

MANAJEMEN STRATEGIK

Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM



Keberadaan lembaga pendidikan sebagai salah satu pranata sosial budaya saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Lembaga pendidikan kini berhadapan dengan derasnya arus perubahan akibat globalisasi yang memunculkan persaingan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Globalisasi menuntut perlunya relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja/industri terhadap mutu lulusan (out-put) serta munculnya globalisasi pendidikan dengan bermunculannya lembaga pendidikan yang bertaraf internasional. Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat pada umumnya serta siswa dan orangtua pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global. Untuk ini diperlukan manajemen strategik - yang biasanya diterapkan oleh dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap berbagai kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya - sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Penerbit dan Percetakan

NoerFikri

Jl. Mayor Mahidin No. 142
Tlp./Fax. (0711) 366 625
E-mail : noerfikri@gmail.com
Palembang - Indonesia

ISBN 978-602-447-292-4



9 786024 472924

MANAJEMEN STRATEGIK

Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM

Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM

MANAJEMEN STRATEGIK



MANAJEMEN STRATEGIK

Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM

Penerbit dan Percetakan



Dilarang memperbanyak, mencetak atau menerbitkan sebagian maupun seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Ketentuan Pidana

Kutipan Pasal 72 Undang-undang Republik Indonesia

Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis : Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM

Layout : Nyimas Amrina Rosyada

Desain Cover : Haryono

Hak Penerbit pada **NoerFikri Offset**, Palembang

Perpustakaan Nasional Katalog dalam Terbitan (KDT)

Anggota IKAPI (No. 012/SMS/13)

Dicetak oleh:

CV.Amanah

Jl. KH. Mayor Mahidin No. 142

Telp/Fax : 366 625

Palembang – Indonesia 30126

E-mail : noerfikri@gmail.com

Cetakan I : September 2018

Cetakan II : Juli 2019

Cetakan III : Februari 2020

Hak Cipta dilindungi undang-undang pada penulis

All right reserved

ISBN : 978-602-447-292-4

PENGANTAR PENULIS

Syukur alhamdulillah, berkat rahmat taufik dan hidayah dari Allah Subhanahu wa ta'ala, penyusunan buku “Manajemen Strategik” ini dapat diselesaikan. Sholawat dan salam untuk Nabi Muhammad saw. seorang ahli strategi ulung yang hanya dengan ± 22 tahun berhasil membalikkan kondisi dunia minadz-dzulumati ilannur (dari kegelepan menuju terang benderang).

Buku ini berjudul “Manajemen Strategik”. Buku ini membahas seluk beluk tentang seni dan ilmu dari suatu pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah lembaga pendidikan mencapai tujuan.

Perlu disampaikan disini bahwa, buku ini merupakan kumpulan “bahan ajar” yang sengaja penulis siapkan untuk disampaikan pada mahasiswa di kelas-kelas aktif di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang. Dari kumpulan tulisan atau bahan ajar dimaksud kemudian diklasifikasi berdasarkan kajian yang sama sehingga menjadi buku ini yang secara tematik membahas Manajemen Strategik dalam konteks pengelolaan pendidikan. Sebagai kumpulan bahan ajar sudah tentu buku ini bukan buku yang utuh, disana sini pasti dijumpai ada kekurangan. Oleh karena itu, untuk penyempurnaan buku ini diharapkan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak.

Mudahan-mudahan buku ini banyak manfaatnya terutama bagi mahasiswa Manajemen Pendidikan yang secara langsung menjadi sasaran dari penerbitan buku ini dengan harapan dapat mengerti, memahami, menjelaskan dan mempraktekkan Manajemen Strategik dalam memajukan lembaga dan kualitas pendidikan.

Palembang, 14 September 2018

Penulis,

Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pengantar Penulis	iii
Daftar Isi	iv

Kuliah/Pertemuan Pertama

PENGERTIAN, KONSEP DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGI 1

Pendahuluan	1
Pengertian Manajemen Strategi	2
Konsep Manajemen Strategi	6
Proses Manajemen Strategi	7
Penutup	8

Kuliah/Pertemuan Kedua

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM BIDANG PENDIDIKAN 9

Pendahuluan	9
Persaingan dalam Dunia Pendidikan	10
Manajemen Strategi dan Manajemen Operasi dalam bidang pendidikan	10
Faktor-faktor Strategik dalam Pengembangan Sekolah	13
Penutup	17

Kuliah/Pertemuan ketiga

MERUMUSKAN VISI, MISI, DAN TUJUAN SEKOLAH 19

Pendahuluan	19
Merumuskan Visi	20
Merumuskan Misi	24
Merumuskan Tujuan	27
Penutup	29

Kuliah/Pertemuan Keempat

MENGENAL ANALISIS SWOT	31
Pendahuluan	31
Pengertian Analisis SWOT	32
Proses Analisis SWOT	34
Komponen-komponen Analisis SWOT	34
Potensial Intenal dan Ekternal SWOT	38
Penutup	40

Kuliah/Pertemuan Kelima

APLIKASI ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN SEKOLAH	41
Pendahuluan	41
Analisis SWOT Pada Perumusan visi	42
Analisis SWOT Pada Standar Nasional Pendidikan	43
Penutup	54

