, permusuhan dan agresif misalnya dalam lembaga dengan alat-alat belajar kurang, kekurangan uang, dan sebagainya
7. Tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah, seperti tugas-tugas tambahan, anggota kelas yang baru, situasi baru dan sebagainya.

Kegiatan interaksi edukatif dengan pendekatan kelompok menghendaki peninjauan pada aspek perbedaan individual anak didik. Postur tubuh anak didik yang tinggi sebaiknya ditempatkan di belakang. Anak didik yang mengalami gangguan penglihatan atau pendengaran sebaiknya ditempatkan di depan kelas. Dengan begitu, mata anak didik yang minus dapat melihat tulisan di papan tulis dengan cukup baik. Penempatan anak didik yang mengalami gangguan pendengaran di depan akan mempermudah si anak untuk menyimak apa yang disampaikan guru.

Pengaturan tempat duduk sebenarnya akan berhubungan dengan permasalahan siswa sebagai individu dengan perbedaan pada aspek biologis, intelektual, dan psikologis. Tetapi di dalam perbedaan dari ketiga aspek itu ada juga terselip persamaannya, persamaan dan perbedaan dimaksud adalah:

1. Persamaan dan perbedaan dalam kecerdasan (*inteligensi*)
2. Persamaan dan perbedaan dalam kecakapan
3. Persamaan dan perbedaan dalam hasil belajar
4. Persamaan dan perbedaan dalam bakat
5. Persamaan dan perbedaan dalam sikap
6. Persamaan dan perbedaan dalam kebiasaan
7. Persamaan dan perbedaan dalam pengetahuan/pengalaman
8. Persamaan dan perbedaan dalam ciri-ciri jasmaniah
9. Persamaan dan perbedaan dalam minat.
10. Persamaan dan perbedaan dalam cita-cita.
11. Persamaan dan perbedaan dalam kebutuhan
12. Persamaan dan perbedaan dalam kepribadian
13. Persamaan dan perbedaan dalam pola-pola dan tempo perkembangan
14. Persamaan dan perbedaan dalam latar belakang lingkungan

Berbagai persamaan dan perbedaan kepribadian siswa di atas, berguna dalam membantu usaha pengaturan kelas. Terutama berhubungan dengan masalah bagaimana pola pengelompokan siswa guna menciptakan lingkungan belajar yang aktif dan kreatif, sehingga kegiatan belajar yang penuh kesenangan dan bergairah dapat bertahan dalam waktu yang relatif lama.

# BAB V

## MANAJEMEN EKSTRA KURIKULER

---

---

### A. Konsep Dasar Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan intra sekolah yang harusnya dikemas dengan kegiatan yang menarik. Akan tetapi pada penerapannya masih banyak kegiatan ekstrakurikuler yang dipusatkan didalam kelas, sama halnya dengan pembelajaran formal setiap hari, sehingga hal itu menyebabkan kurang tertariknya peserta didik untuk mengikuti mengikuti ekstrakurikuler tersebut. Keberadaan kegiatan ekstrakurikuler diperlukan siswa sebagai media untuk mengembangkan potensi diri, selain itu diharapkan mampu mengangkat dan mengharumkan nama sekolah dengan prestasinya, khususnya prestasi non akademik. Kenyataan di lapangan, menunjukkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler mendapat proporsi yang tidak seimbang, kurang mendapat perhatian, bahkan cenderung disepelekan. Perhatian sekolah-sekolah juga masih kurang serius, hal ini terlihat dari kurangnya dukungan yang memadai baik dari segi dana, perencanaan, dan pelaksanaan, serta perannya sebagai bagian dari evaluasi keberhasilan siswa. Selain itu kecerdasan manusia tidak hanya dilihat dari kecerdasan intelektual saja, tetapi juga dilihat emosionalnya, kreativitasnya, religiusnya. Keberagaman kecerdasan ini sangat mungkin tidak terakomodasi selama proses pembelajaran. Sekolah hanya mengutamakan pencapaian logical dan *mathematical intelegence*. Padahal potensi anak beragam dan sangat memungkinkan kecerdasan tersebut dapat diasah melalui kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian pemahama dan pengelolaan ekstrakurikuler yang baik akan membentuk siswa yang kreatif, inovatif, dan beradab.

Fungsi kegiatan ekstrakurikuler yang dijelaskan oleh Mumuh Sumarna (2006:10) yaitu: “Kegiatan ekstrakurikuler yang dimaksudkan untuk lebih mengaitkan antara pengetahuan yang diperoleh dalam program kurikulum dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan”. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi ekstrakurikuler adalah sebagai sarana penunjang bagi proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah yang berguna untuk mengaplikasikan teori dan praktik yang telah diperoleh sebagai hasil nyata proses pembelajaran. Yudha M. Saputra (1998: 6) mendefinisikan kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan diluar jam pelajaran sekolah biasa yang dilakukan di sekolah atau di luar sekolah dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan siswa mengenai hubungan antar pelajaran, menyalurkan bakat dan minat, serta melengkapi pembinaan manusia seutuhnya. Kegiatan ekstrakurikuler merupakan program yang berupa pengayaan dan perbaikan yang berkaitan dengan kegiatan intrakurikuler. Pendapat lain dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2007:256) kegiatan ekstrakurikuler yaitu kegiatan-kegiatan siswa diluar jam pelajaran, yang dilaksanakan di sekolah atau diluar sekolah, dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, memahami keterkaitan antara berbagai mata pelajaran, penyaluran bakat dan minat, serta dalam rangka usaha untuk meningkatkan kualitas keimanan dan ketaqwaan para siswa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kesadaran berbangsa dan bernegara, berbudi pekerti luhur dan sebagainya. Dari beberapa pendapat para ahli tentang ekstrakurikuler diatas, dapat diketahui bahwa kegiatan ekstrakurikuler dilakukan diluar jam pelajaran dan tidak diatur dalam kurikulum, hal ini sejalan dengan pendapat Suryosubroto 14 (2007:58) yang mengartikan “kegiatan ekstrakurikuler mencakup semua kegiatan di sekolah yang tidak diatur dalam kurikulum.” Dengan demikian, dapat diketahui bahwa kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan tambahan di luar jam pelajaran yang dapat dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah dengan tujuan mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki siswa.

## **B. Pengertian Kegiatan Ekstrakurikuler**

Dalam merumuskan definisi ekstrakurikuler, para ahli menyodorkan pengertian Kegiatan Ekstrakurikuler dengan rumusan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun mempunyai orientasi yang tidak berjauhan. Mereka merumuskan definisi tersebut sesuai dengan dalam dasar

pandangan (*frame of reference*) dan kerangka dasar teoritis serta sesuai dengan norma yang digunakan pakar yang bersangkutan.

Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan pelajaran tambahan dan kegiatan murid yang dilakukan di sekolah, tidak sebagai sekedar tambahan atau sebagai kegiatan yang berdiri sendiri. Sedangkan orientasi kegiatan ekstrakurikuler ini adalah untuk lebih memperkaya dan memperluas wawasan keilmuan dan kepribadian serta meningkatkan kemampuan tentang sesuatu yang telah dipelajari dalam satu bidang studi.

An-Nahlawi mengemukakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan tambahan yang merupakan bagian dari pelajaran di sekolah dan kelulusan siswapun dipengaruhi oleh aktivitasnya dalam kegiatan ekstrakurikuler. Jelas, ekstrakurikuler juga merupakan majlis yang akan sangat berguna apabila diikuti. Selain merupakan kegiatan yang dapat memberi kelapangan dari Allah dan mengangkat derajat para siswa yang mengikutinya, kegiatan ekstrakurikuler juga merupakan kegiatan tambahan di luar struktur program pelajaran yang biasa agar memperkaya dan memperluas wawasan pengetahuan dan kemampuan siswa.

Dari beberapa pendapat di atas, pemakalah dapat mengambil kesimpulan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilakukan di luar jam pelajaran, biasanya dan pada waktu libur di sekolah yang dilakukan baik di sekolah maupun di luar sekolah, dengan tujuan untuk memuaskan pengetahuan siswa, mengenal hubungan antara berbagai matapelajaran, menyalurkan bakat dan minat, serta menengkapai upaya pembinaan manusia Indonesia seutuhnya.

Ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang baik dan penting karena memberikan nilai tambah bagi para siswa dan dapat menjadi perkembangan atau kemajuan sekolah yang sering kali diamati oleh orang tua siswa ataupun masyarakat. Dengan adanya kegiatan ekstra tersebut diharapkan suasana sekolah lebih hidup.

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan beberapa kegiatan dan diberikan kepada peserta didik di lembaga pendidikan yang bertujuan untuk menonjolkan potensi diri yang belum terlihat diluar kegiatan belajar mengajar, memperkuat potensi yang telah dimiliki peserta didik biasanya peserta pendidikan (sekolah) memiliki lebih dari lima kegiatan ekstra kegiatan, agar peserta didik dapat

memilih kegiatan yang diminatinya, berikut ini beberapa contoh kegiatan ekstra kurikuler yang terdapat dalam lembaga pendidikan:

1. Ekstra bola basket
2. Ekstra pramuka
3. Ekstra tari
4. Ekstra komputer
5. Ekstra bola volle

Kegiatan Ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilaksanakan disekolah atau di lingkungan masyarakat untuk menunjang program pengajaran.

### **C. Hubungan Ekstrakurikuler dan Pentingnya Minat Siswa**

Elizabeth B. Hurlock (1993: 214) mengatakan bahwa pada semuausia, minat memainkan peran yang penting dalam kehidupan seseorang dan mempunyai dampak yang besar atas perilaku dan sikap, terutama selamamasa kanak-kanak. Karena jenis pribadi anak sebagian besar ditentukan olehminat yang berkembang selama masa kanak-kanak. Di samping itupengalaman belajar dari anak juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan minat anak. Minat mempunyai pengaruh yang besar terhadap proses danpencapaian hasil belajar. Apabila materi pelajaran yang dipelajari tidaksesuai dengan minat siswa, maka siswa tidak akan tertarik untuk belajar dengan sebaik-baiknya. Tidak ada daya tarik bagi siswa mengakibatkan keengganan belajar. Keengganan belajar mengakibatkan tidak adanya kepuasan dari pelajaran tersebut. Namun sebaliknya, pelajaran yang menarik siswa, lebih mudah direncanakan karena minat menambah aktivitas belajar. Jika terdapat siswa yang kurang berminat terhadap belajar, maka dapatlah diusahakan agar mempunyai minat yang lebih besar yaitu dengan cara menjelaskan hal-hal yang menarik dan berguna bagi kehidupan peserta didik. Wiliamson dalam Yudha M. Saputra (1998: 16) tujuan kegiatanekstrakurikuler adalah memberikan sumbangan pada perkembangan kepribadian anak didik, khususnya bagi mereka yang berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Berkaitan dengan tujuan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, Yudha M. Saputramengemukakan empat tipe yang termasuk dalam kegiatan ekstrakurikuler sebagaiberikut.

1. Program sekolah dan masyarakat seperti seni lukis, seni tari, seni musik, seni tari drama dan sejumlah kegiatan ekстетika lainnya

2. Partisipasi dan observasi kegiatan olahraga diluar atau didalam ruangan seperti atletik, renang, tenis, sepak bola dan permainan tradisional.
3. Berdiskusi masalah-masalah sosial dan ekonomi seperti melakukan kunjungan ke pasar, ke tempat bersejarah, ke kebun binatang dan sebagainya.
4. Aktif menjadi anggota klub dan organisasi seperti klub olahraga, pramuka, OSIS dan sebagainya.
5. Secara komprehensif kegiatan ekstrakurikuler memiliki berbagai macam tujuan yang pada dasarnya menyangkut perkembangan kepribadian, perkembangan emosional, hubungan sosial serta kemampuan motorik, baik motorik halus maupun motorik kasar. Optimalisasi kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan secara terencana memiliki pengaruh yang besar bagi perkembangan siswa.
6. Ada beberapa jenis program ekstrakurikuler yang dilaksanakan di sekolah Antara lain sebagai berikut. (Yudha M. Saputra, 1998: 23)
  - a. Program pengembangan bakat dan minat  
Setiap anak pasti memiliki potensi. Melalui kegiatan ekstrakurikuler potensi itu dapat dikembangkan. Yang terpenting dari program pengembangan bakat dan minat melalui kegiatan ekstrakurikuler di sekolah adalah menumbuhkembangkan potensi anak seperti bidang kerajinan, seni tari, seni drama, seni suara, seni musik, dan mementaskan hasil seni anak didik. Dalam hal ini guru bertindak sebagai fasilitator mengarahkan agar potensi yang dimiliki anak tersebut tidak disalahgunakan oleh anak.
  - b. Program kegiatan rekreasi dan waktu luang  
Agar kegiatan rekreasi dan waktu luang tidak hanya sebagai kegiatan yang sebatas hura-hura maka perlu adanya inovasi pengembangan kearah yang lebih bermanfaat bagi anak, khususnya sekolah dasar. Kegiatan ini dapat berupa pemberdayaan potensi permainan tradisional dan penciptaan bentuk-bentuk permainan baru. Permainan dapat berupa kunjungan ke tempat-tempat yang kaya akan seni tradisional.
  - c. Program keagamaan  
Program keagamaan dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan hari-hari besar yang diperingati setiap tahun. Anak dapat mengadakan acara yang bernuansa keagamaan guna memupuk rasa saling menghargai antar

umatberagama. Kegiatan yang dilakukan dapat berbentuk lomba, diskusi keagamaan perayaan sederhana agar anak saling mengetahui aktivitas keagamaan masing masing.

d. Program politik dan sosial

Program ini merupakan program pengenalan politik dan sosial kepada anak. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa peragaan sederhana yang dikemas dalam bentuk drama atau dilakukan bakti sosial dan melaksanakan upacara bendera pada hari-hari besar. Kegiatan pendidikan politik dan sosial ini dapat dilakukan seperti OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah), LKS (Latihan kepemimpinan Siswa) dan PKS (Patroli Keamanan Sekolah)

e. Program pusat belajar

Program kegiatan pusat belajar ini dilakukan dengan mengembangkan pelajaran intrakurikuler seperti bahasa Indonesia, bahasa Inggris, IPA dan Matematika. Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan dapat berupa pembentukan klub bahasa, sains atau klub karya ilmiah remaja.

f. Program ekonomi

Kegiatan yang dilakukan pada program ekonomi ini adalah untuk menghimpun dana dalam rangka pengembangan kegiatan ekstrakurikuler. Misalnya anak diajak oleh guru untuk mengadakan bazar dari anak oleh anak untuk anak. Program ini mengajarkan kepada anak untuk menjadi pelaku ekonomi dalam level yang sederhana seperti koperasi sekolah dan praktek kerja nyata.

g. Program budaya

Pelaksanaan program budaya ini dapat dilakukan dengan memberdayakan potensi daerah untuk diperkenalkan kepada anak didik dengan cara pementasan seni budaya yang dilakukan anak didik.

h. Program informasi dan kegiatan yang tidak diorganisasikan

Pengembangan kegiatan ini melalui kegiatan ekstrakurikuler dapat berupa diskusi kelompok antar anak dengan topik yang dibatasi. Anak akan mendapat kesempatan untuk mendiskusikan masalah apapun yang mereka sukai. Dalam kegiatan ini guru tidak terlibat secara langsung tetapi hanya memonitor kegiatan tersebut.

i. Program olahraga

Dalam program olahraga biasanya guru membuat klub atau unit kegiatan olahraga. Anak dapat memilih cabang olahraga yang disukainya. Misalnya olahraga yang banyak diminati peserta didik, sepak bola, bola basket, bola voli, bela diri karate, taekwondo dan sebagainya.

#### **D. Tujuan dan Keberartian Kegiatan Ekstrakurikuler**

Mengembangkan seluruh ranah kemampuan siswa secara komprehensif dan seimbang. Kegiatan belajar siswa di sekolah saat ini menekankan pada pengembangan fungsi tidak sebelah kiri yakni persepsi kognisi hal-hal yang logis sekuensial dan rasional. Pengembangan fungsi tidak sebelah kanan yang bersifat holistik, imajinatif, dan kreatif kurang mendapat perhatian. Akibatnya pengembangan aspek afeksi dan psikomotorik menjadi terabaikan. Bobi DePorter dan Mike Hernacki (1999) menyarankan untuk keseimbangan pengembangan fungsi kedua belahan otak itu hendaklah diusahakan cara belajar global (*global learning*).

1. Mendorong rasa betah gairah dan pencapaian prestasi belajar di sekolah.
2. Mengembangkan bakat dan minat siswa menuju pembentukan integritas pribadi yang kuat dan produktif.
3. Mengisi waktu luang agar efektif dan bermanfaat, bandingkan kegiatan belajar / ekstrakurikuler yang berlangsung pada sekolah dengan paruh waktu (*part time*), penuh waktu (*full day*) dan sepanjang waktu (*berasrama/ boarding system*).
4. Memelihara nilai-nilai luhur budaya kehidupan bangsa yang religius, berperadaban untuk saling menghormati, menjunjung tinggi rasa persatuan musyawarah dan memupuk sikap berkeadilan.

Tujuan kurikuler ialah tujuan pendidikan yang harus dicapai pada bidang studi. Menurut Ahli Tafsir berdasarkan tujuan kurikuler tersebut, dapat diformulasikan bahwa tujuan ekstrakurikuler adalah tujuan yang dirumuskan secara formal dalam kegiatan ekstrakurikuler (kegiatan di luar jam pelajaran terjadwal) yang ada pada lembaga-lembaga pendidikan. Tujuan ekstrakurikuler merupakan bagian dari tujuan kurikulum. Sedangkan tujuan kurikuler merupakan penjabaran dari institusional (tujuan lembaga pendidikan). Hal ini berarti bahwa tujuan kurikuler lebih khusus dari pada tujuan-tujuan

institusional. Tujuan kurikuler tersebut diorientasikan untuk merealisasikan beberapa program kurikuler di sekolah, baik program intrakurikuler, kurikuler, maupun ekstrakurikuler. Adapun tujuan kegiatan ekstrakurikuler adalah:

1. Menyalurkan dan mengembangkan potensi dan bakat peserta didik agar dapat menjadi manusia yang berkeaktivitas tinggi dan penuh dengan karya.
2. Melatih sikap disiplin, kejujuran, kepercayaan, dan tanggungjawab dalam menjalankan tugas.
3. Mengembangkan etika dan akhlak yang mengintegrasikan hubungan dengan Tuhan, Rasul, manusia, alam semesta, bahkan diri sendiri.
4. Mengembangkan sensitivitas peserta didik dalam melihat persoalan-persoalan sosial-keagamaan sehingga menjadi insan yang produktif terhadap permasalahan sosial keagamaan.

#### **E. Prinsip Kegiatan Ekstrakurikuler**

Kegiatan ekstrakurikuler pada satuan pendidikan dikembangkan dengan prinsip sebagai berikut:

1. Individual, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan potensi, bakat dan minat peserta didik masing-masing.
2. Pilihan, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan keinginan dan diikuti secara sukarela oleh peserta oleh peserta didik.
3. Keterlibatan aktif, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang menuntun keikutsertaan peserta didik secara penuh.
4. Menyenangkan, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler dalam suasana yang disukai dan mengembirakan peserta didik.
5. Etos kerja, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang membangun semangat peserta didik untuk bekerja dengan baik dan berhasil.
6. Kemanfaatan sosial, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat.