Kuliah/Pertemuan keenam

PENGAMBILAN KEPUTUSAN	55
Pendahuluan	55
Pengertian Pengambilan Keputusan	55
Dasar Pengambilan Keputusan	56
Jenis-Jenis Keputusan Organisasi	57
Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	58
Penutup	59

Kuliah/Pertemuan ketujuh

PENGELOLAAN ADMINISTRASI SEKOLAH	61
Pendahuluan	61
Manajemen Administratif	63
Manajemen Operatif	69
Penutup	77

Kuliah/Pertemuan kedelapan

MERANCANG ANALISIS KEBUTUHAN	79
Pendahuluan	79
Pengertian Analisis Kebutuhan (Need Assessment)	79
Fungsi Analisis Kebutuhan	81
Langkah-langkah Analisis Kebutuhan	82
Peranan Analisis Kebutuhan	84
Analisis Kebutuhan Dalam Belajar Mengajar	84
Penutup	85

Kuliah/Pertemuan kesembilan

ANALISIS KEBUTUHAN PEMBELAJARAN	87
Pendahuluan	87
Pengertian Kebutuhan Belajar	88
Model Pengukuran Kebutuhan Belajar	90
Menganalisis Kebutuhan Pembelajaran	94
Melakukan Analisis Kebutuhan	95
Strategi Penilaian Kebutuhan	96
Penutup	98

Kuliah/Pertemuan kesepuluh

ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER BELAJAR	99
Pendahuluan	99
Pengertian dan Fungsi Sumber Belajar	99
Jenis dan Klasifikasi Sumber Belajar	100
Analisis Kebutuhan Terhadap Sumber Belajar	102
Penutup	104

Kuliah/Pertemuan kesebelas

ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KURIKULUM	107
Pendahuluan	107
Analisis Kebutuhan Kurikulum	108
Fungsi analisis kebutuhan kurikulum	109
Tujuan analisis kebutuhan kurikulum	110

Langkah-langkah Analisis Kebutuhan Kurikulum	111
Analisis Pengembangan Kurikulum Berdasarkan Kebutuhan	113
Penutup	114
<i>Kuliah/Pertemuan kedubelas</i>	
SEKOLAH DIANTARA KEBIJAKAN SENTRALISTIK DAN MANAJEMEN STRATEGI	115
Pendahuluan	115
Kebijakan Sentralistik	116
Manajemen Strategik	121
Penutup	124
<i>Kuliah/Pertemuan ketigabelas</i>	
OTONOMI SISTEM DAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN (Pendekatan School Based Management)	127
Pendahuluan	127
Konsep Dasar School Based Management	125
Networking Sekolah	138
<i>Kuliah/Pertemuan keempatbelas</i>	
RENCANA KEGIATAN OPERASIONAL (ACTION PLAN)	147
Pendahuluan	147
Pengertian Pencanaan	148
Rencana Operasional	148
Langkah-Langkah Membuat Rencana Kegiatan	150
Rencana yang Efektif	151
Langkah-Langkah Perencanaan Operasional	151
Budgeting	153
Penutup	154
DAFTAR PUSTAKA	156
BIOFILE PENULIS	162

PENGETIAN, KONSEP DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Pendahuluan

Dunia pendidikan saat ini tengah bergerak menjadi satu pasar dunia, suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah yang tak terbatas. Globalisasi mau tidak mau telah menjadi trend dari setiap organisasi baik organisasi usaha, sosial maupun organisasi pendidikan. Negara yang tidak mau masuk dalam pengefisienan dan pentransparanan tersebut akan ketinggalan karena dinamisnya perubahan.

Keberadaan lembaga pendidikan sebagai salah satu pranata sosial budaya saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Lembaga pendidikan kini berhadapan dengan derasnya arus perubahan akibat globalisasi yang memunculkan persaingan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Globalisasi menuntut perlunya relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja/industri terhadap mutu lulusan (out-put) serta munculnya globalisasi pendidikan dengan bermunculannya lembaga pendidikan yang bertaraf internasional.

Perubahan yang merupakan perbedaan yang terjadi dalam urutan waktu, tentu saja tidak mudah diterjemahkan secara singkat dan eksplisit. Perubahan dalam pengertian hakiki sesungguhnya mengandung konotasi majemuk yang telah tergambar, lintas ruang dan lintas waktu dengan demikian warna-warni kehidupan masyarakat, warna warni yang dikenal sebagai ideologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Dengan adanya perubahan tersebut, lingkungan pendidikan juga mengalami perubahan yang luar biasa. Dan kalau kita mau merunut pangkalnya, semua ini tentu saja tak terlepas dari menggejalanya revolusi informasi dan globalisasi yang melanda dunia saat ini.

Akibat adanya revolusi dan globalisasi sebagaimana disebutkan di atas, persaingan kini telah menjadi semakin sengit karena tidak lagi terbatas pada persaingan antar sesama organisasi domestik, tetapi juga dengan organisasi multinasional dari manapun juga. Ini terjadi pada hampir semua bidang usaha, bukan hanya pada bidang bisnis saja, tetapi persaingan tersebut juga telah merambah ke dunia pendidikan kita, mulai dari *play group*, SD, SLTP, SLTA, Universitas, bahkan ke institusi-institusi pendidikan lainnya.