#### **F. Jenis Kegiatan Ekstrakurikuler**

Kegiatan ekstrakurikuler dapat berbentuk:

1. Krida, meliputi Kepramukaan, Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa (LDKS), Palang Merah Remaja(PMR), Pasukan Pengibar Bendera Pusaka (PASKIBRAKA).

2. Karya ilmiah, meliputi Kegiatan Ilmiah Remaja (KIR), kegiatan penguasaan keilmuan dan kemampuan akademik, penelitian.
3. Latihan/lomba keberbakatan/prestasi, meliputi pengembangan bakat olahraga, seni dan budaya, cinta alam, jurnalistik, teater, keagamaan.
4. Seminar, lokakarya, dan pameran/bazar, dengan substansi antara lain karir, pendidikan, kesehatan, perlindungan HAM, keagamaan, seni budaya.

Selanjutnya menurut Depdikbud (1987:27) kegiatan ekstrakurikuler dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Kegiatan yang bersifat sesaat, misal: karyawisata, bakti sosial.
2. Kegiatan yang bersifat kelanjutan, misal: pramuka, PMR, dan sebagainya.

### **G. Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler**

Pelaksanaan program-program kegiatan ekstrakurikuler hendaknya dikendalikan untuk pencapaian tujuan-tujuan yang telah diterapkan dan kontribusinya terhadap perwujudan visi sekolah. Dari setiap pelaksanaan program kegiatan ekstrakurikuler hendaknya diusahakan suasana yang kondusif, tidak terlalu membebani siswa dan tidak merugikan aktivitas kurikuler sekolah. Usahakan pelaksanaan kegiatan konsisten sebagaimana terjadwal dan terpublikasikan. Kerja sama tim adalah fundamental, hindari pembatasan untuk partisipasi. Setiap personil disekolah, sesuai dengan fungsinya, pada dasarnya bertanggungjawab atas pengembangan program ekstrakurikuler yang diselenggarakan.

Adapun ragam dan banyaknya sumber daya manusia yang diperlukan untuk menangani pengelolaan program ekstrakurikuler itu tergantung pada kebutuhan yang berkembang, kompleksitas tugas-tugas penyelenggaraan program, dan kebijakan dari pimpinan sekolah sebagaimana hasil kesepakatan antar pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Peran-peran kunci dari setiap personil disekolah seperti kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, guru-guru, wali kelas, guru/petugas BP, pustakawan, dan kepengurusan OSIS, hendaknya dioptimalkan dalam jabatannya dan terkait secara langsung dengan pengembangan program kegiatan ekstrakurikuler. Demikian halnya dengan peran-peran kunci personil yang berada diluar organisasi sekolah dan dimiliki keterkaitan fungsional dengan kepentingan penyelenggaraan program ekstrakurikuler, seperti pengurus Komite Sekolah, orang tua siswa, tokoh

masyarakat yang peduli, pengurus MGMP, pemerintahan setempat dan lain-lain, hendaknya juga dioptimalkan.

Untuk tenaga guru/instruktur, seyogianya adalah guru yang ada di sekolah yang memiliki latar belakang pendidikan yang relevan dan atau guru memiliki minat yang kuat untuk itu. Jika sekolah tidak memiliki guru/instruktur yang berlatar belakang pendidikan relevan dan tidak mempunyai guru yang berminat untuk menyelenggarakan program ekstrakurikuler, sekolah dapat mengusahakan dengan cara mengundang guru/instruktur di bidang ekstrakurikuler dari sekolah/lembaga pendidikan lain yang berdekatan melalui kerja sama yang saling menguntungkan. Memanfaatkan nara sumber/tenaga ahli yang ada dan potensial pada masyarakat sekitar sekolah. Membina kemampuan yang dibutuhkan melalui MGMP, program pendampingan tenaga guru dalam mengelola kegiatan ekstrakurikuler dan keikutsertaan guru dalam suatu program pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan. Fasilitas untuk setiap program kegiatan hendaknya dipikirkan guna mendukung terlaksanannya program kegiatan ekstrakurikuler yang efektif. Fasilitas program ini misalnya mencakup, pedoman/sumber dan kesempatan mengikuti program ekstrakurikuler yang ditawarkan. Form bio data siswa. Alat test dan form interview. Form penawaran pilihan atas jenis kegiatan ekstrakurikuler. Daftar siswa/kelompok siswa untuk layanan kegiatan ekstrakurikuler. Form pengaturan jadwal kegiatan ekstrakurikuler dan liburan sekolah. Form rancangan program kegiatan ekstrakurikuler. Form MOU, form perizinan. Form monitoring pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dan pembimbingan. Form pelaksanaan evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler. Form sertifikasi atas penyelesaian keikutsertaan siswa dalam program kegiatan ekstrakurikuler yang dipercaya.

#### **H. Evaluasi Program Kegiatan Ekstrakurikuler**

Evaluasi program kegiatan ekstrakurikuler di maksudkan untuk mengumpulkan data atau informasi mengenai tingkat keberhasilan yang dicapai siswa. Penilaian dapat dilakukan sewaktu-waktu untuk menetapkan tingkat keberhasilan siswa pada tahap-tahap tertentu dan untuk jangka waktu tertentu berkenaan dengan proses dan hasil kegiatan ekstrakurikuler. Penilaian program ekstrakurikuler menekankan pada penilaian/tes tindakan yang dapat mengungkapkan tingkat untuk perilaku belajar/kerja siswa. Penetapan tingkat

keberhasilan untuk program ekstrakurikuler didasarkan atau standart minimal tingkat penguasaan kemampuan yang disyaratkan dan bersifat individual. Penilaian secara inklusif mempertimbangkan pembentukan kepribadian yang terintegrasi jiwa kemandirian atau kewirausahaan sikap dan etos perilaku itu mempertimbangkan kemahiran dalam pemecahan masalah dan berkomunikasi. Mempertimbangkan standart keadilan dan keragaman secara individual bagi setiap siswa, dan mempertimbangkan tingkat partisipasi aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan. Penilaian dilakukan dengan memandang bobot yang sama baik terdapat proses dan hasil akhir dari setiap kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan. Penilaian melalui pemberian tugas secara bervariasi dan dinamisakan mendorong tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi. Ujian kemampuan atau tingkat kemahiran yang telah dicapai siswa dan sertifikasi dilakukan secara bersama sehingga dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan.

#### **I. Pelapor/Pertanggungjawaban Kegiatan Ekstrakurikuler**

Sekolah hendaknya membuat laporan, baik laporan untuk keseluruhan program kegiatan ekstrakurikuler dan untuk setiap jenis kegiatan ekstrakurikuler ataupun untuk pertanggungjawaban keuangan yang telah dialokasikan/digunakan untuk kegiatan yang dimaksudkan. Untuk laporan kegiatan, hendaknya dibuat format yang sederhana tetapi cukup komprehensif dan mudah dipahami, misalnya mencakup: kata pengantar, hasil yang diharapkan, organisasi penyelenggaraan, jadwal dan mekanisme pelaksanaan, bentuk penghargaan, hasil yang diperoleh, kesulitan yang dijumpai dan usaha mengatasi kesulitan itu, kesimpulan keseluruhan dan saran-saran yang diajukan, serta lampiran-lampiran yang diperlukan.

# BAB VI

## MANAJEMEN PROGRAM SISTEM GANDA

---

---

### A. Pengertian Pendidikan Sistem Ganda

Pendidikan sistem ganda sebagai alternatif pola pembelajaran di SMK ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia Nomor 323/U/1997, yaitu: “Pendidikan sistem ganda selanjutnya disebut PSG adalah suatu bentuk penyelenggaraan pendidikan keahlian kejuruan yang memadukan secara sistematis dan sinkron program pendidikan di sekolah menengah kejuruan dengan program penguasaan keahlian yang diperoleh melalui bekerja langsung pada pekerjaan sesungguhnya di institusi pasangan, terarah untuk mencapai suatu tingkat keahlian profesional tertentu (pasal 1; ayat 1)”.

PSG merupakan suatu kombinasi antara penyelenggaraan pembelajaran di sekolah (SMK) dengan penyelenggaraan praktek kerja industri (prakerin) di institusi kerja pasangan (perusahaan; jasa, dagang, industri), secara sinkron dan sistematis, bertujuan menghantarkan peserta didik pada penguasaan kemampuan kerja tertentu, sehingga menjadi lulusan yang berkemampuan relevan seperti yang diharapkan.

PSG yang dikenal dengan istilah *dual system* atau *dual education system* dapat dijelaskan sebagai berikut.

*“A dual education system is practiced in several countries, notably Germany, Austria and Switzerland, but also Denmark, the Netherlands and France, and for some years now in China and other countries in Asia: It combines apprenticeships in a company and vocational education at a*

*vocational school in one course”* (from Wikipedia, the free encyclopedia; 2011).

Pendidikan sistem ganda yang dilaksanakan pada beberapa negara, seperti; Jerman, Austria and Swiss, juga Denmark, Belanda dan Prancis, dan beberapa tahun terakhir di China dan di beberapa Negara Asia, merupakan kombinasi antara praktek kerja di perusahaan dan pelaksanaan pembelajaran di sekolah kejuruan yang terintegrasi dalam satu kegiatan.

Secara khusus, Pendidikan sistem ganda pada sekolah-sekolah kejuruan di Jerman, adalah:

*“Vocational training in the Federal Republic of Germany is divided in on-the-job training and theoretical education in vocational training schools. This system is called the dual system. The characteristic feature of this system is that theoretical knowledge and practical skills are combined already during the training. Only on-the-job will a trainee be able to learn how to cope with the constantly changing demands of the job and to appreciate the variety of social relationships that exist in the working life”* (www.rheinneckar.ihk24.de; 2011).

Pendidikan kejuruan di Republik Federal Jerman adalah kombinasi antara kegiatan magang dan belajar di sekolah-sekolah kejuruan. Pola tersebut dinamakan sistem ganda. Karakteristik sistem ganda adalah kombinasi antara pengetahuan teori dan keterampilan praktek dalam suatu pelatihan. Di tempat kerja peserta didik belajar bagaimana mengatasi masalah sesuai dengan perubahan permintaan pasar, serta menghargai perbedaan kehidupan sosial yang berkembang di lingkungan kerja.

Lebih lanjut, Jenna Petrosky (www.rheinneckar.ihk24.de; 2011) menyatakan :

*“The German apprenticeship system is commonly referred to as ‘the dual system of education’ as it combines on-the-job training with theory taught in public schools”.*

Sistem pertukangan di Jerman merupakan pendidikan sistem ganda, karena mengkombinasikan antara pelaksanaan pelatihan dengan teori di sekolah-sekolah umum. Sejalan dengan itu Wikipedia (2011) menyatakan: ***Dual Education System*** is called “dual” because it combines apprenticeships in a company and vocational education at a vocational school in one course. In the

*company, the apprentice receives practical training which is supplemented by theoretical instruction in the vocational school.* Sistem pendidikan disebut “ganda” karena merupakan kombinasi antara pelaksanaan magang di perusahaan/industri dan pelaksanaan pembelajaran di sekolah kejuruan dalam satu kegiatan. Di perusahaan peserta didik melaksanakan magang setelah memiliki bekal kemampuan teori dari sekolah kejuruan.

Muliaty A. M. (2005/2007) dalam promosi doktornya di UNJ mengemukakan ; *“Basically Dual System of Education of Vocational High School is education and training system for vocational competence that is conducted in vocational schools and business work to produce middle level workers with special skills”*. Pendidikan sistem ganda pada sekolah menengah kejuruan merupakan sistem pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh kemampuan kerja yang diselenggarakan pada sekolah-sekolah kejuruan dan bekerja di perusahaan untuk menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah yang mempunyai keahlian tertentu. Dalam penerapan pendidikan sistem ganda di SMK di Indonesia, disebutkan : *“The Indonesia vocational education system is somewhat similar to what is implemented in Germany and Finland”* (Dual Education System on Wikipedia). Pendidikan sistem ganda di Indonesia relatif sama, seperti yang diselenggarakan di Jerman dan Finlandia.

Adapun Crow and Crow (1960: 20) mengemukakan *“the function of education must be recognized to be guidance of a learner, at all stages of his wants, needs, and potentialities that will insure for him a personally satisfying and socially desirable pattern of living”*. Fungsi pendidikan harus difahami sebagai upaya membimbing peserta didik yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan, dan kemungkinannya untuk dapat memberikan kepuasan secara pribadi maupun dalam kehidupan sosial secara layak. PSG sebagai alternatif perubahan dalam pelaksanaan pembelajaran di SMK, dengan melibatkan banyak institusi kerja sebagai pasangan langsung dan aktif dalam proses pembelajaran, diharapkan bisa menghantarkan peserta didik pada tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

## **B. Tujuan Pendidikan Sistem Ganda**

Merujuk kepada Kepmendikbud RI Nomor 323/U/1997 tentang Penyelenggaraan PSG pada SMK (pasal 2), tujuan PSG adalah: (a) Meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan kejuruan melalui peranserta

IP; (b) Menghasilkan tamatan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan etos kerja yang sesuai dengan tuntutan lapangan kerja; (c) Menghasilkan tamatan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menjadi bekal dasar pengembangan dirinya secara berkelanjutan; (d) Memberi pengakuan dan penghargaan terhadap pengalaman kerja sebagai bagian dari proses pendidikan; (e) Meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan melalui pendayagunaan sumberdaya pendidikan yang ada di dunia kerja.

Sejalan dengan itu, Konsep PSG pada SMK (1996: 8) menyebutkan tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan pendekatan PSG adalah:

1. Menghasilkan tenaga kerja yang memiliki keahlian profesional, yaitu tenaga kerja yang memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, dan etos kerja yang sesuai dengan tuntutan lapangan kerja.
2. Meningkatkan dan memperkuat keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) antara lembaga pendidikan pelatihan kejuruan dan dunia kerja.
3. Meningkatkan efisiensi proses pendidikan dan pelatihan kerja berkualitas profesional.
4. Memberi pengakuan dan penghargaan terhadap pengalaman kerja sebagai bagian dari proses pendidikan.

Tujuan pembelajaran program PSG yang banyak dipengaruhi oleh dinamika kehidupan masyarakat, diharapkan secara terstandar dapat menghantarkan peserta didik menjadi lulusan SMK yang berkemampuan relevan. Adapun “standar kompetensi lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik” (Peraturan Mendiknas RI nomor 23 tahun 2006; pasal 1, ayat 1). Standar kompetensi lulusan SMK menggambarkan harapan masyarakat terhadap hasil pembelajaran.

Sejalan dengan tujuan pembelajaran program PSG, Suwarma AL-Mukhtar (1992; 78) mengemukakan bahwa dalam perkembangannya hendaknya dapat memenuhi “harapan masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan dan hidup lebih baik”, mengingat keberadaan institusi pendidikan adalah diperuntukkan bagi peningkatan kehidupan masyarakat, khususnya lingkungannya.

Tujuan pembelajaran program PSG merupakan rujukan dalam pembinaan dan pengembangan kemampuan peserta didik yang sejalan dengan dinamika

kehidupan masyarakat, dapat memberikan bekal berharga bagi lulusan SMK untuk dapat meraih kehidupan yang lebih baik. Pembelajaran program PSG di SMK yang bertujuan menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah, dalam dinamikanya dipengaruhi oleh perubahan kebutuhan institusi kerja terhadap hasil pembelajaran, seperti yang dikemukakan As'ari Djohar pada Pidato Pengukuhan Guru Besar UPI (2008; 5) yaitu; “dari hanya mampu bekerja dengan teknologi madya menjadi mampu bekerja dengan teknologi canggih dan dari hanya mampu bekerja di dalam negeri menjadi mampu bekerja di luar negeri”. Tujuan pembelajaran program PSG dalam perkembangannya sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat yang banyak melahirkan macam atau bentuk pekerjaan baru, sejalan dengan upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang mempunyai persyaratan dan keterampilan kerja yang berbeda dari sebelumnya.

Tujuan pembelajaran program PSG disusun dan dikembangkan secara dinamis sejalan dengan perubahan kebutuhan institusi kerja atau kehidupan masyarakat, menggambarkan suatu pemenuhan kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap proses dan hasil pembelajaran. Tujuan pembelajaran program PSG menggambarkan suatu kombinasi yang sinkron dan dinamis dalam menyajikan pembelajaran dan prakerin sesuai dengan standar pelaksanaan pembelajaran program PSG.

### **C. Kebijakan Pendidikan Sistem Ganda Di SMK**

Kebijakan (*policy*) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “Polis” yang artinya kota (*city*). Kebijakan menurut Carl Friedrich (Agustino, 2008) adalah serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Pendidikan merupakan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dengan usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, perbuatan mendidik. Analisis adalah proses untuk mengidentifikasi suatu peristiwa guna dicari kebenarannya. Analisis kebijakan pendidikan yaitu alat (*tool*) bagi para pakar pendidikan, para

perencana pengembangan sumber daya manusia, para penguasa untuk membantu menghayati proses pendidikan dalam pembangunan, dan dengan demikian dapat mengambil keputusan yang tepat (Tilaar, 1994)

Salah satu bentuk kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah adalah Kebijakan Pendidikan Sistem Ganda (dual system). Sistem ini berusaha mengintegrasikan kepentingan dunia pendidikan dengan dunia industri. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), baik pengetahuan, ketrampilan maupun etos kerja yang sesuai dengan tuntutan lapangan kerja, sehingga siap masuk ke pasaran kerja Melalui PSG diharapkan ada kesesuaian antara mutu dan kemampuan yang dimiliki lulusan, dengan tuntutan dunia kerja.

Pendidikan Sistem Ganda yang diselenggarakan pada sekolah menengah kejuruan merupakan salah satu bentuk implementasi kebijakan “link and match” antara dunia pendidikan dengan dunia kerja. Bentuk penyelenggaraan Pendidikan Sistem Ganda menekankan pada pendidikan keahlian profesional yang memadukan secara sistematis dan sinkron antara program pendidikan di sekolah dengan program keahlian yang diperoleh langsung di perusahaan

### **Formulasi**

Program Pendidikan Sistem Ganda (PSG) di SMK dilaksanakan mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 323/U/1997 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Sistem Ganda Pada Sekolah Menengah Kejuruan. Kebijakan pendidikan sistem ganda dikembangkan berdasarkan konsep dual system di Jerman, yaitu suatu bentuk penyelenggaraan pendidikan keahlian profesional yang memadukan secara sistematis dan sinkron program pendidikan di sekolah dan penguasaan keahlian yang diperoleh melalui kegiatan bekerja langsung di dunia kerja, dengan tujuan untuk mencapai suatu tingkat keahlian profesional tertentu.