Berkaitan dengan meningkatnya persaingan dalam bidang pendidikan ini, terjadi pula perubahan pada perilaku konsumen, dalam hal ini yang dimaksud adalah masyarakat (orangtua dan siswa), maupun dunia usaha. Karena banyaknya pilihan, konsumen kini menjadi semakin banyak tuntutan, baik mengenai kualitas lulusan dan biaya pendidikan maupun fasilitas pendidikan. *Bargaining power* masyarakat meningkat sedemikian rupa sehingga industri atau dunia pendidikan terpaksa harus melayaninya kalau tidak mau akan tersingkir dari kancah persaingan yang makin berat.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orangtua) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global.

Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya hanya diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan satu kalimat yang berasal dari dua kosa kata “manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah digabungkan menjadi satu

kalimat (terminologi) memiliki pengertian tersendiri pula. Oleh karena itu, perlu terlebih dahulu dibahas pengertian “manajemen” dan “strategi”.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Dalam konteks ini, manajemen adalah suatu kegiatan, sementara pelaksanaannya disebut *managing* - pengelolaan - , sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola (Terry, 2012:1).

Strategi is a plan of what an organization intends to be in the future an how it will get there (Barry, 1986:10). Tedjo Tripomo (2005:17) menterjemahkan definisi di atas sebagai berikut, “strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai - atau hendak menjadi apa - suatu organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute). Sedangkan Hill dalam Rangkuti (1999:56) menyatakan bahwa strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran. Selanjutnya, Clausewitz dalam Barlian (2003:45), “strategi adalah merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang”.

Pengertian atau defenisi Manajemen strategik dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku. Itulah sebabnya defenisi manajemen strategik berkembang luas tergantung pemahaman ataupun penafsiran seseorang. Meskipun demikian dari berbagai pengertian atau defenisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategik merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari berbagai pengertian atau defenisi yang ada dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar

fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Wahyudi, 1995:15).

Untuk memperjelas definisi manajemen strategis, di bawah ini dipaparkan beberapa pengertian manajemen strategis yang dikemukakan oleh para pakar manajemen strategis sebagai berikut:

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Akdon (2011:6) menyatakan, “*Strategic management is that set of managerial and action that determines the lon term performance of a corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation, and evaluation.*” Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi.

Wheelen dan Hunger menekankan pengambilan keputusan dan tindakan secara manajerial untuk keberhasilan oraganisasi dalam jangka panjang. Dengan berpijak pada analisa lingkungan, formulasi serta implementsi strategis yang tepat, evaluasi dan pengawasan yang juga terencana. Menurut mereka penerapan manajemen strategis adalah terletak pada pengkajian secara cermat pada masalah lingkungan untuk mempelajari ancaman yang ada serta peluang yang memungkinkan bagi kemajuan organisasi dengan berpijak pada kekuatan, kelemahan yang dimiliki organisasi.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Montanary Cs.(1989), adalah;

Strategic management aims to integrate the planning function with the overall management task. Beyond this point, there are differing views as to exactly what is entailed in strategic management. As in the private sector, strategic planning involves analyzing the environment for opportunities or cope with threats. In one view, strategic management includes these two aspect of strategic planning and extend strategy development to include strategy implementation and strategic control. (Montanary, Daneke and Bracker,(1989 PP.25-26).

Berdasarkan definisi Montanary di atas dapat dipahami bahwa inti utama dari manajemen strategis adalah pengintegrasian fungsi perencanaan dengan tugas manajemen yang lainnya. Diawali dengan perencanaan strategis pada lingkungan untuk mengkaji peluang dan mengatasi ancaman dengan penekanan pada dua aspek yakni perencanaan implementasi strategis dan pengawasan strategis.

Sedangkan Philip Kotler (1988:44), memberi batasan manajemen strategis adalah: proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah. Tujuan manajemen strategis adalah terus menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.

Kenneth Primozik (1991:31) memberi pengertian manajemen strategis yaitu sebagai suatu proses yang mempunyai akibat antara lain, perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen yang lain, proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan proses yang berurutan.

Manajemen strategis tidak terlepas dari perencanaan strategis yang merupakan hal sangat vital dalam mengelola lembaga untuk mencapai keberhasilan tujuan lembaga. Sebaliknya tindakan strategis adalah prasarat untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan bagi daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Jadi, proses manajemen strategis digunakan untuk mencocokkan kondisi lingkungan dan struktur persaingan yang selalu berubah dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi (sumber input strategis) perusahaan yang terus menerus berkembang. Tindakan strategis efektif yang dilakukan dalam konteks formulasi dan implementasi strategis yang diintegrasikan dengan cermat akan menghasilkan hasil (*output strategic*) dan dampak (*outcomestrategic*) yang diinginkan.

Strategi selalu memberikan keuntungan sehingga jika proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal untuk mencapai keuntungan bagi organisasi maka proses manajemen tersebut tidak dapat disebut manajemen strategi.

Siagian (2000;43) menyebut bahwa strategi merupakan cara-cara yang sifatnya mendasar dan fundamental yang akan dipergunakan oleh suatu lembaga (orang) untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Pengertian lain yang dikemukakan oleh Hak dan Majlur (Salusu,1998: 100) menyebutkan bahwa strategi : a. Adalah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral, b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam arti sasaran jangka panjang, program kegiatan dan skala prioritas, alokasi sumberdaya manusia, c. Menyeleksi bidang yang digeluti organisasi, d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya, e. Melibatkan semua tingkat hierarkis dari organisasi.

Konsep Manajemen Strategik

Richard Vancil (dari Harvard University) merumuskan konsep strategi sebagai berikut: "Strategi merupakan sebuah organisasi atau sub unit sebuah organisasi lebih besar, yaitu sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, berupa :

1. Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.
2. Kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan dan
3. Kelompok-kelompok rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.

Tujuan suatu strategi adalah untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Organisasi tersebut masih harus meraih keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang di dalam lingkungan, yang

memungkinkan menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang kekuatannya.

Proses Manajemen Strategik

Strategic management atau manajemen strategik adalah suatu proses kombinasi tiga kegiatan yang saling terkait yaitu analisis, perumusan dan pelaksanaan strategi. Dengan demikian ada tiga komponen yang harus diperhatikan dalam menentukan strategi yaitu analisis, perumusan, dan pelaksanaan, yang dapat berlaku untuk organisasi baik perusahaan, organisasi kemasyarakatan, organisasi sosial maupun lembaga pendidikan.

Michael Hit dan R. Duanne Ireland, Robert E. Hoskisson (1999:29) memberi batasan bahwa proses manajemen strategik yang dinamis hakekatnya, adalah serangkaian penuh komitmen keputusan dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan (organisasi) untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh hasil di atas rata-rata. Input strategis efektif relevan berasal dari analisis lingkungan eksternal dan internal, diperlukan untuk formulasi dan implementasi strategi yang efektif.

Rangkaian proses penyusunan manajemen strategi dapat dilihat pada beberapa Manajemen Operasidel yang dikembangkan para ahli. Salah satu Manajemen Operasidel yang sering dianjurkan adalah Manajemen Operasidel dengan rangkaian sebagai berikut, analisis lingkungan internal, eksternal, penyusunan berbagai strategi, pemilihan strategi, implementasi strategi dan analisis strategi (Gregory Dess-Lex Miller, 1993).

Manajemen Operasidel tersebut dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini:

- Analisis Lingkungan, adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan disini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Hasil dari analisis lingkungan ini setidaknya akan memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan yang biasanya digunakan dengan manajemen

Operasitret SWOT (strength, weakness, oppurtinities and threathmen) yang dimilikinya. Menentukan dan menerapkan arah organisasi, setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan kita sudah dapat memiliki gambaran mengenai posisi perusahaan dalam persaingan. Dimana kita harus pasti mendefinisikan SWOT.

- Formulasi strategi, fokus utama formulasi strategi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.
- Implementasi strategi, masalah implementasi ini cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi dapat berhasil dengan baik, manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berkembang dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahapan ini, masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan harus dibahas secara lebih mendalam.
- Pengendalian Strategi, merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengimplementasikan proses manajemen strategi.

Penutup

Proses manajemen strategik yang dibahas dalam materi/kuliah ini secara teoritis bukanlah hal yang mudah, akan tetapi dalam hal praktiknya (operasinya) melaksanakan proses yang sederhana ini merupakan pekerjaan yang sangat berat. Untuk mencapai suatu tujuan tentunya harus dibangun strategi yang matang, sehingga dalam operasi dilapangan akan lebih terkoordinasi dengan strategi yang sudah dibangun sebelumnya. Oleh sebab itu banyak pakar manajemen yang mengatakan bahwa manajemen strategi dan manajemen operasi adalah dua hal yang harus berhubungan jika ingin mencapai suatu tujuan, dengan kata lain manajemen strategi yang kurang baik tentu akan menimbulkan dampak bagi operasi (pelaksanaan) suatu tujuan dimasa depan, dan sebaliknya.

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM BIDANG PENDIDIKAN

Pendahuluan

Memperhatikan pengertian, konsep dan proses manajemen strategi seperti telah dibahas dalam kuliah sebelumnya maka dapat diartikan bahwa manajemen strategi merupakan usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan seluruh kekuatan lembaga guna mengoptimalkan setiap peluang yang ada yang muncul guna mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi dan konsekuensi bahwa lembaga dimaksud berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan dan seluruh *stakeholdernya*. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa lembaga berusaha untuk meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan oleh ancaman dari faktor eksternal lembaga.

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah: (1) analisis lingkungan lembaga yang diperlukan untuk mendeteksi dan memprediksi peluang dan ancaman lembaga; (2) analisis profil lembaga untuk mendeteksi kekuatan dan kelemahan lembaga (3) strategi kelembagaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) visi dan misi lembaga. Hubungan antara lingkungan dan lembaga memberi indikasi apa yang dapat dikerjakan dalam kurun waktu tertentu (*What is Possible*). Dari titik ini dapat diketahui posisi dan keberadaan lembaga dapat diketahui (*where am I now*). Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan lembaga, profil lembaga dan visi misi lembaga mengacu pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh *stakeholder* lembaga serta bagaimana cara mencapainya (*how to get*).

Persaingan dalam Dunia Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, persaingan adalah hal yang wajar. Munculnya persaingan itu adalah untuk mendapatkan objek pendidikan (siswa/mahasiswa) sebanyak-banyaknya. Oleh karena itu, hanya pimpinan institusi pendidikan yang bermental gigih dan kuatlah yang mampu menghadapi kerasnya persaingan ataupun krisis yang terjadi di dalam perjalanan sekolah atau universitas.