Pendidikan Sistem Ganda (PSG) adalah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan dan pelatihan bagi siswa SMK yang melakukan praktek kerja industri, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun di dunia usaha/dunia industri (Depdikbud 3.1997:6) PSG pada dasarnya adalah suatu bentuk penyelenggaraan pendidikan keahlian profesional yang memadukan secara sistematis dan sinkron program pendidikan di sekolah dengan program penguasaan keahlian yang diperoleh

melalui kegiatan bekerja langsung di dunia kerja, terarah untuk mencapai suatu tingkat keahlian professional tertentu (Depdikbud 4, 1997:1).

### **Implementasi**

Program PSG pada dasarnya merupakan program pendidikan yang dilakukan di dua tempat yaitu di sekolah khususnya untuk penguasaan teori dan di tempat-tempat usaha/ industri terutama sebagai institusi pasangan untuk keperluan praktek kerja siswa. Di dua tempat tersebut diberikan penilaian baik oleh guru maupun instruktur yang mengajar praktek di Institusi pasangannya. Program PSG ini meliputi teori kejuruan, praktek dasar dan praktek kerja industri. Untuk teori kejuruan dan praktek dasar dilakukan di Sekolah, sedangkan untuk praktek kerja industri diselenggarakan di Institusi pasangannya. Untuk pelaksanaannya ditentukan bahwa siswa selama tiga tahun pertama memperoleh pendidikan di sekolah dan baru pada tahun keempat maka siswa memperoleh pendidikan dan latihan di institusi pasangannya

# **BAB VII**

## **MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM**

---

---

### **A. Pengertian Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam**

Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Istilah kurikulum memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh para pakar dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dahulu sampai sekarang. Istilah kurikulum berasal dari Bahasa latin, yakni *curi* yang artinya pelari; dan *curere* yang artinya tempat terpacu. Jadi *Curriculum* dapat diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Dari makna yang berdasarkan rumusan tersebut, Kurikulum dalam pendidikan diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh dan diselesaikan anak didik untuk memperoleh ijazah.

Pendidikan islam adalah pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran islam sebagaimana yang tercantm dalam Al-Qur'an dan Al-Hadis serta dalam pemikiran para ulama dalam praktik sejarah umat islam.

Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa manajemen kurikulum pendidikan islam adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dalam mengelola sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh dan diselesaikan anak didik untuk memperoleh ijazah dengan nuansa yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran islam sebagaimana yang tercantm dalam Al-Qur'an dan Al-Hadis serta dalam pemikiran para ulama dalam praktik sejarah umat islam.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai manajemen kurikulum dalam pendidikan Islam, penulis membatasi bahasan pokok terkait hakikat kurikulum

itu sendiri, kosakata kurikulum telah masuk kedalam kosakata bahasa Indonesia, dengan arti susun rencana pengajaran. Kosakata tersebut berasal dari bahasa latin, *curriculum* yang berarti bahan pengajaran, dan ada pula yang mengatakan *courier* dari bahasa prancis. Dalam bahasa Arab, ada yang menggunakan kosakata *al-manhaj* untuk kosakata kurikulum. Yang berarti jalan terang atau jalan terang yang dilalui manusia dalam kehidupannya. Selanjutnya dapat dijumpai kurikulum yang dikemukakan para ahli pendidikan, yang secara umum dapat dibedakan kedalam pengertian tiga tokoh:

1. Menurut Crow and crow adalah rancangan pengajaran yang isinya sejumlah mata pelajaran yang di susun secara sistematis, sebagai syarat untuk menyelesaikan suatu program tertentu.
2. Abdurrahman Shalih, sejumlah mata pelajaran yang dipersiapkan berdasarkan rancangan yang sistematis dan koordinatif dalam rangka mencaai tujuan yang ditetapkan.
3. Dalam konteks pandangan tradisional dan modern terdapat pemisah pada pengetahuan secara maknawiyah kurikulum itu sebagai rencana pelajaran dalam arti modern sedangkan arti modern kurikulum adalah semua yang nyata terjadi dalam proses pendidikan di sekolah.
4. Menurut hemat penulis kurikulum adalah Rancangan pelajaran yang memuat guru, siswa, sekolah dan keterlibatan *stacholder* tertentu secara sistematis dalam penyusunanannya dan aplikatif dalam penggunaannya.

Dalam prakteknya, selama ini kurikulum dianggap sebagai penentu keberhasilan pendidikan, termasuk Pendidikan Islam. Karena itu, perhatian para guru, dosen, kepala sekolah atau madrasah, ketua, rektor, maupun praktisi pendidikan terkonsentrasi pada kurikulum. Padahal, kurikulum bukanlah penentu utama. Dalam kasus pendidikan di Indonesia misalnya, problem paling besar yang dihadapi bangsa ini sesungguhnya bukan berarti kurikulum tidak menimbulkan problem. Namun, masalah kesadaran merupakan problem yang paling besar. Yaitu lemahnya kesadaran untuk berprestasi, kesadaran untuk menghilangkan kebodohan, maupun kesadaran untuk berbuat yang terbaik.

Dari segi pelakunya, kesadaran yang lemah itu terjadi pada semua pihak secara merata baik pada pemerintah, kepala madrasah atau sekolah, guru, siswa, maupun masyarakat. Pemerintah kurang menghargai guru, dan dosen, terutama bagi yang berstatus tidak tetap, padahal mereka merupakan ujung tombak

pendidikan. Kepala sekolah/madrasah lebih memerhatikan urusan fisik sekolah atau madrasah daripada kualitas pembelajaran. Para guru hanya mengerjakan rutinitas mengajar dan hampir tidak pernah melakukan inovasi-inovasi. Sementara itu, masyarakat juga bersikap pragmatis dengan cenderung mengejar pendidikan yang cepat selesai, tugas ringan, dan cepat kerja tanpa mempertimbangkan efek negatifnya.

Kurikulum pendidikan Islam memiliki ciri-ciri tertentu. Ciri-cirinya sebagai berikut:

1. Menonjolkan tujuan agama dan akhlak pada berbagai tujuan, kandungan, metode, alat, dan tekniknya.
2. Memiliki keseimbangan antara kandungan kurikulum dari segi ilmu dan seni, kemestian, pengalaman, dan kegiatan pengajaran yang beragam.
3. Memiliki perhatian yang luas dan kandungan yang menyeluruh. Maksudnya ialah aspek pribadi siswa tepat pada sasaran terutama aspek pribadi siswa yaitu jasmani, akal, dan rohani.
4. Berkecenderungan pada seni halus, aktivitas pendidikan jasmani, latihan militer, pengetahuan teknik, latihan kejuruan, dan bahasa asing untuk perorangan maupun bagi mereka yang memiliki kesediaan, bakat, dan keinginan.
5. Keterkaitan kurikulum dengan kesediaan, minat, kemampuan, kebutuhan, dan perbedaan perorangan di antara mereka.

Ciri-ciri ini menggambarkan adanya berbagai tuntutan yang harus ada dalam kurikulum pendidikan Islam. Tuntutan ini terus berkembang sesuai dengan tantangan zaman yang sedang dihadapi. Tuntutan zaman Islam sekarang lebih kompleks. Oleh sebabnya itu perlu adanya ciri-ciri permanen dan ciri-ciri responsif terhadap tuntutan zaman di dalam kurikulum pendidikan Islam. Di samping ciri-ciri kurikulum pendidikan Islam, juga terdapat prinsip-prinsip umum yang menjadi dasar kurikulum pendidikan Islam, yaitu sebagai berikut:

1. Pertautan yang sempurna dengan agama, termasuk ajaran-ajaran dan nilai-nilainya.
2. Prinsip menyeluruh (*universal*) pada tujuan-tujuan dan kandungan-kandungan kurikulum.
3. Keseimbangan yang relatif antara tujuan-tujuan dan kandungan-kandungan kurikulum.

4. Ada pertautan antara bakat, minat, kemampuan, dan kebutuhan pelajar.
5. Pemeliharaan perbedaan individual di antara pelajar dalam bakat, minat, kemampuan, kebutuhan, dan masalahnya serta memelihara perbedaan di antara alam sekitar dan masyarakat.
6. Prinsip perkembangan dan perubahan.
7. Prinsip pertautan antarmata pelajaran, pengalaman, dan aktivitas yang terkandung dalam kurikulum.

Diantara ketujuh prinsip tersebut terdapat prinsip pengembangan dan perubahan. Prinsip ini menunjukkan adanya dinamika dari kondisi yang serba kekuarangan menuju kondisi yang lebih sempurna atau perubahan yang positif-konstruktif. Mengingat perkembangan sains dan teknologi telah terjadi perubahan-perubahan yang cepat sekali. Pada akhirnya perubahan itu mempengaruhi konsep pendidikan tanpa mengenal batas akhir, sebab banyak persoalan yang harus dihadapi oleh pendidikan. Dalam Al-Qur'an disebut *watawasau bi al-haqq watawasau bi al-shbar* ( saling menasehati dalam kebenaran dan saling menasehat dengan kesabaran, sementara PBB mensosialisasikan *long life education* (pendidikan sepanjang masa) pada tahun 1970-an.

Berbicara konteks Pengembangan kurikulum dapat dilaksanakan pada berbagai tingkat, mulai dari tingkat kelas sampai tingkat nasional. Urutan tingkat tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Pengembangan kurikulum pada tingkat guru kelas.
2. Pengembangan kurikulum pada tingkat kelompok guru dalam suatu sekolah.
3. Pengembangan kurikulum pada tingkat pusat guru.
4. Pengembangan kurikulum pada tingkat nasional.

Hal ini menunjukkan bahwa guru merupakan ujung tombak pendidikan. Karena itu, para guru dituntut mampu mengembangkan kurikulum pembelajaran di kelas yang didasarkan pada teori-teori pengembangan kurikulum dan pengalaman mengajar di kelas sebagai figur pelaksana kurikulum. Dalam hal ini penulis menguraikan pendapat terkait peran guru sebagai *pekerja profesional* dalam artian guru dengan kompetensinya sebagai seorang pendidik dan memiliki naluri mendidik, bertindak sebagai generator

pembangkit semangat siswa baik sebagai motivator, fasilitator, innovator dan sebagainya mampu memberikan internalisasi berupa pembelajaran yang benar-benar sampai pada proses mendidik.

Selanjutnya, Hamalik menyatakan bahwa pengembangan kurikulum harus dikaitkan dengan perkembangan komponen-komponen yang mendasari perencanaan dan pengembangan kurikulum. Komponen-komponen adalah:

1. Perkembangan tujuan pendidikan.
2. Perkembangan teori belajar.
3. Perkembangan siswa.
4. Perkembangan kultur.
5. Perkembangan bentuk kurikulum yang digunakan.

Dalam pendapat lain Muhaimin mengatakan tentang kurikulum PAI (Pendidikan Agama Islam) memerlukan landasan jelas dan kokoh, sehingga tidak mudah terombang-ambing oleh transformasi dan inovasi pendidikan dan pembelajaran yang sangat dahsyat akhir-akhir ini. Apalagi inovasi tersebut cenderung *Top Down* melalui strategi *Power corcieve* (paksaan dari atasan yang berkuasa). Berbeda dengan kasus kurikulum PAI di sekolah atau madrasah, maupun perguruan tinggi, pesantren juga memiliki kebebasan yang seluas-luasnya dalam menentua, memilih dan memberlakukan suatu jenis atau model kurikulum yang digunakan di pesantren. Dalam hal ini kurikulum sebagai aset sekolah atau madrasah yang ke seleuruhannya harus tersistem dengan baik dan benar, bersensi dasarkan edukasi yang mampu mengarahkan pada proses pembelajaran.

Selain itu muhaimin mengatakan, kurikulum madrasah perlu dikembangkan secara terpadu. Yaitu dengan menjdikan ajaran dan nilai-nilai Islam sebagai petunjuk dan sumber konsultasi bagi pengembangan beberapa mata pelajaran umum., ang operasionalnya dapat dikembangkan engan cara mengimplisitkan materi pelajaran Islam kepada bidang pelajaran umum (IPA,IPS dan sebagainya) sehingga kesan dikotomis tidak terjadi.

Selain itu untuk mewujudkan semua keunggulan itu dibutuhkan upaya pengembangan tertentu dari segi kejiwaan atau psikologis. Maka, kurikulum atau program pendidikan madrasah, menurut Muhaimin, perlu dirancang dan diarahkan untuk mambantu, membimbing, melatih, serta mengajak dan atau menciptakan suasana agar para peserta didik dapat mengembangkan dan

meningkatkan kualitas IQ (*Intelligent Quotient*). EQ (*Emotional Quotient*), CQ (*Creativity Quotient*), dan SQ (*Spiritual Quotient*). Pendidikan IQ menyangkut peningkatan kualitas *head* agar peserta didik menjadi orang yang cerdas, pintar, dan lain-lain. Pendidikan EQ menyangkut peningkatan kualitas *heart* agar peserta didik menjadi orang yang berjiwa pesaing, sabar, rendah hati, menjaga diri, berempati, cinta kebaikan, dan lain-lain. Pendidikan CQ menyangkut peningkatan kualitas *hand* agar peserta didik menjadi *agent of change* dan mampu membuat inovasi. Sementara itu, pendidikan SQ menyangkut kualitas *honest* agar peserta didik menjadi orang yang beriman dan bertakwa kepada Allah dan berakhlak mulia.

Upaya pengembangan kurikulum itu diaplikasikan melalui suatu mekanisme tertentu. Menurut Hamalik, mekanisme pengembangan kurikulum tersebut meliputi:

1. Studi kelayakan dan kebutuhan.
2. Penyusunan konsep awal perencanaan kurikulum.
3. Pengembangan rencana untuk melaksanakan kurikulum.
4. Pelaksanaan uji coba kurikulum di lapangan.
5. Pelaksanaan kurikulum.
6. Pelaksanaan penilaian dan pemantauan kurikulum.
7. Pelaksanaan perbaikan dan penyesuaian.

Adapun pada tahap pelaksanaan kurikulum meliputi tahap perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi, pelaksanaan, serta pengendalian, dengan perincian berikut.

#### **Tahap Perencanaan**

Menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pelajaran (AMP).

- a. Menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, hari libur, hari untuk ulangan, dan hari-hari tidak efektif.
- b. Menyusun program tahunan (PROTA)
- c. Menyusun program caturwulan
- d. Program satuan pembelajaran
- e. Rencana perencanaan pengajaran (RPP)

### **Tahap pengorganisasian dan kordinasi**

- a. Pembagian tugas mengajar guru
- b. Penyuusunan jadwal pelajaran
- c. Penyusunan jadwal kegiatan pengayaan dan perbaikan.
- d. Penyusunan dalam kegiatan ekstrakurikuler

### **Tahap pelaksanaan**

Terutama tugas kepala sekolah adalah melakukan supervisi untuk membantu guru mengemukakan dan mengatasi masalah yang dihadapi.

### **Tahap Pengendalian**

Kepala sekolah perlu mengingatkan para guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu: untuk mengetahui tujuan pembelajaran khusus (TPK) dan mengetahui kesulitan siswa. Evaluasi benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat ditarik pemahaman bahwa manajemen kurikulum sebenarnya menekankan pada strategi pengelolaan pembelajaran secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil pendidikan secara maksimal. Ibrahim Bafadhal menegaskan bahwa pembelajaran unggulan bukanlah pembelajaran khusus dan dikembangkan hanya untuk siswa yang unggul, melainkan lebih merupakan pembelajaran secara metodologis dan psikologis dapat membuat semua siswa mengalami proses pembelajaran secara maksimal dengan memperhatikan kapasitas peserta didik. Selain itu penulis berpendapat seorang pendidik perlu memahami kriteria siswa dan karakteristik siswa selama proses pembelajaran siswa disekolah itu, dengan demikian peserta didik dapat menyerap pemahaman secara keseluruhan dan aplikasinya.

## **B. Manajemen Peserta Didik Pendidikan Islam**

Mutu peserta didik di madrasah perlu dikembangkan dengan mengacu pada karakteristik pendidika Islam itu sendiri. Peserta didik disebut juga murid, yang berarti orang yang menginginkan (*the willer*), dan menjadi salah satu sifat Allah SWT yang berarti maha menghendaki. Seorang murid adalah seorang yang menghendaki agar mendapatkan Ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kepribadian yang baik untuk bekal hidupnya agar berbahagia didunia dan

diakhirat dengan jalan belajar dengan sungguh-sungguh . istilah murid digunakan dalam ilmu tasawuf sebagai orang yang belajar mendalami ilmu tasawuf yang mendalami ilmu kepada seorang guru yang bernama *syaiikh*. Selain itu kata murid sering dijumpai dalam pula kata *al-Tilmidz* yang juga berasal dari bahasa Arab, yang memiliki arti pelajar. Kata ini digunakan untuk menunjukkan peserta didik yang belajar di Madrasah , dan istilah lain yang digunakan oleh Ahmad Tahalabi. Selanjutnya terdapat pula kata *Al-Mudarris*, yang berarti orang yang mempelajari sesuatu. Istilah lain yang, berkaitan dengan peserta didik adalah *al-thalib* yang berarti orang yang mencari sesuatu. Konsep ini dapat dipahami karena seorang pelajar adalah orang yang tengah mencari Ilmu pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan pembentukan kepribadian untuk bekal kehidupannya dimasa depan agar berbahagia di dunia dan di akhirat. Istilah *al-thalib* lebih bersifat mandiri, kreatif, dan sedikit bergantung kepada guru.

Selanjutnya, istilah yang berhubungan erat dengan peserta didik yaitu *al-muta'alim* yang berarti orang yang mencari ilmu pengetahuan. Istilah *al-Muta'allim* yang menunjukkan peserta didik sebagai orang yang menggali ilmu pengetahuan merupakan istilah yang populer dalam karya-karya ilmiah para ahli pendidikan Islam.

Jika merujuk pada Al-Qur'an dan al-Hadits, dapat dijumpai penggunaan kata *al-muta'alim* untuk arti orang yang menuntut Ilmu pengetahuan. Allah bertindak sebagai *Al-Muallim* (yang mengajar) dan Nabi Adam As. Berada dalam posisi *Al-Muta'allim* (yang belajar).

Allah SWT mengajarkan kepada manusia termasuk dari adam A apa yang tidak diketahui menjadi diketahui, sehingga terdapat prose dai tidak berpengetahuan menjadi pengetahuan. Istilah *Al-Muta'allim* bersifat universal, mencakup semua orang yang menuntut ilmu pada semua tingkatan. Peserta didik di sebut *al-Muta'allim*. Dalam Ilmu pendidikan Islam hakikat ilmu berasal dari Allah SWT. Belajar dapat dilakukan oleh diri sendiri atau melalui orang lain. Oleh karena itu ilmu bersumber dari Allah sehingga didapati konsekuensinya adalah seorang peserta didik perlu mendekatkan diri kepada Allah SWT dan menghiasi diri dengan akhlak yang mulia yang disukai Allah dan sejauh mungkin meninggalkan perbuatan yang tidak disukai Allah.

Ilmu itu hakikatnya cahaya dari Allah SWT dan hal itu hanya diberikan kepada hambanya yang taat kepadanya. Peserta didik merupakan unsur manusiawi yang sedang bersungguh-sungguh mencari Ilmu pengetahuan dan

berusaha keras untuk mendapatkannya. Kedudukan peserta didik dalam ajaran Islam ditempatkan pada kedudukan yang terhormat dan dihormati. Oleh karenanya peserta didik dalam pendidikan Islam merupakan generasi awam dengan segala karakternya dan perubahannya yang cepat. Dalam pendidikan Islam, kemuliaan peserta didik itu karena kemuliaan ilmu itu sendiri, baru kemuliaan pemilik ilmu itu sendiri. Peserta didik harus dipicu untuk sedemikian rupa mengenali dirinya dan dunianya, terutama dalam menuntut ilmu yang merupakan proses kearah yang dituju. Oleh karenanya setiap peserta didik memahami ilmu dan memperoleh ilmu dengan adab-adabnya. Peserta didik dalam lembaga formal (Madrasah, pesantren atau sekolah) dapat diartikan sebagai siswa, oleh karenanya perlu diketahui manajemen kesiswaan terkait pengelolaan dan pengeluaran hasil siswa itu sendiri

Berbicara mengenai Manajemen kesiswaan, perlu kita ketahui definisi dari Manajemen Kesiswaan itu sendiri. Manajemen Kesiswaan adalah pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari awal masuk ( bahkan, sebelum masuk) hingga akhir (tamat) dari lembaga pendidikan. Dalam konteks pendidikan Islam, Manajemen kesiswaan memiliki makna relatif yang sama dengan manajemen kemahasiswaan dan manajemen kesantrian. Istilah yang terakhir khususnya berlaku dikalangan pesantren, dan berbeda dengan pengertian santri secara umum, yakni orang yang menjalankan ibadah wajib terutama shalat.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, teratur serta mampu mencapai tujuan sekolah. Manajemen kesiswaan tidak hanya terbatas pada pengaturan siswa ketika mengikuti proses pembelajaran di sekolah, tetapi juga ketika mereka akan keluar untuk studi pendidikan kejenjang yang lebih tinggi ataupun jika mereka memilih masuk dunia kerja. Oleh karena itu manajemen kesiswaan pendidikan Islam bisa dilihat dari segi tahapan dalam masa studi di sekolah atau madrasah dapat dibagi menjadi tiga tahap yaitu:

1. Penerimaan siswa baru
2. Proses pembelajaran, dan
3. Persiapan studi lanjut atau bekerja

Ketiga tahapan tersebut disebut tahap penjarangan, pemrosesan, dan pendistribusian. Menurut hemat penulis ke semuanya merupakan kesatuan proses dan harus dikelola secara maksimal dimana penulis mengatakan sebagai proses *input*, *transformasi*, dan *output serta outcome*.berikut adalah uraian terkait mengenai pembahasan berikut:

### **Tahap Penerimaan Siswa Baru**

Pada tahap penerimaan siswa baru, ada beberapa langkah yang perlu ditempuh yaitu sebagai berikut:

1. Promosi atau publikasi yang dilakukan sepanjang tahun, terutama pada momen-momen penting.
2. Mengalokasikan dana yang memadai untuk publikasi tersebut.
3. Memiliki media promosi pribadi, seperti radio, untuk lebih memaksimalkan publikasi.
4. Membentuk group khusus sesuai dengan kecenderungan masyarakat sekitar. Misalnya, jika masyarakat sekitar mereka gemar sepak bola, sekolah atau madrasah sebaiknya membentuk klub sepakbola yang cukup kuat.
5. Melakukan pembinaan terhadap sekolah atau madrasah di level yang lebih rendah yang kelak diharapkan menjadi basis calon siswa.
6. Menjalin hubungan baik dengan pemimpin-pemimpin lembaga pendidikan di level yang lebih rendah.
7. Menjalin hubungan baik dengan tokoh-tokoh kunci (*key person*).
8. Bagi lembaga pendidikan yang cukup maju, seharusnya mau mencari beberapa siswa yang sangat pandai dengan memberikan pembebasan semua iuran belajar, bahkan mereka diberikan beberap fasilitas tambahan seperti buku, seragam dan pelajaran tambahan privat. Mereka inilah yang diproyeksikan mampu meraih prestasi terbaik dalam ujian Akhir Negara (UAN), lomba cerdas cermat, atau olimpiade.
9. Sebaiknya lembaga pendidikan Islam menerima siswa atau mahasiswa atau santri dari semua lapisan intelektual, sosial, dan budaya meskipun masing-masing lapisan itu.

Manajer lembaga pendidikan Islam tidak perlu mengikuti manajer lembagas pendidikan lain yang cenderung menekankan *input* yaitu dengan

hanya menerima siswa atau mahasiswa yang berkualitas baik. Seorang manajer lembaga pendidikan harus mengedapankan proses untuk mewujudkan hasil yang maksimal. Oleh karenanya para siswa yang diterima dilapisan intelektual dapat diberdayakan secara maksimal untuk mencapai hasil yang maksimal pada ranah kognitif, afektif, psikomotorik, bahkan metakognitif.

Berkaitan dengan tahap penerimaan siswa baru, ada beberapa pendekatan yang perlu ditempuh: pendekatan formal, sosial, kultural, rasional-profesional, dan ideologis. Pendekatan formal ditempuh dengan cara menyebarkan brosur, memasang spanduk dan baliho, serta siaran radio, televisi, dan media masa. *Pendekatan sosial* ditempuh dengan kepedulian sosial seperti pemberian santunan pada anak yatim piatu pada saat peringatan hari besar Islam. *Pendekatan kultural* ditempuh dengan menyesuaikan kultur masyarakat sekitar, seperti membentuk grup sepakbola yang kuat bagi lembaga pendidikan Islam yang berada ditengah-tengah masyarakat pecandu sepakbola. *Pendekatan rasional-profesional* ditempuh dengan menunjukkan kelebihan-kelebihan lembaga pendidikan Islam yang sedang dikelola. *Pendekatan ideologis* ditempuh dengan menggunakan “bahasa agama” untuk menentukan lembaga pendidikan yang dipilih bagi umat Islam.

### **Proses pembelajaran**

Ketika para siswa atau mahasiswa atau santri telah resmi diterima di lembaga pendidikan Islam, ada beberapa langkah lanjutan yang perlu ditempuh, yaitu: (1) pengelompokkan siswa atau mahasiswa atau santri secara homogen atau heterogen; (2) penentuan program belajar; (3) penentuan strategi pembelajaran; (4) pembinaan disiplin dan partisipasi siswa dalam proses pembelajaran; (5) pembinaan kegiatan ekstrakurikuler; dan (6) penentuan kenaikan kelas dan/atau nilai prestasi belajar. Sehubungan dengan langkah itu, ada empat prinsip dasar dalam manajemen kesiswaan, yaitu sebagai berikut:

1. Siswa harus diperlakukan sebagai subjek dan bukan sebagai objek.
2. Kenyataan bahwa kondisi siswa sangat beragam baik dari segi fisik, intelektual, sosial, ekonomi, minat, dan sebagainya.
3. Siswa hanya termotivasi belajar jika mereka menyukai apa yang diajarkan.
4. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik, bahkan metakognitif.

Oleh karena itu, siswa hendaknya diberikan peran yang lebih aktif lagi dalam berbagai kegiatan sekolah. Mereka bukan saja sebagai peserta, tetapi juga penggagas pelaksanaan suatu kegiatan. Artinya, siswa pun diharapkan berperan aktif, berinisiatif, dan bereaksi dalam proses pembelajaran di sekolah.

Keragaman siswa secara fisik, intelektual, sosial, ekonomi, minat, dan sebagainya pula. Misalnya, siswa yang miskin tentu harus mendapatkan perlakuan khusus yang meringankan mereka. Keringanan itu tidak berlaku pada siswa yang kaya. Untuk memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media.

Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut afektif dan psikomotoriknya. Cukup lazim siswa yang aspek kognitifnya menonjol, aspek psikomotoriknya lemah. Sebaliknya, jika aspek psikomotoriknya kuat, maka aspek kognitifnya lemah.

Disamping teradapat pengelolaan yang terkait dengan teknik pembelajaran siswa tersebut, pimpinan lembaga pendidikan Islam juga harus mengelola hal-hal yang terkait erat dengan proses yaitu kedisiplinan. Dalam proses pembelajaran maupun ada aturan-aturan yang mengikat siswa untuk tunduk pada disiplin. Manakala siswa melakukan pelanggaran harus dikenakan hukuman, meskipun hukuman yang bersifat pedagogis.

### **Persiapan Studi Lanjut atau Bekerja**

Pada tahapan ini masih banyak lembaga pendidikan yang tidak memperhatikan nasib siswa atau mahasiswa. Berdasarkan penelusuran bakat dan minat, seharusnya pihak lembaga pendidikan melalui guru Bimbingan dan Penyuluhan (BP) mengambil langkah-langkah startegis untuk mengelola mereka. Guru BP harus mengarahkan mereka untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan mereka, baik kemampuan intelektual maupun ekonomi. adapun bagi sekolah kejuruan dan perguruan tinggi, sebaiknya ada upaya riil untuk menyalurkan, setidaknya sebagian, siswa/mahasiswa untuk memasuki dunia kerja terutama bagi mereka yang berprestasi. Maka, lembaga pendidikan Islam perlu

membangun jaringan kerja sama dengan paera pengusaha maupun instansi terkait.

Pengarahan bakat, minat, serta kemampuan siswa dan penyaluran para alumni untuk memasuki lapangan kerja merupakan bentuk kepedulian lembaga pendidikan Islam terhadap siswa/mahasiswa maupun alumninya. Bila kepedulian ini benar-benar dapat diwujudkan dengan baik dan mereka dapat merasakan kemudahan, terutama dalam mendapatkan lapangan kerja, tentu dapat meningkatkan posisi tawar lembaga pendidikan Islam tersebut di masyarakat secara luas. Sekarang ini, rumus yang dipegang siswa/mahasiswa sangat pragmatis. Siapapun yang menjadi manajer dan apapun nama lembaga pendidikannya, selama pihak lembaga dapat mempromosikan para alumninya, maka lembaga tersebut akan mereka serbu. Orientasi siswa/mahasiswa baru dalam bersekolah atau kuliah adalah mendapatkan lapangan kerja yang mapan, bukan semata-mata mencari ilmu.

Kecenderungan pragmatis dari para siswa atau mahasiswa sekarang inilah yang perlu dibaca, dipahami, dan direspons melalui pelaksanaan strategi pengembangan siswa, sehingga para calon siswa tertarik memasuki lembaga pendidikan Islam. Sebaiknya harus dikondisikan agar siswa di lembaga pendidikan Islam merasakan berbagai kelebihan, antara lain: unggul dalam kepribadian, unggul dalam intelektual, unggul dalam kepedulian, dan keunggulan dalam mengakses lapangan kerja. Selanjutnya keunggulan-keunggulan tersebut secara teknis harus dirancang melalui program-program kegiatan yang riil dan jelas serta harus dapat buktikan.

### **C. Materi Pokok dalam Kurikulum Pendidikan Islam**

Kurikulum pendidikan islam meliputi tiga perkara yaitu:

#### **1. Masalah keimanan (aqidah)**

Bagian aqidah menyentuh hal-hal yang bersifat I'tiqak (kepercayaan). Termasuk mengenai iman setiap manusia dengan Allah, Malaikat, kitab-kitab, Rasul-rasul, Hari Qiamat dan Qada dan Qadar allah swt.

#### **2. Masalah ke islamian (syari'ah)**

Bagian syari'ah meliputi segala hal yang berkaitan dengan amal perbuatan manusia dalam kehidupan sehari-hari yang berpandukan kepada peraturan hukum allah dalam mengatur hubungan manusia dengan allah dan antar sesama manusia.

### 3. Masalah ihsan (akhlak)

Bagian akhlak merupakan suatu amalan yang bersifat melengkapi kedua perkara di atas dan mengajar serta mendidik manusia mengenai cara pergaulan dalam kehidupan bermasyarakat.

Ketiga ajaran pokok tersebut, akhirnya di bentuk menjadi Rukun Iman, Rukun Islam, dan Akhlak. Dari ketiga bentuk ini pula lahirlah beberapa rukun agama, berupa ilmu tauhid, ilmu fiqh dan ilmu akhlak. Selanjutnya ketiga kelompok ilmu agama ini kemudian dilengkapi dengan pembahasan dasar hukum Islam, ia itu Al-qur'an, Hadist serta ditambah lagi dengan sejarah Islam.

Sementara itu perkara yang perlu didahulukan dalam kurikulum pendidikan islam ialah al-qur'an, hadist dan juga bahasa Arab. Kedua ialah bidang ilmu yang meliputi kajian tentang manusia sebagai individu dan juga sebagai anggota masyarakat. Menurut istilah moderen hari ini, bidang ini di kenal sebagai kemanusiaan (al-ulum al-insaniyyah). Bidang-bidangnya termasuklah psikologi, sosiologi, sejarah, ekonomi dan lain-lain. Ketiga menengenal alam tabie atau sains natural (al-ulum al-kauniyyah), yang meliputi bidang-bidang seperti astronomi, biologi dan lain-lain.

Ruang lingkup materi pendidikan islam sebenarnya ada terkandung di dalam al-qur'an seperti yang pernah di contohkan oleh Luqman ketika mendidik anaknya. Bagi Negara Brunei Darussalam keluasan ruang lingkup pendidikan islam tertakluk kepada pihak kementerian pendidikan, kementerian Hal Ehwal agama, jabatan perkembangan kurikulum, tingkat kelas, tujuan dan tingkat kemampuan belajar. Bagi sekolah Arab dan agama khas tentunya mempunyai pembahasan yang lebih luas dan lebih terperinci berbanding sekolah umum. Begitu juga terdapat perbezaan yang jelas di antara peringkat rendah dan peringkat tinggi dan universiti. Sedangkan mengenai system pengajaran dan teknik penyampaian adalah terserah kepada kebijakan guru melalui pengalaman dengan cara memperhatikan bahan yang tersedia, waktu serta jadwal yang sudah ditetapkan oleh pihak tertentu.

# **BAB VIII**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

---

### **A. Konsep Manajemen SDM**

Manajemen SDM secara etimologis merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawi memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia. Untuk itu, penelusuran dimulai dari pengertian manajemen, diteruskan dengan sumber daya manusia, dan diakhiri dengan memahami secara utuh pengertian manajemen SDM.

Pengertian manajemen menurut Rue & Byars (2000: 4) adalah: *”Management is a form of work that involves coordinating an organization’s resources-land, labour, and capital to accomplish organizational objectives”*. Sebuah bentuk manajemen yang melibatkan koordinasi wilayah sumber daya organisasi, tenaga kerja, dan modal merupakan sasaran pemenuhan tujuan organisasi tersebut. Selanjutnya Hasibuan, M. S (2003: 1-2) juga mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengertian sumber daya manusia menurut Faustino Cardoso Gomes (2002: 1-2) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan atas dua macam, yakni (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resource*). Kelompok yang termasuk dalam sumber daya non-manusia antara lain modal, mesin, teknologi.

Pengertian SDM atau man power merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. Sumber daya manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia dan pada daya itulah terletak kekuatan yang mampu untuk menggerakkan suatu organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam upaya untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat sesuai dengan waktu pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengelolaan manajemen yang baik akan memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan bersama. Manajemen sumber daya manusia akan berhasil dengan baik dan berguna dalam pencapaian tujuan organisasi, bila dilakukan oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi dalam melaksanakan fungsi manajemen. Dampak yang dapat dirasakan bila sistem manajemen dilakukan dan dikelola secara baik akan meningkatkan pendapatan organisasi dan tentunya akan meningkatkan kegiatan operasional organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe (2003: 3) bahwa: Human resource management refers to the policies, practices, and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance. Human resource practices play a key role in attracting, motivating, rewarding, and retaining employees.

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan/pegawai, sikap, dan penampilan. Praktek sumber daya manusia berperan sebagai kunci penting dalam menarik, memotivasi, dan memberi penghargaan terhadap karyawan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia bila dikaitkan dalam bidang pendidikan adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dalam institusi pendidikan seperti kepala sekolah, guru dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan pendidikan secara optimal. Dengan manajemen SDM di bidang pendidikan, pencapaian tujuan pendidikan khususnya di SMP Muhammadiyah Ngemplak akan terwujud. Dengan manajemen SDM di bidang pendidikan akan dihasilkan output pendidikan yang memiliki life skill yang tinggi serta memiliki kompetensi di bidang akademik maupun non-akademik.

## **B. Konsep Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia, seperti dijelaskan oleh (Husaini Usman, 2008: 221) bahwa pengembangan SDM merupakan bagian dari manajemen SDM. Pengembangan SDM ialah proses meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM. Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan kesempatan kerja, pengendalian kependudukan, peningkatan lingkungan hidup, dan perencanaan karier.

Pengembangan menurut Beebe, et.al (2004: 8) adalah:

*The concept of development is a process often linked to both training and human resources. The word development added to other terms suggests a broadening of the behaviors or strategies to achieve a goal. Development is any behavior, strategy, design, restructuring, skill or skill set, strategic plan, or motivational effort that is designed to produce growth or change over time. Development is a process of helping the organization or individuals in the organization do their jobs more effectively. Development involves a set of strategies that can help an individual or organization change to perform more effectively in achieving individual or corporate vision, mission, and goals.*

Konsep pengembangan adalah suatu proses yang saling berkesinambungan antara pelatihan dan sumber daya manusia. Kata pengembangan ditambahkan pada bagian lain yang mempengaruhi perilaku atau strategi untuk mencapai suatu tujuan/hasil. Pengembangan adalah segala perilaku, strategi, desain, restrukturisasi, ketrampilan, perencanaan strategis, atau usaha memotivasi yang dirancang untuk menghasilkan pertumbuhan atau perubahan dari waktu ke waktu. Pengembangan adalah suatu proses untuk membantu organisasi atau individu dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Pengembangan melibatkan satu set strategi yang dapat membantu individu atau organisasi untuk lebih efektif dalam melaksanakan pencapaian individu atau visi organisasi, misi, dan tujuan/hasilnya.

Pengembangan SDM terbagi menjadi dua bentuk, yaitu pelatihan dan pengembangan (training and development). Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu,

kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap karyawan. Aktivitas pelatihan dirancang untuk meningkatkan keahlian pada pekerjaan saat ini. Sebagai contoh karyawan dapat dilatih dalam teknik pengambilan keputusan atau kemampuan dalam sistem pengolahan data. Aktivitas pengembangan dirancang supaya mendidik karyawan di luar keperluan posisi, sehingga dipersiapkan untuk promosi dan mampu memandang peran dalam organisasi secara lebih luas.

Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan suatu upaya dalam peningkatan kualitas fisik dan kemampuan di mana kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek, yaitu fisik (kualitas fisik) dan aspek non-fisik (kualitas non-fisik). Sementara itu, Soekidjo Notoatmodjo (1998: 2-3) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kualitas fisik dapat ditempuh melalui program-program kesehatan dan gizi sedangkan untuk meningkatkan kualitas non-fisik dapat melalui pelaksanaan diklat. Lebih lanjut mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda.