Persaingan dalam memperebutkan objek pendidikan, sangat erat kaitannya dengan kecekatan seorang yang terjun dalam bidang pendidikan mengenali selera pasar serta pemilihan pasar usaha yang tepat. Agar objek pendidikan loyal, maka harus mempunyai strategi guna mempertahankan mereka agar tidak lari ke pesaing-pesaing lain. menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1999) hal-hal yang harus diperhatikan dalam menghadapi hal tersebut adalah:

1. Analisis kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh para pesaing, anda bisa belajar dari kehebatan atau kelebihan yang mereka miliki.
2. Analisis juga kelemahan-kelemahan yang ada pada usaha mereka. Hal ini berguna bagi anda untuk memanfaatkan kelenahan pesaing sebagai peluang baru yang dapat anda tawarkan kepada pelanggan atau konsumen anda.

Manajemen Strategik dan Manajemen Operasi dalam bidang pendidikan

Dari dimensi strategik yang sudah dibahas di atas dapat dilihat dengan jelas bahwa setiap strategi perlu memahami dan menguasai seluk beluk program yang sedang dilaksanakan atau dikembangkan. Aspek internal, mulai dari konsep, tenaga pendukung, sarana yang dimiliki, biaya yang tersedia, struktur organisasi yang akan melaksanakan strategi, hasil yang telah dicapai dan hambatan-hambatan yang dialami dengan strategi lama. Aspek eksternal seperti dukungan masyarakat, perkembangan lingkungan, dan perubahan yang disebabkan faktor keamanan, politik, hukum dan lain-lain. Informasi tentang kedua aspek ini sangat diperlukan. Kesalahan menggunakan informasi ini akan berakibat tidak baik terhadap hasil yang akan dicapai nantinya (Sihombing,2000)

Pisau analisis yang biasa digunakan untuk mendiagnosis suatu kegiatan yang akan dikembangkan kemudian diwujudkan menjadi strategi yang diperlukan agar tujuan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, digunakan pisau SWOT. Dalam menentukan strategi pendidikan, tidak salah kalau kita juga memperhatikan strategi- strategi pemasaran di lingkungan dunia bisnis yang terus dibayangi dan diintai oleh situasi persaingan karena untuk menunjukkan jati dirinya. Pendidikan Luar Sekolah (PLS) juga harus siap bersaing dengan strategi yang digunakan jalur pendidikan lain.

Dalam menentukan strategi pada umumnya dilakukan dengan :

1. Mengenali posisi persaingan, hal ini berarti bahwa dalam mengembangkan strategi pendidikan luar sekolah diberbagai tingkatan perlu dicermati berbagai situasi yang mungkin akan menjadi benturan dalam gerakan pendidikan luar sekolah. Antara lain : a.) Situasi pendidikan yang menggambarkan jumlah dan jenis pendidikan yang ada, jumlah siswa dan angka putus sekolah; b.) Situasi ketenagakerjaan dalam arti jumlah pengangguran, jumlah yang tidak melanjutkan dan tidak bekerja, kemampuan lulusan sekolah untuk merebut pasar kerja; c.) Situasi masyarakat dalam arti minat pada pendidikan kejuruan dan kebutuhan belajar. Dengan mengetahui peta-peta tersebut, pendidikan luar sekolah dapat mempertimbangkan bagian mana yang tidakdi miliki persaingan yang dapat direbut untuk di kembangkan.
2. Menetapkan tujuan bisnis, Dari fakta-fakta yang di miliki di atas, lembaga pendidikan sebelum memulai suatu program, dapat mengembangkan tujuan yang ingin dicapai apabila melaksanakan kegiatan, karena lembaga pendidikan sudah mengetahui data-data, lembaga pendidikan yang sudah ada mengetahui posisinya sekarang dan kemana harus bergerak. Misalnya; pendidikan luar sekolah ingin agar warga belajar setelah selesai satu program langsung bisa bekerja maka tujuannya adalah seluruh warga belajar memiliki keterampilan yang sesuai dengan lingkungannya. Untuk itu lembaga pendidikan luar sekolah tersebut harus tahu dimana posisinya di mata masyarakat, baru mengadakan penyesuaian dengan strategi yang tepat.
3. Merumuskan strategi yang diperlukan untuk

mencapai posisi baru. Hal ini harus dilakukan dengan menggunakan dan menjawab kecenderungan-kecenderungan dorongan eksternal, seperti kompetisi perubahan kebutuhan dan teknologi serta mengembangkan komponen sumber daya.

Ada beberapa tingkatan manajemen strategi yang perlu mendapat perhatian di lingkungan pendidikan. Pertama strategi pendidikan tingkat desa, dimana program dilaksanakan. Di sini diperlukan strategi untuk menentukan kebutuhan belajar, menentukan tempat dan waktu belajar, merekrut sumber belajar, menggali sumber dana, pemasaran hasil belajar. Kedua, strategi tingkat kabupaten, di sini diperlukan strategi yang merupakan kiat. Di sini diperlukan cara yang tepat untuk membina para petugas lapangan tingkat kecamatan. Ketiga, strategi tingkat propinsi yang menggambarkan operasional program. Di sini diperlukan cara yang tepat untuk merencanakan pencapaian target program, pembinaan dan penilaian realitas program untuk wilayah satu propinsi. Keempat, strategi tingkat pusat yang merupakan kebijakan. Di sini diperlukan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan penganggaran, penilaian dan pengembangan program.