### **C. Tujuan Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, karyawan atau masyarakat yang menggunakan barang/jasa yang dihasilkan. Oleh karena itu dalam program pengembangan, harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada jabatannya.

Keuntungan adanya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menurut Decenzo & Robbins (1999: 232) adalah sebagai berikut: Pengembangan memberikan pendidikan yang diperlukan oleh pegawai dalam memahami dan menginterpretasikan ilmu pengetahuan. (2) Pengembangan memfokuskan pada perkembangan pegawai secara individual. (3) Pengembangan memberikan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan secara menyeluruh. (4) Pengembangan menciptakan sumber daya manusia yang mampu untuk menjabat pekerjaan yang memiliki tanggung jawab yang lebih

besar, analitis, memiliki rasa kemanusiaan, terkonsep dan memiliki ketrampilan yang khusus. (5) Pengembangan menciptakan sumber daya manusia yang mampu untuk berpikir dan memahami secara logis.

#### **D. Metode Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM ini menurut Decenzo & Robbins (1999: 234-236) terdapat beberapa metode yang merupakan gabungan dari metode-metode dalam: “*on-the job techniques (job rotation, assistant to positions, and committee assignments and off the job methods, lecture courses and seminars, simulation exercises, and outdoor training)*”.

##### ***Job Rotation***

*Job rotation*/rotasi jabatan adalah perpindahan karyawan ke berbagai posisi dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Rotasi jabatan dapat dilakukan secara horizontal (kebagian atau tugas lain yang sederajat dengan pekerjaan karyawan) maupun vertikal (dipromosikan).

##### ***Assistant to Position***

Karyawan yang memiliki potensi kadang-kadang diberi kesempatan untuk bekerja dengan manajer yang berpengalaman dan sukses di devisi lain dalam organisasi. Tujuannya agar karyawan melihat secara langsung aktivitas pimpinan tersebut dan kemudian dapat menerapkannya.

##### ***Committee Assignment***

Dengan melakukan *committee assignment*, sumber daya manusia yang ada dalam institusi pendidikan mendapat kesempatan untuk saling bertukar pendapat dalam hal membuat keputusan dan belajar dari apa yang dilihat serta menginvestigasi problem-problem khusus dalam organisasi.

### ***Lectures Lectures Courses and Seminars***

*Lectures courses and seminar* merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Kelemahannya adalah kurang adanya partisipasi atau umpan balik dari peserta.

### ***Simulation***

Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia yang nyata, sehingga para peserta pendidikan dan pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan yang sebenarnya. Dengan demikian apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat tugasnya akan mampu melaksanakan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup sebagai berikut.

- ***Case Analysis***

Peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus kemudian dipelajari dan didiskusikan antar peserta diklat. Metode ini sangat cocok untuk peserta manajer atau administrator yang akan mengembangkan ketrampilan dalam memecahkan masalah.

- ***Role Playing***

Peserta diminta untuk memainkan (berperan) bagian-bagian dari berbagai karakter (watak) dalam kasus. Peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi oleh pelatih. Peserta harus mengambil alih peranan dan sikap-sikap dari orang-orang yang ditokohkan.

- ***Group Decision Making***

Metode ini dilakukan dilakukan dengan memberi bermacam-macam persoalan kepada peserta pelatihan. Dengan kata lain, peserta diberi berbagai persoalan untuk dipecahkan.

- ***Outdoor Training***

Metode ini merupakan kecenderungan di era 90-an. Fokus utamanya adalah untuk mengajari para trainee akan pentingnya kerjasama dan pentingnya menjadi satu tim kerja yang solid. Secara khusus *outdoor training* mengembangkan aspek emosi dan fisik peserta.

### **E. Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan SDM**

Menurut Beebe et al. (2000: 6) "*Education is the process of or importing knowledge or information. People can educate themselves by reading, or they can have someone teach them what they want or need to learn*". Pendidikan adalah proses untuk memberikan pengetahuan dan informasi. Seseorang dapat mendidik dari sendiri dengan membaca atau dapat belajar dari seseorang yang mampu memberikan pengajaran tentang apa yang diinginkan atau diperlukan di dalam belajar. Pendidikan juga harus mampu menjadikan seseorang memiliki keahlian, memiliki kompetensi untuk berbuat sesuatu dan dari keahlian dan kompetensinya tersebut dapat digunakan untuk mendukung di dalam kehidupannya.

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kerja para karyawan. Pasal 1 ayat 9 UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan mendefinisikan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

Lebih lanjut, Beebe et al. (2000: 5) mengemukakan: "*training is the process of developing skill in order to more effectively perform a specific job or task*". Pelatihan merupakan proses untuk mengembangkan keterampilan secara efektif untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang spesifik. Kaitannya dalam hal ini Soekidjo Notoatmodjo (1998: 95) mengemukakan bahwa pelatihan terhadap pegawai mencakup: (1) pelatihan untuk melaksanakan program-program yang baru, (2) pelatihan untuk menggunakan alat-alat/fasilitas yang baru, (3) pelatihan untuk pegawai yang akan menduduki job atau tugas-tugas yang baru, (4) pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru, dan (5) pelatihan bagi pegawai-pegawai yang baru.

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Pada dasarnya kedua istilah ini memiliki perbedaan yang cukup berarti. Letak perbedaan tersebut secara teori dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Perbedaan Antara Pendidikan Dan Pelatihan**

No	Sasaran	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	<i>Menyeluruh</i> (overall)	Mengkhususkan ( <i>specific</i> )
2	Area penekanan	Kognitif, afektis, psikomotor	Psikomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang ( <i>long term</i> )	Pendek ( <i>short term</i> )
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan akhir proses	Gelar ( <i>degree</i> )	Sertifikat ( <i>non degree</i> )

Sumber: Notoatmodjo, 1998: 26

Pengertian pendidikan pegawai disini adalah kegiatan pengembangan SDM untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Oleh sebab itu pendidikan pegawai dirancang dan diadakan bagi para pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi baru, sehingga tugas-tugas yang akan dilaksanakan memerlukan kemampuan-kemampuan khusus yang lain dan kemampuan keterampilan yang dimiliki.

Adapun inti dari kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang hasilnya diharapkan dapat mendukung kinerja dengan sistem organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi terutama organisasi publik.

#### **F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya pendidikan sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal, baik secara makro maupun secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi. Oleh karena itu, pelaksanaan pengembangan SDM perlu memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi yang bersangkutan. Faktor-faktor tersebut menurut Soekidjo Notoatmodjo (1998: 8-10) sebagai berikut:

##### **Faktor Internal**

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

##### *Misi dan Tujuan Organisasi*

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia.

##### *Strategi Pencapaian Tujuan*

Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut dapat berbeda. Oleh karenanya, kemampuan karyawan diperlukan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar, sehingga strategi yang disusun sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Secara tidak langsung hal ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

### *Sifat dan Jenis Tujuan*

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting terhadap pengembangan sumber daya manusia. Misalnya, suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, akan berbeda dengan pola pengembangan sumber daya manusia pada organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian juga, akan berbeda pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia antara organisasi yang kegiatan rutin dan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas.

### *Jenis Teknologi yang digunakan*

Pengembangan organisasi diperlukan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

### **Faktor Eksternal**

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada, agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi.

### *Kebijakan Pemerintah*

Kebijakan-kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan menteri maupun pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

### *Sosio Budaya Masyarakat*

Faktor sosio budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi faktor eksternal perlu dikembangkan.

*Drs. Fahmi, M.Pd.*

*Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Untuk itu kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

# **BAB IX**

## **PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU**

---

---

### **A. Pengertian Guru**

Definisi yang dikenal sehari-hari bahwa guru merupakan orang yang memiliki kharisma atau wibawa sehingga perlu untuk dicontoh dan diteladani. Guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, guru dipandang hanya menjadi bagian yang kecil dari istilah "pendidik", dinyatakan dalam pasal 39 (2) pengertian tentang pendidik sebagai berikut:

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Dalam hal ini, ketentuan umum pasal 1 butir 5 menyatakan pengertian pendidik sebagai berikut: Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan ketentuan umum tersebut, pengertian guru ternyata telah menjadi sempit karena hanya menjadi bagian dari pendidik. Dalam pandangan yang berbeda, guru seharusnya memiliki peran tidak saja hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pengajar, dan sekaligus sebagai pelatih. Dalam pandangan yang berbeda itu, maka dosen, widyaiswara, pamong belajar, dan lain-lainnya sesungguhnya juga dapat disebut sebagai guru.

Sebagai orang yang bertugas mengajar dan mendidik, guru akan melaksanakan berbagai macam kegiatan demi tercapainya tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan tersebut menurut Ali Imron (1995: 4) guru harus memainkan fungsi sebagai pembimbing, pembaharu model, penyelidik, konselor, pencipta, yang mengetahui sesuatu, pembangkit pandangan, pembawa cerita, dan seorang aktor. Oleh karena itu strategisnya peranan guru ini dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan menuntut adanya peran guru sebagai berikut: (a) agen pembaharuan, (b) berperan sebagai fasilitator yang memungkinkan terciptanya kondisi yang baik bagi subyek didik untuk belajar, (c) bertanggungjawab atas terciptanya hasil belajar subyek didik, (d) dituntut menjadi contoh subyek didik, (e) bertanggungjawab secara profesional untuk meningkatkan kemampuannya, (f) menjunjung tinggi kode etik profesionalnya

Menurut Moh. Uzer Usman (2002: 5) menyatakan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Orang yang pandai berbicara dalam bidang-bidang tertentu belum dapat disebut sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apabila sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

## **B. Kompetensi Guru**

Kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 28 ayat 3 dicantumkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Direktorat Jenderal Profesi Pendidik PMPTK (2007:5-9) menjelaskan bahwa kompetensi yang harus dikuasai oleh guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

### ***Kompetensi Pedagogik***

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap bagian kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut.

Memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik.

Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial: memahami landasan kependidikan; menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar; serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

Melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (*setting*) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*); dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non-akademik.

### ***Kompetensi Kepribadian***

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara rinci bagian kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

Kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum; bertindak sesuai dengan norma sosial; bangga sebagai guru; dan memiliki konsistensi bertindak sesuai dengan norma.

Kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru. Kepribadian yang arif memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. Kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap siswa dan perilaku yang disegani. Akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

### ***Kompetensi Profesional***

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap bagian kompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut: Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antarmata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari. Menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

### ***Kompetensi Sosial***

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki bagian kompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik

memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan siswa didik. 2) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan. 3) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Keempat kompetensi tersebut dalam praktiknya merupakan satu kesatuan yang utuh. Pemilahan menjadi empat ini, semata-mata untuk kemudahan memahaminya. Beberapa ahli menyatakan istilah kompetensi profesional sebenarnya merupakan “payung”, karena telah mencakup semua kompetensi lainnya. Sedangkan penguasaan materi ajar secara luas dan mendalam lebih tepat disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar (*disciplinary content*) atau sering disebut bidang studi keahlian. Hal ini mengacu pandangan yang menyebutkan bahwa sebagai guru yang berkompoten memiliki (1) pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, (2) penguasaan bidang studi, baik dari sisi keilmuan maupun kependidikan, (3) kemampuan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, dan (4) kemauan dan kemampuan mengembangkan profesionalitas dan kepribadian secara berkelanjutan.

Spencer and spencer (Hamzah B Uno, 2007: 63) membagi lima karakteristik kompetensi, yaitu: (a) Motif yaitu sesuatu yang dipikirkan dan diinginkan oleh seseorang yang dapat menyebabkan sesuatu. (b) Sifat yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi atau informasi. (c) Konsep diri yaitu sikap, nilai, dan imagediri seseorang. (d) Pengatahuan yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. (e) Keterampilan yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.

Semua hal yang disebutkan di atas merupakan hal yang dapat menunjang terbentuknya kompetensi profesional guru. Dengan kompetensi profesional tersebut dapat berpengaruh terhadap proses pengelolaan pendidikan sehingga dapat melahirkan keluaran pendidikan yang bermutu. Keluaran yang bermutu dapat dilihat pada hasil langsung pendidikan yang berupa nilai yang dicapai siswa dan dapat juga dilihat melalui dampak pengiring, yakni di masyarakat, sebab di antara yang berpengaruh pada pendidikan adalah komponen input, proses, dan keluaran pendidikan serta berbagai sistem lain yang berkembang di masyarakat.

### **C. Makna Profesi**

Menurut Sudarwan Danim (2002: 21) menyatakan bahwa secara terminologi, profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental yang dimaksudkan disini adalah adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis.

Profesional menunjukkan pada dua hal. Pertama adalah penampilan seseorang yang sesuai dengan tuntutan yang seharusnya. Kedua menunjukkan pada orangnya. Profesionalisasi menunjukkan pada derajat penampilan seseorang sebagai profesional atau penampilan suatu pekerjaan sebagai suatu profesi. Ada yang profesionalismenya tinggi, sedang dan rendah. Profesionalisme juga mengacu kepada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi dan kode etik profesinya.

Ada tiga pilar pokok yang ditunjukkan untuk suatu profesi, yaitu pengetahuan, keahlian, dan persiapan akademik. Pengetahuan adalah segala fenomena yang diketahui yang disistematisasikan sehingga memiliki daya prediksi, daya kontrol, dan daya aplikasi tertentu. Pada tingkat yang lebih tinggi, pengetahuan bermakna kapasitas kognitif yang dimiliki oleh seseorang melalui proses belajar. Keahlian bermakna penguasaan substansi keilmuan yang dapat dijadikan acuan dalam bertindak. Keahlian juga bermakna kepakaran dalam cabang ilmu tertentu untuk dibedakan dengan kepakaran lainnya. Persiapan akademik mengandung makna bahwa untuk mencapai derajat profesional atau memasuki jenis profesi tertentu diperlukan persyaratan pendidikan khusus, berupa pendidikan prajabatan yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan formal, khususnya jenjang perguruan tinggi (Sudarwan Danim, 2002: 22).

Menurut Suparlan (2005: 20) menyatakan bahwa guru merupakan tenaga profesi dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Ada beberapa persyaratan suatu pekerjaan disebut sebagai profesi. Pertama, adanya pengakuan dari masyarakat dan pemerintah mengenai bidang layanan tertentu yang hanya dapat dilakukan karena keahlian tertentu dengan kualifikasi tertentu yang berbeda dengan profesi lain. Kedua, bidang ilmu yang menjadi landasan teknik dan prosedur kerja yang unik. Ketiga, memerlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum orang mengerjakan pekerjaan profesional

tersebut. Keempat, memiliki mekanisme yang diperlukan untuk melakukan seleksi secara efektif sehingga hanya yang dianggap kompetitiflah yang diperbolehkan melaksanakan bidang pekerjaan tersebut. Kelima, memiliki organisasi profesi, disamping untuk melindungi kepentingan anggotanya, juga berfungsi untuk meyakinkan agar para anggotanya menyelenggarakan layanan keahlian terbaik yang dapat diberikan.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum. Atas dasar pengertian ini, ternyata pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan lainnya, karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya.

#### **D. Profesionalisme Guru**

Profesionalisme guru adalah kemampuan guru untuk melakukan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar meliputi kemampuan merencanakan, melakukan, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran (Jamaah Yakub, 2008: 47). Profesionalisme guru menurut para ahli dapat didefinisikan bermacam-macam. Salah satu pendapat dikemukakan oleh Fullan, M (1997: 142) sebagai berikut:

*The professionalization reforms at the national and state levels center on teachers' demonstrated knowledge base (as reflected in standards for teacher education program accreditation and candidate assessment), on conditions surrounding teacher certification and licensure, and on the structure of career opportunities in teaching. At the local level, professionalization tends to take the form of extended assistance to new teachers, and experiments in side-based decision making.*

Profesionalisasi merubah dasar pengetahuan guru pada tingkat nasional dan pusat sebagai cerminan/refleksi dalam standar akreditasi program pendidikan dan penilaian calon guru, sertifikasi guru dan lisensi kesempatan karir dalam mengajar. Pada tingkat daerah, profesionalisasi cenderung untuk meningkatkan bantuan pada guru baru, memberikan kesempatan berkarir bagi guru yang berpengalaman dan mengadakan percobaan bagi pembuat kebijakan (pemerintah).

Menurut Sudarwan Danim (2002: 23) menyatakan bahwa profesionalisme berasal dari kata Bahasa Inggris Professionalism yang secara leksikal berarti sifat profesional. Orang yang profesional memiliki sikap-sikap yang berbeda dengan orang yang tidak profesional meskipun dalam pekerjaan yang sama atau katakanlah berada pada satu ruang kerja. Profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Profesionalisasi merupakan proses peningkatan kualifikasi atau kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya itu. Profesionalisasi mengandung makna dua dimensi utama, yaitu peningkatan status dan peningkatan kemampuan praktis. Implementasinya dapat dilakukan melalui penelitian, diskusi antar rekan seprofesi, penelitian dan pengembangan, membaca karya akademik kekinian, dan sebagainya. Kegiatan belajar mandiri, mengikuti pelatihan, studi banding, observasi praktikal, dan lain-lain menjadi bagian integral upaya profesionalisasi itu.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 28 ayat 1, 2, dan 4 menjelaskan bahwa, pendidik yang mempunyai keahlian harus dibuktikan dengan memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Jika tidak, tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. Kemudian dalam pasal 29 ayat 3 menjelaskan bahwa Pendidik SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana, latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs.

Jabatan guru merupakan jabatan profesional dan sebagai jabatan profesional, pemegangnya harus memenuhi kualifikasi tertentu. Oleh karenanya menurut Soetjipto dan Raflis Kosasi (1994: 37) menyatakan bahwa:

*Jabatan guru tersebut harus memenuhi kriteria jabatan profesional, antara lain bahwa jabatan itu melibatkan kegiatan intelektual, mempunyai batang tubuh ilmu yang khusus, memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan, merupakan karier hidup dan keanggotaan yang permanen, mementingkan layanan, mempunyai organisasi profesional, dan mempunyai kode etik yang ditaati oleh anggotanya.*

Menurut Isjoni (2006: 21) menjelaskan bahwa dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugasnya, guru profesional haruslah memiliki berbagai kompetensi. Kompetensi-kompetensi guru profesional antara lain meliputi kemampuan untuk mengembangkan prestasi peserta didik, khususnya kemampuan intelektual. Dalam rangka melaksanakan tugas tersebut, seorang guru profesional tentunya harus menguasai falsafah pendidikan nasional, menguasai pengetahuan yang luas khususnya bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik, serta memiliki kemampuan teknis dalam penyusunan program pengajaran dan melaksanakannya. Sebagai seorang pendidik, seorang guru profesional adalah seorang komunikator yang dapat berkomunikasi dengan peserta didiknya dalam upaya untuk mengembangkan kepribadian peserta didiknya. Selanjutnya, sebagai suatu profesi yang terus berkembang, seorang guru profesional hendaknya mampu mengadakan penelitian-penelitian yang berkaitan dengan peningkatan profesional seorang pendidik.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya. Terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal, tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar, serta menguasai landasan-landasan kependidikan.

## **Kriteria Guru Profesional**

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa seorang guru layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya. Masyarakat terutama akan melihat bagaimana sikap dan perbuatan guru itu sehari-hari. Walaupun segala perilaku guru diperhatikan masyarakat, tetapi yang akan dibicarakan dalam bagian ini khusus perilaku guru yang berhubungan dengan profesinya. Hal itu berhubungan dengan bagaimana pola tingkah laku guru dalam memahami, menghayati, serta mengamalkan sikap kemampuan dan sikap profesionalismenya.

Citra guru yang ideal adalah citra guru profesional. Oleh karenanya, guru profesional menurut Dedi Supriyadi (1999: 179-180) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

Pertama mempunyai komitmen pada proses belajar siswa, kedua menguasai secara mendalam materi pelajaran dan cara mengajarkannya, ketiga mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, keempat merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya yang memungkinkan setiap guru untuk selalu meningkatkan profesionalismenya.

Guru merupakan faktor yang penting yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Ini dapat dilihat dari gairah dan semangat mengajarnya, serta adanya rasa percaya diri. Keberhasilan ini dapat ditinjau dari dua segi. Segi proses, guru dikatakan berhasil jika mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil jika pembelajaran mampu mengubah perilaku sebagian besar siswa.

Menurut Tri Muwarningsih (2007: 35) menyatakan bahwa guru profesional pada masa sekarang dituntut oleh masyarakat harus mempunyai sifat-sifat antara lain:Memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan memiliki kebanggaan terhadap profesi guru, (2) mempunyai komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan, (3) mampu membuat murid belajar dan sadar akan tugasnya sebagai siswa yang mempunyai kewajiban untuk terus menerus belajar, (4) memberikan inspirasi dan motivasi kepada siswa, sehingga dapat dijadikan panutan dalam segala hal seperti tingkah laku, cara bicara, dan cara berpikir, (5)

bisa mengembangkan potensi yang ada pada anak didik, bukan membentuk seperti yang kita kehendaki, dan tidak berusaha memaksakan kehendak, (6) mampu melakukan pembaharuan-pembaharuan pembelajaran sesuai dengan tuntutan zaman, dan selalu berpikir ke masa depan tanpa melupakan yang telah lewat dan saat sekarang, (7) aktif mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kepentingan pembelajaran para siswa, (8) antisipasif dan inisiatif, (9) selalu mencari terobosan baru, (10) mendengar dan memperhatikan siswa yang dilayani, dan (11) terbuka untuk masukan saran dan kritik.

Guru yang baik dalam kaitannya dengan pendidikan dan pengajaran harus menjalankan sesuai fungsinya. Fungsi guru dalam suatu sistem pengajaran ialah sebagai perancang dan sebagai guru yang mengajar (unsur suatu sistem). Pelaksanaan fungsi pertama, guru bertugas menyusun suatu sistem pengajaran, sedangkan pelaksanaan fungsi kedua, guru berfungsi mendesain sistem pengajaran (Oemar Hamalik, 2005: 12).

Uraian di atas menjelaskan bahwa jabatan guru adalah suatu jabatan profesi. Guru dalam tulisan ini adalah guru yang melakukan fungsinya di sekolah. Dengan pengertian tersebut, telah terkandung suatu konsep bahwa guru profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar guru mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Oleh karenanya, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pasal 20 menyatakan bahwa kriteria guru dalam melaksanakan tugas secara profesional sebagai berikut: (1) merencanakan pembelajaran melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran, (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika, (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk menilai kinerja profesionalisme guru di SMP Muhammadiyah Ngemplak, indikator yang digunakan sebagai definisi operasional dalam metode penelitian adalah kriteria guru profesional dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, yaitu (1) Kompetensi Pedagogik, yaitu kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik. (2) Kompetensi Kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. (3) Kompetensi Profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam. (4) Kompetensi Sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

#### **E. Konsep Pengembangan Profesionalisme Guru**

Konsep pengembangan profesionalisme menurut para ahli dapat didefinisikan bermacam-macam. Salah satu pendapat dikemukakan oleh Alba, G.D & Sandberg (2006: 384) sebagai berikut.

*The concept of professional development is not clearly delimited. A profession traditionally is defined as being based on systematic, scientific knowledge. Preliminary development of professional skill has occurred largely through designated higher education programs, with subsequent development taking various forms.*

Konsep pengembangan profesional tidaklah dengan jelas dibatasi. Suatu profesi digambarkan sebagai dasar pengetahuan sistematis dan pengetahuan ilmiah. Pengembangan ketrampilan profesional telah dirancang luas melalui program-program pendidikan lebih tinggi dengan berbagai bentuk pengembangan.

Guru adalah tenaga profesional yang melaksanakan proses pembelajaran. Jika guru dapat menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama, baik kepala sekolah, guru, siswa, dan staf, berdasarkan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman. Sebagai jabatan profesional, guru harus meningkatkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan secara terus-menerus. Di samping guru harus menjawab tantangan perkembangan masyarakat, jabatan guru harus selalu dikembangkan.

Usaha meningkatkan kualitas guru ditingkat yang paling nyata berada di sekolah. Setiap sekolah seharusnya mengadakan in service training. In service training tidak hanya pada wilayah prinsip-prinsip pendidikan (pengajaran), melainkan juga pada wilayah teknis pragmatis dan aktivitas pengajaran sehari-hari. Itu artinya, dalam hal ini adalah guru dituntut untuk selalu membaca, dan belajar, serta memburu ilmu-ilmu pendidikan yang setiap saat berkembang untuk kemudian diterapkan dalam pelaksanaan pengajaran sehari-hari.

Pengembangan profesionalisme guru menurut The State of Queensland (Department of Education, Training and the Arts) (2006) adalah:

*The Professional Development and Leadership Institute has been established in recognition that professional development is fundamental to the professional practice of teachers, to ensure that students benefit from dynamic and futures-oriented professional development experiences. Support for ongoing teacher professional development is central to quality schooling and promoting professionalism and a sense of scholarship within the teaching community. Both forms of professional development play important and independent roles in improving school organisational capacity and in enhancing teacher capital. Taken together, study findings on professional development and individual teacher capital suggest that a systemic focus on increasing individual teacher capital through professional development will improve schools' organisational capacity to deliver improved student outcomes.*

Pengembangan profesional adalah dasar dari praktek profesional guru untuk memastikan bahwa para siswa bermanfaat secara dinamis dan berorientasi pada pengalaman profesionalisasi masa depan. Dukungan pengembangan profesional guru yang berkelanjutan adalah terpusat pada kualitas sekolah dan mempromosikan profesionalisme serta pemberian penghargaan dalam lingkungan mengajar. Kedua bentuk pengembangan profesional berperan penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi sekolah dalam meningkatkan kualitas guru. Studi penemuan pada pengembangan profesional dan peningkatan guru secara individu menyatakan bahwa sebuah sistem memusat dalam meningkatkan kualitas guru secara individu melalui pengembangan profesional akan meningkatkan mutu organisasi sekolah untuk meningkatkan kualitas lulusan siswa.

Pengembangan profesionalisme adalah usaha profesionalisasi yaitu setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan profesi mengajar dan

mendidik. Usaha mengembangkan profesi ini bisa timbul dari dua segi, yaitu dari segi eksternal, yaitu pimpinan yang mendorong guru untuk mengikuti penataran atau kegiatan akademik yang memberikan kesempatan guru untuk belajar lagi, sedangkan dari segi internal, guru dapat berusaha belajar sendiri untuk dapat berkembang dalam jabatannya. Dalam kaitan dengan usaha profesionalisasi jabatan guru ini perlu dikembangkan usaha pemeliharaan dan perawatan profesi guru. Dengan demikian guru akan lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas profesi.

Pengembangan profesi adalah kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan ketrampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Macam kegiatan guru yang termasuk kegiatan pengembangan profesi adalah: (1) mengadakan penelitian dibidang pendidikan, (2) Menemukan teknologi tepat guna dibidang pendidikan, (3) membuat alat pelajaran/peraga atau bimbingan, (4) menciptakan karya tulis, (5) mengikuti pengembangan kurikulum (Zainal A & Elham R, 2007: 155).

Pembinaan guru jika dipandang dari MSDM, secara terminologis sering diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik sekolah, dan pengawas, serta pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar. Jika yang dimaksudkan pembinaan guru sesungguhnya adalah supervisi, para pakar yang memberikan pengertian berbeda dengan inti yang sama. Batasan pembinaan guru merupakan perencanaan program perbaikan pengajaran (Ali Imron, 1995: 9).

Supervisi menurut Piet A. Sahertian (2000: 19) adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru, baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci dari pemberi supervisi pada akhirnya ialah memberikan layanan dan bantuan. Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Supervisi tujuannya tidak hanya untuk memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru.

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan

rencana atau program yang telah ditetapkan, tetapi supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat tersebut (M. Ngalim Purwanto, 2003: 76).

Pembinaan profesional melalui supervisi menurut Trimo (2008) kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses belajar-mengajar yang dilaksanakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Penjelasan di atas dapat diambil suatu pengertian bahwa pengembangan profesionalisme guru terdiri dari atas dua bentuk, yaitu pembinaan dan pengembangan. Pembinaan yang dimaksud adalah berbagai kegiatan yang tidak sebatas pelatihan, tetapi berbagai kegiatan sebagai upaya yang ditujukan untuk para guru dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan profesionalisme saat ini, segera dan berjangka pendek. Tujuan utama kegiatan adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja setiap guru. Pengembangan adalah usaha yang terus-menerus dalam rangka menyesuaikan kemampuan guru terhadap pengembangan ilmu dan teknologi serta mengembangkan ilmu dan teknologi itu sendiri khususnya dalam kegiatan pendidikan.

Kajian ini tidak memandang secara kategorial pembagian program-program pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk pembinaan dan pengembangan. Apakah termasuk pembinaan ataukah pengembangan? Berdasarkan survei di lapangan, satu program pengembangan sumber daya manusia yang ditujukan kepada guru dapat berupa bentuk pembinaan dan pengembangan. Untuk mengatasi hal tersebut maka segala kegiatan di sekolah yang dapat dimasukkan ke dalam pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Untuk itu, ketercapaian pengembangan profesionalisme guru membutuhkan upaya-upaya manajerial

yang terencana secara baik. Artinya, dibutuhkan manajemen pengembangan sumber daya manusia dimulai dari perencanaan sampai kegiatan evaluasi pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru tersebut dengan baik.

#### **F. Tujuan Pengembangan Profesionalisme Guru**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan orang untuk belajar terus, terlebih seorang yang mempunyai tugas mendidik dan mengajar. Sedikit saja lengah dalam belajar maka akan tertinggal dengan perkembangan termasuk siswa yang diajar. Oleh karenanya, kemampuan mengajar guru harus selalu ditingkatkan melalui pengembangan guru. Tujuan pengembangan guru melalui pembinaan guru adalah untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang di dalamnya melibatkan guru dan siswa, melalui serangkaian tindakan, bimbingan dan arahan. Perbaikan proses belajar mengajar yang pencapaiannya melalui peningkatan profesional guru tersebut diharapkan memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan (Ali Imron, 1995: 23).

Menurut Sudarwan Danim (2002: 51) menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan. Pertama, kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial. Kedua, kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staff pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. Ketiga, kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong kehidupan pribadinya, seperti halnya membantu siswanya dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut dapat diidentifikasi fungsi-fungsi pembinaan guru. Fungsi-fungsi tersebut meliputi memelihara program pengajaran sebaik-baiknya, menilai, dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar dan memperbaiki situasi belajar siswa. Oleh karenanya, fungsi pembinaan guru adalah menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan terhadap guru dalam wujud layanan profesional.

### ***Tanggung Jawab Pengembangan Profesionalisme Guru***

Titik berat pembangunan pendidikan dewasa ini ditekankan pada peningkatan mutu. Konsekuensinya, perlu ditingkatkan keseluruhan komponen sistem pendidikan, baik yang bersifat *human resources* maupun yang bersifat *material resources*. Peningkatan keseluruhan komponen sistem pendidikan yang bersifat *human resources* dan *material resources* tersebut dapat diartikan dari segi kuantitasnya maupun kualitasnya.

Peningkatan kualitas komponen-komponen sistem pendidikan yang terbukti lebih berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah komponen yang bersifat *human resources*. Dengan demikian, komponen yang bersifat *material resources* tidak akan bermanfaat tanpa adanya komponen yang bersifat *human resources*.

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tanggung jawab upaya pengembangan profesionalisme guru ini merupakan kewajiban pemerintah dan pemerintah daerah. Artinya pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Hanya saja, mengingat yang hampir setiap hari bertemu dengan guru di sekolah adalah kepala sekolah dan bukan pembina yang lain-lainnya sehingga kepala sekolah yang paling banyak bertanggungjawab dalam pembinaan dan pengembangan guru. Oleh karena itu, selain tugas kepala sekolah sebagai administrator di sekolah yang tidak boleh dilupakan karena sangat penting, haruslah diikutsertakan pada pembinaan guru di sekolah yang dipimpinnya.

Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, menyelaraskan sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendukung untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, termasuk sasaran. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, perencanaan, evaluasi program, kurikulum, pembelajaran, pengelolaan personalia, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan dengan masyarakat, dan penciptaan iklim kondusif.

Dari penjelasan di atas dapat diambil satu pengertian bahwa penanggung jawab pengembangan guru di sekolah adalah di tangan kepala sekolah, tetapi dalam pelaksanaannya kepala sekolah dapat mendayagunakan personalia yang lain, yang meliputi penilik sekolah, guru yang lebih senior, ketua yayasan dan pejabat struktural yang berada di atas kepala sekolah.

# **BAB X**

## **MANAJEMEN STRATEGI PENDIDIKAN ISLAM**

---

---

### **A. Pengertian Analisis SWOT**

Setiap orang yang akan menyusun suatu rencana atau program pasti akan terlintas dalam pikirannya tentang kemampuan dan peluang yang dimilikinya, kelemahan dan tantangan yang akan dihadapinya, bagaimana cara melaksanakan program tersebut, serta hasil apa yang akan dicapai. Akan tetapi biasanya kita tidak berpikir serius tentang hal-hal tersebut. Dalam memimpin, hal tersebut tidak bisa dipandang biasa-biasa saja karena seorang pemimpin harus berinisiatif tinggi memiliki strategis dalam mempertimbangkan segala sesuatu secara matang sebelum menetapkan suatu keputusan atau dalam pengambilan kebijakan.

Menurut Daniel Start dan Ingie Hovland dalam <http://subliyanto.wordpress.com/2012/12/13/analisis-swot/> (diakses 23 Maret 2016), analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan serta kesempatan eksternal dan ancaman. Instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Menurut Prof. Dr. Conny R. Semiawan (dalam Sam M. Chan dan Tuti T. Sam:2013), analisis KEKEPAN (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) bersumber dari analisis akar permasalahan. Kajian terhadap akar permasalahan tidak pernah lepas dari konteksnya. Konteks tersebut adalah kajian global,

namun jika kita akan mengatasi masalah, pemikiran tersebut memerlukan kajian berbagai opsi (*options*) yang menuntut *divergent thinking* (berpikir literal).

Secara umum Analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat memberi suatu gambaran (deskriptif) sebagai suatu masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing untuk menyusun rencana strategis dengan mengacu pada kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman untuk pelaksanaan program suatu organisasi.

Sedangkan analisis SWOT bagi sekolah atau madrasah mengandung makna bahwa suatu analisa yang dilakukan secara cermat terhadap kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah/madrasah serta kelemahan dan hambatan yang akan dihadapi dalam pelaksanaan program untuk menyusun langkah-langkah strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

## **B. Komponen-komponen Analisis SWOT**

Sekolah/madrasah sebagai suatu lembaga yang berkiprah di bidang pendidikan dengan memiliki kemampuan yang terbatas dan memiliki peluang yang kecil sedangkan kelemahan dan hambatan yang begitu banyak menantang dan menghadang tumbuh kembangnya ilmu pengetahuan di Indonesia, maka seorang kepala sekolah /madrasah harus menetapkan strategi untuk tercapainya visi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Sebelum menetapkan dan melaksanakan program kerja, alangkah baiknya jika dilakukan analisis terhadap program tersebut, langkah strategis yang akan ditempuh, kekuatan dan peluang yang dimiliki serta kemungkinan adanya kelemahan dan hambatan yang akan dihadapi. Oleh karena itu seorang kepala sekolah/madrasah dapat menggunakan berbagai alat atau metode untuk menganalisis semua potensi tersebut, dan salah satunya dengan menggunakan analisis SWOT.

Komponen-komponen apakah yang terdapat pada analisis SWOT ?

Ada beberapa komponen yang terdapat dalam analisis SWOT yang dapat dijadikan sebagai alat untuk menganalisis faktor-faktor internal maupun faktor eksternal suatu sekolah/madrasah untuk mencapai visi dan tujuannya. Komponen-komponen tersebut terdiri dari:

1. *Strength* (kekuatan), yaitu analisis terhadap situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan atau kemampuannya dari suatu organisasi pada saat ini. Dalam pendidikan, yang perlu dilakukan dalam analisis ini adalah setiap

sekolah/madrasah perlu menilai kekuatan-kekuatan yang dimilikinya di bandingkan dengan para pesaingnya atau sekolah-sekolah lain yang ada di sekitarnya. Misalnya jika kekuatan sekolah tersebut unggul dalam bidang mata pelajaran eksakta, baik secara teoritis maupun praktis, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.

2. *Weaknesses* (kelemahan), yaitu analisis situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi pada saat ini. Menganalisis kelemahan atau kekurangan di dalam sebuah sekolah/madrasah yang menjadi kendala serius dalam melaksanakan program maupun pemanfaatan output dari sekolah tersebut serta kemajuan sekolah atau madrasah pada masa kini maupun masa yang akan datang.
3. *Opportunity* (peluang) yaitu analisis situasi atau kondisi yang merupakan peluang suatu organisasi untuk berkembang. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu sekolah/madrasah untuk melaksanakan programnya untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan, serta bisa berkembang di masa yang akan datang.
4. *Threats* (tantangan) yaitu menganalisis tantangan atau ancaman yang akan dihadapi oleh suatu organisasi dari berbagai macam faktor yang tidak menguntungkan organisasi atau menyebabkan kemunduran. Jika suatu tantangan atau ancaman yang dialami oleh sekolah/madrasah tidak segera di atasi, maka ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi sekolah/madrasah dalam usaha mencapai visi dan tujuan sekolah/madrasah di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

### **C. Aplikasi Analisis SWOT Dalam Manajemen Sekolah/Madrasah**

Regulasi dalam penyelenggaraan pendidikan pada sekolah/madrasah terus bergulir dengan ditetapkannya Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah sebagai Payung Hukum penyelenggaraannya. Setelah ditetapkannya Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, kini Pemerintah Republik Indonesia kembali menetapkan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan ke dua atas Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pada PP ini, Pemerintah tetap menekankan delapan standar pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan yaitu, Standar Kompetensi Lulusan, Standar

Isi, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan dan Standar Penilaian.