Untuk mengembangkan strategi ini, harus menggunakan metode yang sama yaitu mempelajari kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan yang ada dalam mengoperasionalkan kebijakan yang datang dari hirarki yang lebih tinggi. Kembangkan dulu berbagai strategi baru pilih dan putuskan mana yang paling sesuai. Berbagai strategi yang mungkin digunakan antara lain:

- Konsentrasi pelaksanaan program belajar. Hal ini berarti menghindari pemerataan dan penjatahan yang membuat program tidak berhasil dan berdaya guna, pemerataan cenderung asal ada.
- Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mewujudkan pusat-pusat kegiatan belajar masyarakat. Memanfaatkan sarana-sarana yang ada di masyarakat yang memungkinkan digunakan untuk kegiatan pembelajaran. Memberikan pengertian kepada masyarakat, sehingga mereka menjadikan pendidikan merupakan suatu kebutuhan.

- Membuat peta situasi dimana program akan dilakukan, hal seperti ini dapat dilakukan dengan analisis lingkungan. Apa potensi yang belum disentuh dan mungkin untuk dimanfaatkan.
- Mendorong tumbuhnya lembaga belajar atau organisasi kemasyarakatan yang bergerak pada jalur pendidikan, dan mendorong mereka menjadi pengelola pusat kegiatan belajar masyarakat tersebut, dengan harapan lembaga ini lebih cepat tumbuh di masyarakat dan menyerap aspirasi yang tumbuh di masyarakat tersebut.
- Melatih pengelola pusat kegiatan belajar masyarakat, keberhasilan pendidikan masyarakat akan banyak ditentukan oleh kemampuan mengelola program yang dilaksanakan oleh masyarakat. Karena itu perlu dilengkapi dengan seperangkat pengetahuan operasional, sebagaimana layaknya tentara yang akan bertempur dan menginginkan kemenangan mereka perlu dilengkapi dengan peralatan militer yang memadai.
- Membentuk jaringan informasi dan pemasaran, hal ini erat kaitannya dengan penyalur hasil-hasil dari program belajar di masyarakat.

Faktor-faktor Strategik dalam Pengembangan Sekolah

Strategi adalah “suatu pertimbangan dan pemikiran yang logis, analitis serta konseptualisasi hal-hal penting atau prioritas (baik dalam jangka panjang, pendek maupun mendesak), yang dijadikan acuan untuk menetapkan langkah-langkah, tindakan, dan cara-cara (taktik) ataupun kiat (jurus-jurus) yang harus dilakukan secara terpadu demi terlaksananya kegiatan operasional dan penunjang dalam menghadapi tantangan yang harus ditangani dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan ataupun sasaran-sasaran dan hasil (*output*) yang harus dicapai serta kebijaksanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Strategi paling baik didefinisikan sebagai ”melakukan hal yang benar” sementara taktik adalah “melakukan segalanya dengan benar”. Strategi yang baik datang dari cara berfikir yang benar (Depdiknas 2007:45).

Dalam mengembangkan strategi, dua pertanyaan mendasar harus dijawab, yaitu: (a). Apa yang harus dilakukan? dan

(b) Bagaimana melakukannya? Sejalan dengan itu Daft (1988) dalam Depdiknas (2000:23), mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan yang berupa penentuan alokasi sumber daya dan kegiatan untuk bergelut dengan lingkungan dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Pada level tertinggi dalam sebuah struktur organisasi, tingkat sekolah misalnya, strategi yang digunakan disebut dengan *grand strategy*.

Seorang manajer dalam kaitan ini seorang kepala sekolah dalam merencanakan, merumuskan serta menjalankan proses manajemen strategi mengacu pada teori Wheelen dan Hunger (1995), meliputi empat tahapan yaitu:

- a. *environmental scanning* (analisa lingkungan)
- b. *strategy formulation* (formulasi strategi)
- c. *strategi implementation* (implementasi strategi)
- d. *evaluation and control* (evaluasi dan pengawasan)

Proses manajemen strategis meliputi rentang mulai dari analisa lingkungan hingga performansi evaluasi, analisa manajemen baik faktor di dalam maupun para *stakeholder* yang berada di luar dengan intensitas yang dekat, sedang maupun jauh, dalam proses selanjutnya menganalisa peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal serta kemudian diikuti dengan analisa lingkungan internal untuk masalah kekuatan dan kelemahan, sejalan dengan pendapat Rowe et.al (1989, p.3);

Strategic Management: is -the process of aligning the internal capability of an organization with the external demand of its environment- is needed to allocate human and material recourses effectively. The strategic management process form the basis to formulate and implement strategic that achieve an organization' goals and objectives.