Delapan standar tersebut merupakan komponen yang tak terpisahkan dari manajemen pengembangan sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah atau madrasah bersama komponen lainnya harus mengkaji, meneliti dan menganalisis berbagai faktor yang akan berpengaruh pada pelaksanaan program pendidikan yang telah direncanakan, agar program tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien.

H. E. Mulyasa berpendapat bahwa, “Penelitian tindakan sekolah merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja system pendidikan, dan mengembangkan manajemen sekolah agar menjadi lebih produktif, efektif dan efisien”. Dalam buku ini, akan mengkaji tentang perumusan visi sekolah serta delapan standar pendidikan dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan pendidikan.

### **1. Analisis SWOT Pada Perumusan visi**

Jika sekolah diibaratkan sebagai sebuah bahtera dalam pelayaran, maka visi adalah bagaikan kompas atau pedoman dalam pelayaran yang ditempuh dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan, sebab jika tidak ada kompas maka bahtera itu akan berlayar tanpa arah yang jelas.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa visi adalah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan; pandangan; wawasan; apa yang tampak dikhayal; penglihatan; pengamatan.

Menurut Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, bahwa visi sekolah merupakan tujuan jauh yang harus dicapai oleh sekolah/madrasah dalam kurun waktu tertentu.

Menurut kami, visi sekolah adalah rumusan tujuan atau cita-cita yang dapat dijadikan sebagai pedoman atau acuan dalam semua aktifitas komponen sekolah untuk mencapai tujuan atau cita-cita tersebut.

Dalam merumuskan visi sekolah/madrasah, seorang pimpinan harus menghimpun data dan informasi sebanyak-banyaknya dari semua stakeholder, mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan stakeholder, serta berbagai faktor yang berpengaruh pada sekolah/madrasah, kemudian dari data tersebut sekolah bersama komponen-komponen terkait lainnya

merumuskan suatu visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Visi, misi dan tujuan tersebut merupakan suatu program yang akan ditindak lanjuti, sehingga harus mempertimbangkan pula kekuatan dan peluang yang dimilikinya, serta kelemahannya dan tantangan yang akan dihadapi dalam pelaksanaan program tersebut.

Menurut Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, bahwa perumusan visi yang baik harus:

- a. Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan, kebutuhan dan harapan stakeholder sekolah/madrasah.
- b. Menggambarkan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. Spesifik hanya khusus untuk sekolah/madrasah tertentu.
- d. Mampu memberikan inspirasi
- e. Jangan mengasumsikan pada system yang sama pada saat ini.
- f. Terbuka untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan organisasi yang ada, metodologi, fasilitas dan proses pembelajaran.

Berdasarkan ciri-ciri visi yang baik tersebut di atas, kami menganalisisnya sebagai berikut.

*Kekuatan* : Sekolah/madrasah mempunyai kepercayaan yang kuat untuk mewujudkan cita-citanya yang dirumuskan dalam program strategis sekolah yang didukung oleh delapan standar nasional pendidikan.

*Kelemahan* : Pada delapan standar nasional pendidikan tersebut, ada standar-standar tertentu yang tidak terpenuhi seutuhnya.

*Peluang* : Visi, misi, tujuan dan program strategis yang dirumuskan tersebut sepenuhnya didukung oleh semua stakeholder.

*Tantangan* : Apabila standar-standar yang memiliki kekurangan tersebut tidak segera diatasi, maka kemungkinan kecil untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

*Langkah Strategis* : Sekolah/madrasah segera melakukan pendataan yang berkaitan dengan delapan standar dalam penyelenggaraan pendidikan untuk mengetahui standar mana yang perlu dilakukan penguatan komponennya,

mana yang mengalami kekurangan dan tidak memenuhi standar minimal serta standar mana pula yang perlu dilakukan pembaharuan atau pengadaan yang disesuaikan dengan sumber dana yang ada atau mencari sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, untuk tercapainya visi dan tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Analisis SWOT Pada Standar Kompetensi Lulusan**

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa, “Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan”.

Menurut Kunandar, “standar kompetensi lulusan digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan dan standar pembiayaan”. Standar kompetensi lulusan adalah suatu rumusan kriteria yang harus dicapai peserta didik setelah melakukan kegiatan belajar mengajar, karena standar kompetensi lulusan terdiri atas kriteria kualifikasi kemampuan peserta didik yang diharapkan dapat dicapai setelah menyelesaikan masa belajarnya pada jenis dan jenjang satuan pendidikan tertentu. Pada standar ini, seorang pimpinan sekolah/madrasah bersama komponen lainnya harus mengkaji dengan cermat berbagai faktor yang berpengaruh untuk pencapaian standar kompetensi ini, baik yang berkaitan dengan perangkat keras maupun perangkat lunak, mulai dari standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian, bahkan sampai pada faktor lingkungan di mana sekolah/madrasah itu berada. Sekolah harus memiliki data dan menganalisis prosentasi kelulusan yang masuk di sekolah favorit tingkat kabupaten, kejuaraan akademik dan non akademik tingkat kabupaten/kota, kejuaraan olimpiade tingkat kabupaten/kota, rata-rata UAN-UAS dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut harus dianalisis apakah

kekuatan dan peluangnya, kelemahan dan tantangan yang akan dihadapi serta langkah strategi apa yang akan ditempuh. Misalnya:

*Kekuatan* : Sekolah/madrasah memiliki standar isi yang memenuhi kriteria standar nasional pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan terpenuhi, sarana dan prasarana tersedia, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian memenuhi standar.

*Kelemahan* : Minat belajar siswa rendah dan kurang disiplin.

*Peluang* : Dengan tersedianya pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, penilaian dan lain-lain, maka kegiatan pembelajaran harus berlangsung secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

*Tantangan* : Karena rendahnya minat belajar siswa dan kurang disiplin sehingga sekolah/madrasah tidak dapat bersaing dengan sekolah/madrasah lain disekitarnya sehingga akan menyebabkan kurangnya minat masyarakat pada sekolah/madrasah tersebut.

*Langkah Strategis* : Sekolah harus menganalisis mengapa sehingga rendahnya minat belajar siswa, apakah guru menggunakan metode mengajar yang kurang tepat atau situasi yang kurang kondusif atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi siswa kurang aktif dan kurang disiplin. Setelah mengidentifikasi permasalahannya dengan jelas, maka sekolah/madrasah harus mengambil langkah strategis untuk mengatasi kelemahan dan tantangan tersebut.

### **3. Analisis SWOT Pada Standar Isi**

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 disebutkan bahwa, “Standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu”.

Pada standar ini, pimpinan sekolah atau madrasah harus memiliki strategi untuk menganalisis apakah sekolah/madrasah telah memiliki dokumen kurikulum secara lengkap atau tidak, apakah telah memiliki tim

pengembang kurikulum yang handal atau belum serta mampu menuntaskan ruang lingkup materi pada jenjang dan jenis pendidikan tersebut atau tidak, karena terpenuhinya standar ini akan dipengaruhi berbagai faktor, misalnya:

*Kekuatan* : Sekolah/Madrasah memiliki kurikulum baku (BSNP) yang juga digunakan oleh semua sekolah sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

*Kelemahan* : Pada kurikulum muatan lokal, sekolah tidak dapat merumuskan kurikulum muatan lokal dengan baik, tidak bersifat operasional serta kurangnya sarana/prasarana penunjang, sehingga sulit diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar.

*Peluang* : Masyarakat menaruh harapan untuk bisa memanfaatkan output yang memiliki keterampilan dari hasil pembelajaran materi muatan lokal.

*Tantangan* : Karena kurikulum muatan lokal tidak memenuhi standar nasional pendidikan, serta kurangnya sarana/prasarana penunjang, sehingga para siswa tidak memiliki konsep pengetahuan serta tidak mampu mempraktekkannya (tidak memiliki keterampilan) dalam kehidupan.

*Langkah Strategis* : Sekolah harus membentuk team pengembangan kurikulum tingkat sekolah dengan melibatkan semua stakeholder untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekurangan kurikulum muatan lokal yang telah ada, serta merumuskan dan memperbaiki kurikulum muatan lokal tersebut.

#### 4. Analisis SWOT Pada Standar Proses

Menurut PP No. 13 Tahun 2015 disebutkan bahwa, “Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan”.

Berkaitan dengan standar proses, Prof. Dr. H. Wina Sanjaya mengemukakan bahwa :salah satu masalah yang dihadapi dunia pendidikan kita adalah masalah lemahnya proses pembelajaran. Dalam proses

pembelajaran anak kurang didorong untuk mengembangkan kemampuan berpikir. Proses pembelajaran di dalam kelas diarahkan kepada kemampuan anak untuk menghafal informasi; otak anak dipaksa untuk mengingat dan menimbun berbagai informasi tanpa dituntut untuk memahami informasi yang diingatnya itu untuk menghubungkannya dengan kehidupan sehari-hari.

Dalam buku yang sama, Prof. Dr. Wina Sanjaya berpendapat bahwa, “akhir dari proses pendidikan adalah kemampuan anak memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.

Jika kita menyimak pendapat tersebut, sekolah harus menganalisis factor-faktor apakah yang mempengaruhi KBM, serta berlangsung secara efektif dan efisien atau tidak, apakah pelaksanaan strategi pembelajaran yang mutakhir atau tidak, misalnya dengan menggunakan metode CTL, *cooperative learning*, *collaborative learning* dan lain-lain. Pada standar proses terdapat banyak kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah/madrasah, tetapi banyak pula kelemahan dan tantangan yang akan dihadapi dalam proses kegiatan pembelajaran. Misalnya:

- Kekuatan* : Para guru memiliki kualifikasi sesuai dengan disiplin ilmu, media atau sarana dan prasarana tersedia.
- Kelemahan* : Guru kurang menguasai teknologi sehingga tidak dapat memanfaatkan media pembelajaran secara maksimal atau kurang inovatif sehingga berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang kurang efektif dan efisien.
- Peluang* : Situasi sekolah yang kondusif dan terjadi interaksi yang baik antara guru dan siswa, antara sesama guru, antara guru dan kepala sekolah serta semua komponen di sekolah berlangsung harmonis.
- Tantangan* : Para guru tidak berusaha meningkatkan kompetensi diri sesuai dengan profesinya, serta siswa kurang memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya untuk belajar, baik di sekolah maupun di rumah atau di lingkungan keluarga dan masyarakat.

Langkah Strategis : Sekolah segera mengidentifikasi kelemahan dan tantangan yang dihadapi dengan cara mengadakan pelatihan pemanfaatan media teknologi pembelajaran, memotivasi siswa untuk belajar dengan sungguh-sungguh, memanfaatkan perpustakaan dengan sebaik-baiknya pada waktu-waktu tertentu serta melibatkan orang tua siswa untuk mengontrol dan mendampingi anak belajar di rumah atau membentuk kelompok-kelompok belajar di lingkungan masyarakat di luar jam sekolah.

### 5. Analisis SWOT Pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa “Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan”.

Guru adalah pekerjaan professional, sehingga guru harus memiliki ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang tugasnya, memiliki kemampuan dan keahlian berdasarkan profesinya. Sedangkan tenaga kependidikan adalah komponen yang juga sebagai pendukung dalam penyelenggaraan pendidikan. Pada kompetensi ini, sekolah harus menganalisis tentang kecukupan jumlah guru, guru yang bersertifikasi, guru yang berkualifikasi S1, kecukupan jumlah ideal pustakawan, laboran, teknisi computer, karyawan dan lain-lain.

Contoh Analisis SWOT terhadap pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut.

- Kekuatan* : Jumlah guru/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terpenuhi sesuai dengan kebutuhan sekolah/madrasah.
- Kelemahan* : Guru tidak kreatif menciptakan media pembelajaran sebagai alat bantu dalam kegiatan belajar mengajar, sedangkan tenaga kependidikan tidak mempunyai deskripsi tugas yang jelas pada pekerjaannya.
- Peluang* : Guru mengikutipertemuan KKG/MGMP tingkat sekolah/madrasah maupun tingkat yang lebih tinggi.

*Tantangan* : Guru dan tenaga kependidikan lainnya kurang memiliki kesempatan untuk meningkatkan produktifitas, penyesuaian diri terhadap informasi dan strategi baru dalam pembelajaran serta rendahnya sikap mental sehingga menghambat tumbuh kembangnya sekolah/madrasah.

*Langkah Strategis* : Kepala sekolah sebagai menejer, harus memiliki langkah strategi untuk mengatasi masalah ini, misalnya senantiasa memberikan motivasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktifitas, mengadakan diklat bagi pendidik dan tenaga kependidikan, meninggalkan pola-pola pembelajaran lama, bermental baik dan berakhlak mulia serta memberikan deskripsi tugas yang jelas kepada semua komponen sekolah/madrasah.

## **6. Analisis SWOT Pada Standar Sarana dan Prasarana**

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa :Sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Menurut Prof. Dr. Wina Sanjaya, “sarana adalah segala sesuatu yang mendukung secara langsung terhadap kelancaran proses pembelajaran,... sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang secara tidak langsung dapat mendukung keberhasilan proses pembelajaran”.

Kelengkapan sarana dan prasarana dapat memudahkan guru dan siswa melakukan kegiatan pembelajaran, dan dapat memberikan berbagai pilihan untuk belajar. Karena sarana dan prasarana sangat penting untuk menunjang terselenggaranya kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, maka seorang kepala sekolah/madrasah dan seluruh komponen harus dilibatkan untuk menganalisis faktor ini, yang meliputi kepemilikan ruang kelas yang cukup, kepemilikan buku pelajaran yang ideal, ruang laboratorium/praktikum, jaringan internet, meubeler memadai, kotak UKS, kantin, toilet

dan lain-lain. Dalam menyusun rencana program dan analisis program. Misalnya:

*Kekuatan* : Guru mampu menggunakan media teknologi pendidikan, ruang belajar memenuhi syarat ruang belajar ideal.

*Kelemahan* : Sekolah/madrasah memiliki proyektor tetapi terbatas, hanya terdapat pada beberapa ruang belajar saja.

*Peluang* : Sekolah/madrasah dapat memenuhi kekurangan sarana dengan menggunakan dana BOS.

*Tantangan* : POS pembiayaan sarana dan prasarana pada dana BOS sangat terbatas dan tidak memungkinkan untuk belanja memenuhi kekurangan tersebut. Jika kepala sekolah salah mengambil kebijakan dalam pembiayaan belanja sarana/prasarana, maka akan mengakibatkan kerugian Negara.

**Langkah Strategis** : Sekolah harus mengkaji dan mengidentifikasi sarana dan prasarana yang tersedia, berapa yang baik dan layak pakai, berapa yang mengalami kerusakan serta berapa kekurangan yang harus dilengkapi, sarana dan prasarana mana yang diprioritaskan dan mana yang dapat ditanggihkan. Dana dapat diperoleh dari para donatur, misalnya menjaring dana dari komite sekolah, para alumni sekolah/madrasah yang bersangkutan dan lain-lain.

## 7. Analisis SWOT Pada Standar Pengelolaan

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa Standar Pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Kriteria Baldrige dalam perspektif kesisteman untuk mengelola organisasi pendidikankhususnya membutuhkan sinergitas, integrasi, konsistensi, kesepadanan (linkages) antara perencanaan, proses, ukuran dan tindakan-tindakan perbaikan dan pengembangan standar.

Dari pengertian di atas, kami merumuskan bahwa standar pengelolaan adalah adanya perpaduan yang serasi antara perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atau pengawasan menjadi satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Jadi inti dari pengelolaan itu adalah kesesuaian antara perencanaan, proses, pengawasan dan tindak lanjut.

Dengan demikian standar pengelolaan pendidikan merupakan hal yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan perlu dikaji dan dianalisis serta ditindak lanjuti dengan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan pendidikan.

Hal-hal yang perlu dianalisis misalnya:

- a. Kepemimpinan/manajemen, meliputi :kelengkapan dan keakuratan rencana strategi, rencana operasional, kemitraan warga sekolah dan masyarakat, forum publikasi, lingkungan yang kondusif dalam KBM, penerapan demokratisasi di sekolah, kepemilikan usaha sekolah dan lain-lain.
- b. Organisasi dan administrasi meliputi : memiliki tupoksi yang jelas, memiliki system administrasi yang lengkap dan lain-lain.
- c. Kesiswaan, meliputi: memiliki regulasi penerimaan siswa baru yang professional, memiliki program pembinaan dan bimbingan siswa yang jelas.
- d. Hubungan masyarakat, meliputi : memiliki wadah hubungan antara sekolah dengan masyarakat, uraian kadar keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah yang jelas.
- e. Kultur sekolah, meliputi: pengembangan budaya yang kondusif, memiliki sarana yang membangkitkan komitmen yang tinggi dan pencitaan rasa aman, memiliki regulasi yang menciptakan rasa tanggung jawab yang tinggi, menciptakan suasana harmonis dan etos kerja yang tinggi dan lain-lain.

Contoh analisis standar pengelolaan pada sekolah/madrasah sebagai berikut.

- Kekuatan* : Sekolah memiliki perencanaan yang bagus, tersusun secara sistematis tahapan-tahapan pelaksanaan program dengan mempertimbangkan berbagai factor yang akan mempengaruhinya.
- Kelemahan* : Rencana program yang disusun hanya berasumsi pada masa kini, bukan berasumsi pada masa depan.
- Peluang* : Program akan terlaksana dengan baik karena didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap serta rencana program yang memenuhi standar pelayanan minimal.
- Tantangan* : Karena lemahnya pengawasan sehingga pada standar proses ada aspek-aspek tertentu yang berlangsung tidak sesuai dengan rencana program yang ditetapkan, sehingga kegiatan belajar mengajar tidak berlangsung secara efektif dan efisien.
- Langkah Strategi : Sekolah harus menganalisis kembali rencana program untuk mengetahui kelemahannya, serta merumuskan kembali rencana program tersebut serta tantangan yang akan dihadapi dalam pelaksanaan program pada revisi rencana program tersebut.

## 8. Analisis SWOT Pada Standar Pembiayaan

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa Standar Pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.

Menurut Nanang Fattah, system pembiayaan pendidikan merupakan proses di mana pendapatan dan sumber daya yang tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasionalkan sekolah.

Pada standar ini yang perlu dianalisis secara cermat meliputi:

Kepemilikan regulasi pembiayaan pendidikan yang jelas, kepemilikan sarana untuk penggalangan dana sekolah/madrasah, sumber dana pendapatan sekolah/madrasah yang sah, dan kepemilikan aturan yang jelas dalam system pertanggung jawaban.

Contoh analisis rencana program sekolah/madrasah pada standar pembiayaan adalah:

*Kekuatan* : Sekolah/madrasah memilikisiswa dalam jumlah yang besar sehingga mendapatkan alokasi dana BOS yang cukup besar.

*Kelemahan* : Sekolah/madrasah memiliki rencana program dan rencana operasional program yang tidak tersusun secara sistematis.

*Peluang* : Dengan mendapatkan input/siswa yang banyak dan pada akhirnya memiliki output/alumni yang banyak sebagai salah satu potensi unsur penunjang pengembangan sekolah.