Bagaimana strategi dari pimpinan sekolah untuk merajut kapabilitas internal untuk mengatasi faktor lingkungan eksternal dengan pemberdayaan sumber daya manusia dan sumber daya alam dengan menggunakan strategi yang tepat demi mencapai tujuan organisasi. Namun memilih strategi yang tepat bukanlah hal yang mudah perlu pengkajian yang mendalam dan cermat, baik faktor

internal organisasi juga faktor eksternal. Selain itu dengan menggunakan analisa kajian lingkungan yang tepat Rowe juga mengusulkan pimpinan sekolah perlu mempertimbangkan baik secara implisit maupun eksplisit beberapa faktor penting yang Rowe menyebutnya dengan faktor ABC's, 3Fs, dan 3Ss. Faktor-faktor yang dimaksud Rowe dan kawan-kawa tersebut adalah;

Assumption, Belief, Consequences. Keputusan yang diambil biasanya berdasarkan pada asumsi karena tak seorangpun bisa memprediksi dengan tepat hasil dari suatu strategi yang digunakan. Keyakinan akan nilai-nilai dan kepercayaan sangat perlu untuk menjadi bahan pertimbangan manajer puncak terutama dalam kajian evaluasi. Dan akhirnya seorang manajer strategis harus mengkaji konsekuensi dari sebuah strategi.

Focus, Forces, fit ketiga faktor ini membantu pimpinan dalam hal ini kepala sekolah untuk memilih strategi alternatif yang konsisiten dengan tujuan dan kapabilitas lembaga. Kekuatan dari luar pesaing, pelanggan, desakan teknologi, aturan pemerintah, semua ini mempengaruhi kebutuhan dan untuk menjawab apa kebutuhan pasar alternatif strategis perlu dilakukan untuk menjawab semuanya, namun tentu saja harus tetap merefleksikan fokus, tujuan dan esensi dari organisasi. Di samping itu mengukur kemampuan, kecocokan dan kekuatan organisasi dalam menerapkan strategi dengan kondisi lingkungan eksternal yang ada dalam upaya memenuhi harapan stakeholder merupakan kemungkinan yang terbaik dalam menggapai sukses.

The three S yaitu *Strategy, structure, style* ketiga faktor ini harus selaras dalam menjalankan strategi. Strategi merepresentasikan langkah dan tindakan yang dipilih oleh organisasi untuk mencapai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi harus didukung oleh struktur organisasi yang merefleksikan budaya organisasi.

Mc. Kinsey menyebutkan bahwa keberhasilan suatu strategi terpaut erat dengan faktor-faktor lainnya yang menjadi sarat apakah suatu strategi bisa berjalan baik, yaitu: kecakapan dari pimpinan itu sendiri menjadi prasarat utama dalam implementasi strategi, sruktur

organisasi kelembagaan juga akan mempengaruhi keberhasilan suatu strategi, gaya manajerial yang berjalan baik dari tingkatan manajemen tingkat atas, menengah sampai bawah, faktor selanjutnya kebiasaan staf pelaksana akan mempengaruhi implementasi strategi. Sistem atau mekanisme dan prosedural yang telah biasa berjalan dalam lembaga terkait juga akan sangat menunjang, yang terakhir semua implementasi strategi takan bisa terlepas dari budaya organisasi.

Mengacu pada konsep pengembangan organisasi sekolah yang dirumuskan oleh seorang pakar pendidikan Indonesia yaitu Ahmad Sanusi yang mengadopsi konsep Kaplan dan Norton yaitu *Balanced Scored Card* yang kemudian direkonstruksi oleh beliau dengan model Kartu Kendali Kegiatan Berimbang (KKKB) dan lebih dispesifikasikan dengan Sub-Konsep yaitu untuk menyertai pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dan Kurikulum Berbasis Kompetensi. Dalam konsep tersebut Sanusi (2004), menyarankan bagi setiap organisasi sekolah yang sudah maju dan terkemuka, yang masih sederhana dan terbelakang yang menghendaki kemajuan secara berkelanjutan mesti melihat dirinya dari lima perspektif besar, yaitu:

- a) Perspektif visi, posisi dan strategi. Sesudah mengadakan analisis SWOT secara intensif, apakah sekolah mempunyai visi dan strategi, yang jelas, tepat dan sudah disosialisasikan, dapat berkembang, telah diperiksa apakah benar ada nilai-nilai yang dapat dijadikan dasar tujuan dan rujukan.
- b) Perspektif output-produk benda atau jasa yang hendak dihasilkan dan ditawarkan kepada pelanggan dan para stakeholder. Yang meliputi kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler yang mengandung unsur *comparative and competitive advantage*, sebagai hasil kajian dokumenter secara historis-sosiologis dan survey lapangan.
- c) Perspektif organisasi dan personal sekolah atau sumber daya manusia yang meliputi; pertumbuhan organisasi dan personalia, perkembangan keorganisasian dan personel strategik termasuk di dalamnya menjadi organisasi pembelajar yang berkelanjutan (*sustainable learning organization*) pembagian atau deskripsi jabatan secara terperinci dan juga meliputi rencana strategis dan rencana operasional dengan pola perbaikan segi-segi

tertentu dalam bidang organisasi dan personal (*incremental continuous day by day quality improvements*) berikut sistem pendukungnya yang terbuka

- d) Perspektif manajemen siswa, pelanggan dan stakeholder yang juga mencakup diagnosis sekolah dalam perspektif kesiswaan dan kelompok pelanggan yang meliputi pertumbuhan kesiswaan, pelanggan dan stakeholder strategis
- e) Perspektif keuangan, sarana-prasarana dan alat-alat yang meliputi; pertumbuhan manajemen keuangan, sarana prasarana, perubahan manajemen sarana dan prasarana yang strategis.