*Tantangan* : Dengan memiliki rencana program dan rencana operasional program yang kurang sistematis sehingga masyarakat kurang tanggap terhadap perkembangan sekolah/madrasah.

Langkah Strategis : Merumuskan kembali program strategis dan rencana operasional program yang jelas dan terfokus dengan alokasi dana yang tepat pada upaya pencapaian tujuan, kemudian mensosialisasikan program dan rencana operasional program tersebut kepada semua stakeholder.

## **9. Analisis SWOT Pada Standar Penilaian Pendidikan**

Dalam PP No. 13 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan, disebutkan bahwa Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur dan instrument penilaian hasil belajar.

Menurut Kunandar, dengan penilaian hasil belajar maka dapat diketahui seberapa besar keberhasilan peserta didik telah menguasai kompetensi atau materi yang telah diajarkan oleh guru. Melalui penilaian juga dapat dijadikan acuan untuk melihat tingkat keberhasilan dan efektifitas guru dalam pembelajaran. Oleh karena itu penilaian hasil belajar harus dilakukan dengan baik mulai dari penentuan instrument, penyusunan instrument, telaah instrument, pelaksanaan penilaian, analisis hasil penilaian dan program tindak lanjut hasil penilaian.

Pada standar penilaian, sekolah atau madrasah harus memperhatikan dan menganalisis secara cermat beberapa hal sebagai berikut:

- a. Harus memiliki bank soal yang baik
- b. Harus memiliki system validasi soal.
- c. Harus memiliki dokumen penilaian yang lengkap
- d. Harus memiliki pedoman tindak lanjut hasil evaluasi
- e. Memiliki standar penilaian berdasarkan BSNP.

Contoh analisis standar penilaian sebagai berikut.

*Kekuatan* : Sekolah/guru memiliki instrument penilaian yang lengkap untuk melakukan evaluasi.

*Kelemahan* : Guru tidak melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien

*Peluang* : Rata-rata peserta didik adalah siswa potensial baik dari aspek kognitif, afektif maupun psikomotorik.

*Tantangan* : Karena KBM berlangsung tidak efektif dan efisien, sehingga peserta didik sulit mencapai nilai tertinggi pada ujian akhir nasional di tingkat kabupaten/kota.

*Langkah Strategis* : Guru harus melakukan penilaian diri berkaitan dengan tugasnya sebagai pendidik, dan kepala sekolah harus melakukan supervise akademik terhadap guru-gurunya. Setelah membahas atau mengkaji dan menganalisis visi serta delapan standar nasional pendidikan, bahwa untuk mencapai mutu yang baik atau unggul dalam suatu lembaga pendidikan tidak tercapai begitu saja, melainkan harus melalui langkah-langkah strategis yang harus ditempuh, mulai dari penyusunan rencana program yang analitis, pelaksanaan program yang sistematis, serta evaluasi yang berkelanjutan dan tindak lanjut.

Menurut Edward Sallis, Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.

Dari kajian tersebut di atas, menurut kami suatu rencana strategi akan tersusun secara sistematis, pelaksanaan rencana strategi akan berjalan secara efektif dan efisien, evaluasi program akan terlaksana secara kontinu dan tindak lanjut evaluasi pelaksanaan program akan berlangsung dengan baik apabila semua komponen sekolah/madrash diberdayakan, diberi tupoksi yang jelas sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Oleh karena itu seorang kepala sekolah/madrasah alangkah baiknya membentuk suatu tim yang bekerja untuk mengkoordinir semua aktivitas di sekolah/madrasah yang terkait dengan perumusan rencana program strategis, menganalisis program, pelaksanaanprogram, evaluasi program dan tindak lanjut hasil evaluasi program.

# **BAB XI**

## **PENGAWASAN SEKOLAH DAN MADRASAH**

---

---

### **A. Hakekat Pengawasan**

Ketika perencanaan pendidikan dikerjakan dan struktur organisasi persekolahannya disusun guna memfasilitasi perwujudan tujuan pendidikan, serta para anggota organisasi, pegawai atau karyawan dipimpin dan dimotivasi untuk mensukseskan pencapaian tujuan, tidak dijamin selamanya bahwa semua kegiatan akan berlangsung sebagaimana yang direncanakan. Pengawasan sekolah itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan (Robbins 1997). Holmes (t. th.) menyatakan bahwa, *'School Inspection is an extremely useful guide for all teachers facing an Ofsted inspection. It answers many important questions about preparation for inspection, the logistics of inspection itself and what is expected of schools and teachers after the event'*.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki (Wagner dan Hollenbeck dalam Mantja 2001).

Oleh karena itu mudah dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya (Mantja 2001). Berdasarkan konsep tersebut, maka proses perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan: pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standard dan tujuan yang jelas.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (2000:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada *stakeholder* pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan (Pandong, A. 2003). Dalam satu kabupaten/kota, pengawas sekolah dikoordinasikan dan dipimpin oleh seorang koordinator pengawas (Korwas) sekolah/ satuan pendidikan (Muid, 2003).

Aktivitas pengawas sekolah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur)

yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan (Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998).

Dengan menyadari pentingnya upaya peningkatan mutu dan efektifitas sekolah dapat (dan memang tepat) dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu maka kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari: kurikulum/mata pelajaran, organisasi sekolah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orang tua dan masyarakat (Law dan Glover 2000). Lebih lanjut Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan sekolah meliputi: (1) standard dan prestasi yang diraih siswa, (2) kualitas layanan siswa di sekolah (efektifitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, kualitas bimbingan siswa), serta (3) kepemimpinan dan manajemen sekolah.

Dari uraian di atas dapat dimaknai bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen-lainnya. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kiprah supervisor menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dimaksud dapat dijelaskan dalam visualisasi Gambar 1 tentang Hakikat Pengawasan. Dari visualisasi Gambar 1. tersebut tampak bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi: (1) *Support*, (2) *Trust*, (3) *Challenge*, dan (4) *Networking and Collaboration*. Keempat dimensi hakikat pengawasan itu masing-masing dijelaskan berikut ini:

1. Dimensi pertama dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Support*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (*support* kepada) pihak sekolah untuk mengevaluasi diri kondisi *existing*-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.
2. Dimensi kedua dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Trust*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (*trust*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.
3. Dimensi ketiga dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Challenge*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada *stakeholder* pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan pada situasi dan kondisi sekolah pada saat ini. Dengan demikian *stakeholder* tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah.
4. Dimensi keempat dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Networking and Collaboration*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar *stakeholder* pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Fokus dari keempat dimensi hakikat pengawasan itu dirumuskan dalam tiga aktivitas utama pengawasan yaitu: negosiasi, kolaborasi dan *networking*.

Negosiasi dilakukan oleh supervisor terhadap *stakeholder* pendidikan dengan fokus pada substansi apa yang dapat dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan serta bagaimana cara meningkatkannya. Kolaborasi merupakan inti kegiatan supervisi yang harus selalu diadakan kegiatan bersama dengan pihak *stakeholder* pendidikan di sekolah binaannya. Hal ini penting karena muara untuk terjadinya peningkatan mutu pendidikan ada pada pihak sekolah. *Networking* merupakan inti hakikat kegiatan supervisi yang prospektif untuk dikembangkan terutama pada era globalisasi dan *cybernet* teknologi seperti sekarang ini. Jejaring kerjasama dapat dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal. Jejaring kerjasama secara horisontal dilakukan dengan sesama sekolah sejenis untuk saling bertukar informasi dan *sharing* pengalaman pengembangan mutu sekolah, misalnya melalui MKP, MKKS, MGBS, MGMP. Jejaring kerjasama secara vertikal dilakukan baik dengan sekolah pada aras dibawahnya sebagai pemasok siswa barunya, maupun dengan sekolah pada jenjang pendidikan di atasnya sebagai lembaga yang akan menerima para siswa lulusannya.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga untuk menyandang predikat sebagai pengawas harus sudah berstatus tenaga pendidik/guru dan atau kepala sekolah/wakil kepala sekolah, setidaknya-tidaknya pernah menjadi guru.

Berdasarkan rumusan di atas maka kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Untuk itu maka pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah. Ada tiga langkah yang harus ditempuh pengawas dalam menyusun program kerja pengawas agar dapat

membantu sekolah mengembangkan program inovasi sekolah. Ketiga langkah tersebut adalah:

1. Menetapkan standar/kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi diri dari sekolah).
2. Membandingkan hasil tampilan performansi itu dengan ukuran dan kriteria/benchmark yang telah direncanakan, guna menyusun program pengembangan sekolah.
3. Melakukan tindakan pengawasan yang berupa pembinaan/pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah.

Dalam melaksanakan kepengawasan, ada sejumlah prinsip yang dapat dilaksanakan pengawas agar kegiatan kepengawasan berjalan efektif.

Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

1. *Trust*, artinya kegiatan pengawasan dilaksanakan dalam pola hubungan kepercayaan antara pihak sekolah dengan pihak pengawas sekolah sehingga hasil pengawasannya dapat dipercaya
2. *Realistic*, artinya kegiatan pengawasan dan pembinaannya dilaksanakan berdasarkan data eksisting sekolah,
3. *Utility*, artinya proses dan hasil pengawasan harus bermuara pada manfaat bagi sekolah untuk mengembangkan mutu dan kinerja sekolah binaannya,
4. *Supporting, Networking dan Collaborating*, artinya seluruh aktivitas pengawasan pada hakikatnya merupakan dukungan terhadap upaya sekolah menggalang jejaring kerja sama secara kolaboratif dengan seluruh *stakeholder*,
5. *Testable*, artinya hasil pengawasan harus mampu menggambarkan kondisi kebenaran objektif dan siap diuji ulang atau dikonfirmasi pihak manapun.

Prinsip-prinsip di atas digunakan pengawas dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pengawas/ supervisor pendidikan pada sekolah yang dibinanya. Dengan demikian kehadiran pengawas di sekolah bukan untuk mencari kesalahan sebagai dasar untuk memberihukuman akan tetapi harus menjadi mitra sekolah dalam membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga secara bertahap kinerja sekolah semakin meningkat menuju tercapainya sekolah yang efektif.

Prinsip-prinsip kepengawasan itu harus dilaksanakan dengan tetap memperhatikan kode etik pengawas satuan pendidikan. Kode etik yang dimaksud minimal berisi sembilan hal berikut ini:

1. Dalam melaksanakan tugasnya, pengawas satuan pendidikan senantiasa berlandaskan Iman dan Taqwa serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Pengawas satuan pendidikan senantiasa merasa bangga dalam mengemban tugas sebagai pengawas.
3. Pengawas satuan pendidikan memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas.
4. Pengawas satuan pendidikan bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai pengawas.
5. Pengawas satuan pendidikan menjaga citra dan nama baik profesi pengawas.
6. Pengawas satuan pendidikan menjunjung tinggi disiplin dan etos kerja dalam melaksanakan tugas profesional pengawas.
7. Pengawas satuan pendidikan mampu menampilkan keberadaan dirinya sebagai supervisor profesional dan tokoh yang diteladani.
8. Pengawas satuan pendidikan sigap dan terampil dalam menanggapi dan membantu pemecahan masalah-masalah yang dihadapi *stakeholder* sekolah binaannya
9. Pengawas satuan pendidikan memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap *stakeholder* sekolah binaannya maupun terhadap koleganya.

## **B. Tugas Pokok Pengawas Sekolah**

Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah,
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya,

3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas sekolah yang meliputi:

1. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA.
2. Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Tugas pokok yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Sedangkan wewenang yang diberikan kepada pengawas sekolah meliputi: (1) memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi, (2) menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, (3) menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan. Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan. Namun demikian

pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan sekolah yang telah ditetapkan kepala sekolah.

Berdasarkan kedua tugas pokok di atas maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:

1. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.
2. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
3. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
4. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
5. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa.
6. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/ pemberian ijazah.
7. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan stakeholder lainnya.
8. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
9. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
10. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas maka tugas pengawas mencakup: (1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating*

(mengkoordinir) dan (6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut (Ofsted, 2003).

Tugas pokok *inspecting* (mensupervisi) meliputi tugas mensupervisi kinerja kepala sekolah, kinerja guru, kinerja staf sekolah, pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, ketersediaan dan pemanfaatan sumberdaya, manajemen sekolah, dan aspek lainnya seperti: keputusan moral, pendidikan moral, kerjasama dengan masyarakat.

Tugas pokok *advising* (memberi advis/nasehat) meliputi advis mengenai sekolah sebagai sistem, memberi advis kepada guru tentang pembelajaran yang efektif, memberi advis kepada kepala sekolah dalam mengelola pendidikan, memberi advis kepada tim kerja dan staf sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, memberi advis kepada orang tua siswa dan komite sekolah terutama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan.

Tugas pokok *monitoring/pemantauan* meliputi tugas: memantau penjaminan/standard mutu pendidikan, memantau penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data statistik kemajuan sekolah, memantau program-program pengembangan sekolah.

Tugas pokok *reporting* meliputi tugas: melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi dan/atau Nasional, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke masyarakat publik, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke sekolah binaannya.

Tugas pokok *coordinating* meliputi tugas: mengkoordinir sumber-sumber daya sekolah baik sumber daya manusia, material, financial dll, mengkoordinir kegiatan antar sekolah, mengkoordinir kegiatan preservice dan in service training bagi Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah lainnya, mengkoordinir personil stakeholder yang lain, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah.

Tugas pokok *performing leadership/memimpin* meliputi tugas: memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah binaannya, memimpin pengembangan inovasi sekolah, partisipasi dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di kabupaten/kota, partisipasi pada seleksi calon kepala sekolah/calon pengawas,

partisipasi dalam akreditasi sekolah, partisipasi dalam merekrut personal untuk proyek atau program-program khusus pengembangan mutu sekolah, partisipasi dalam mengelola konflik di sekolah dengan win-win solution dan partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat. Itu semua dilakukan guna mewujudkan kelima tugas pokok di atas.

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: (1) penilai, (2) peneliti, (3) pengembang, (4) pelopor/inovator, (5) motivator, (6) konsultan, dan (7) kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau supervisor akademik yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek teknis pendidikan dan pembelajaran, dan supervisor manajerial yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek manajemen sekolah dapat dimatrikkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel: Matrik Tugas Pokok Pengawas**

<b>Rincian Tugas</b>	<b>Pengawasan Akademik (Teknis Pendidikan/ Pembelajaran)</b>	<b>Pengawasan Manajerial (Administrasi dan Manajemen Sekolah)</b>
<i>Inspecting/ Pengawasan</i>	Pelaksanaan kurikulum mata pelajaran Proses pembelajaran/ praktikum/ studi lapangan Kegiatan ekstra kurikuler Penggunaan media, alat bantu dan sumber belajar Kemajuan belajar siswa Lingkungan belajar	Pelaksanaan kurikulum sekolah Penyelenggaraan administrasi sekolah Kinerja kepala sekolah dan staf sekolah Kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah Kerjasama sekolah dengan masyarakat
<i>Advising/ Menasehati</i>	Menasehati guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif Guru dalam	Kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan Kepala sekolah dalam

<b>Rincian Tugas</b>	<b>Pengawasan Akademik (Teknis Pendidikan/ Pembelajaran)</b>	<b>Pengawasan Manajerial (Administrasi dan Manajemen Sekolah)</b>
	meningkatkan kompetensi professional Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik	melaksanakan inovasi pendidikan kepala sekolah dalam peningkatan kemampuan professional kepala sekolah menasehati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah Kepala sekolah dan staf dalam kesejahteraan sekolah
<i>Monitoring/</i> Memantau	Ketahanan pembelajaranPelaksanaan ujian mata pelajaran	Penyelenggaraan kurikulumAdministrasi sekolah

## DAFTAR PUSTAKA

- Abudin Nata. 1997. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos wacana Ilmu
- Ahmad Tafsir. 2001. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Amirulloh Syaibini. 2012. *Buku Pintar Pendidikan Karakter*. Jakarta: Prima Pustaka
- Baharuddin, Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Budi Suhardiman. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Daryato M. 2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Efendi AR. 2002. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Malang: UM Press
- E.Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ernie Tisnawati Sule. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Fatah, N. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gunawan, Ari. 1996. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hendiyat Soetopo dan Soemanto. 1998. *Kepemimpinan dan Supervisi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hikmat. 2009. *Manajemen pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hans Fink. 2003. *Filsafat Sosial dari Feodalisme hingga Pasar Bebas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hari Sudrajad. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika.
- Hani T Handoko. 1993. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: BPPE
- Indrafachrudi, Soekarto. 1993. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usana Offset Printing.
- Kompri. 2015. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Latifah. 2020. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Mudyahardjo, Redja. 2001. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mukhtar & Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Muchtar Efendy. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara
- Made Pirdata. 2102. *Manajemen pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Muhammad Ilyasin & Nanik Nurhati. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Aditya Media Publishing.
- Mujamil Qomar. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi baru mengelola lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Melayu Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nanang Fatah. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Ngalimun. 2012. *Strategi dan Model Pembelajaran*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Ngalim Purwanto. 1991. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Syaifullah Sagala. 2010. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Suhardiman Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Sudarwan Danim & Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.

# Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen pendidikan mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja dalam bidang pendidikan agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain. Dalam manajemen pendidikan yang perlu diperhatikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam proses manajemen ada fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu: (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Pemimpinan (*Leading*), (4) Pengawasan (*Controlling*). Oleh karena itu manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, merencanakan program, mengorganisasikan, dan mengendalikan upaya lembaga pendidikan dengan segala aspeknya agar tercapai sesuai target dan efisien.

Drs. Fahmi, M.Pd, lahir di Jatuh, Kabupaten Hulu Sungai Tengah, 20 Mei 1961, anak bungsu dari pasangan Bapak Kaseri (alm) dan Ibu Siti Fatmah (alm). Pendidikan dasar Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) sampai dengan menengah atas Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) ditempuh di kota Barabai, kemudian penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Ilmu Pendidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dan Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin.

Penulis pernah bekerja menjadi guru pada SMA Yapatala Pelahari (1988-1990), guru pada Madrasah Tsanawiyah, Muallimin Barabai (1992-1994), kemudian menjadi Dosen tetap STAI Al Washliyah Barabai (1994-1998). Sejak tahun 1999 menjadi dosen tetap pada STAIN dan IAIN Palangka Raya, sampai sekarang, *home best* pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Disamping itu juga pernah mengajar di Fakultas Agama Islam (FAI), program studi PAI pada Universitas Muhammadiyah Palangka Raya.



Penulis memfokuskan diri pada bidang Manajemen Pendidikan. Adapun tulisan yang telah dihasilkan berupa buku: *Management By Objectives Sebuah Alternatif bagi Pengembangan Institusi Pendidikan Islam*, *Mencermati Manajemen Kampus. Manajemen Pendidikan, Pengembangan Madrasah dan Profesionalisme Lembaga Pendidikan Islam tahun (2019)*, disamping itu penulis juga menjadi editor dari buku: *Pengembangan Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah (2018)*.

Penerbit K-Media  
Bantul, Yogyakarta  
kmediacorp  
kmedia.cv@gmail.com  
www.kmedia.co.id