Penutup

Manajemen strategi dalam dunia pendidikan bisa kita ibaratkan sebagai sebuah upaya membangun input untuk menghasilkan output. Input dalam dunia pendidikan adalah berupa tenaga pengajar/dosen yang berkualitas, ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan, administrasi yang baik, sedangkan outputnya adalah berupa lulusan suatu instansi pendidikan yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Untuk mencapai output ini, dibutuhkan suatu proses, dalam tulisan ini kita sebutkan sebagai proses manajemen operasi.

Pembangunan dunia pendidikan saat ini membutuhkan manajer strategi dan operasi yang mampu mengidentifikasi apa yang harus dilakukan sekarang untuk meraih masa depan yang diharapkan, untuk itu manajer strategi dan operasi tersebut harus mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan tantangan yang ada saat ini, dan masa depan.

MERUMUSKAN VISI, MISI, DAN TUJUAN SEKOLAH

Pendahuluan

Di awal pembangunan sebuah lembaga pendidikan biasanya didasarkan pada pemikiran dan keyakinan bahwa organisasi yang baru tersebut dapat menawarkan produk atau jasanya kepada konsumen dalam suatu daerah atau wilayah tertentu., dan pada harga yang menguntungkan. Ketika serangkaian keyakinan mengenai suatu bisnis tersebut diwujudkan dalam bentuk tulisan, dokumen yang dihasilkan mencerminkan gagasan dasar yang sama bahwa perlu untuk membuat pernyataan visi dan misi. Pernyataan visi dan misi biasanya dapat kita jumpai dibagian depan dari laporan tahunan perusahaan atau lembaga pendidikan yang bersangkutan. Selain itu pernyataan visi dan misi dapat kita jumpai dalam setiap profil perusahaan atau lembaga pendidikan.

Visi dan misi sendiri merupakan pernyataan yang dibuat oleh pihak lembaga secara internal untuk menggambarkan secara tidak langsung apa yang sebenarnya menjadi tujuan, sasaran dan rencana kerja dari lembaga tersebut. Antara visi dan misi tentunya yang sering dibuat terlebih dahulu adalah visi. Seringkali atau bahkan biasanya pertanyaan yang sering muncul dalam perumusan visi adalah “mau jadi seperti apakah kita?”. Pertanyaan acuan yang singkat ini biasanya akan sangat membantu para manajer serta eksekutif dalam lembaga apa saja untuk menjadi sepaham mengenai tujuan apa yang hendak dicapai dalam lembaga tersebut. Baik untuk jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Adanya kesepahaman ini tentu akan sangat membantu pihak intern karena lebih mudah dalam membangun kerja sama antar karyawannya sendiri.

Setelah perumusan visi yang telah dianggap tepat oleh pihak pimpinan bagi lembaganya maka selanjutnya adalah bagian pernyataan atau perumusan misi. Misi sendiri sebagai gagasan pendukung dari ide

yang telah dibuat dalam bentuk visi sebelumnya. Misi berperan sebagai alat bantu, bahkan cara yang akan digunakan untuk tercapainya visi dari lembaga tersebut. Salah satu contoh pertanyaan acuan yang bisa saja muncul dalam misi adalah “ kegiatan apa yang akan kita lakukan untuk tercapainya cita-cita lembaga?” Melihat pertanyaan seperti ini jelas menuntut seorang pemimpin untuk kembali melihat apa yang menjadi alasan keberadaan organisasinya dalam masyarakat. Secara tidak langsungpun alasan tersebut akan ikut menggambarkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut dengan kehadirannya dalam masyarakat.

Dari uraian diatas dapat terlihat jelas bahwa pernyataan visi dan misi memiliki peranan yang positif dalam manajemen strategi suatu lembaga. Pernyataan visi dan misi yang jelas akan menuntun para manajer dalam merumuskan, merencanakan dan menjalankan strategi apa yang akan digunakan sehingga apa yang menjadi tujuan awal bersama dapat tercapai. Karena yang sering terjadi adalah pada saat suatu perusahaan atau organisasi lain tidak memperoleh keberhasilan maka para manager melihat kembali visi dan misi yang telah ada. Apakah ada kekeliruan atau ketidakjelasan dalam visi dan misinya. Dan perubahanpun sering terjadi.

Merumuskan Visi

Kata visi berasal dari bahasa Inggris, *Vision* yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan. Secara etimologis Visi mengandung arti kemampuan untuk melihat pada inti persoalan.

Menurut Said Budairy (1994), visi adalah pernyataan cita-cita, bagaimana wujud masa depan, kelanjutan dari masa sekarang dan berkaitan erat dengan masa lalu. Menurut Nanang Fattah dan Muhammad Ali (2006), visi adalah harapan dan keinginan semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Menurut Mohammad Syaifuddin (2007), visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa visi merupakan impian/harapan cita-cita yang ingin dicapai oleh warga sekolah. Visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan

pada masa yang akan datang, mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan. Dengan kata lain visi dalam lembaga pendidikan adalah gambaran proyeksi ke depan berupa pandangan, cita-cita, harapan, dan keinginan lembaga yang ingin diwujudkan di masa mendatang. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Visi sekolah dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah, kemudian disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan dan ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Gambaran masa depan (visi) tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu undang-undang pendidikan dan sejumlah peraturan pemerintahannya, khususnya tujuan pendidikan nasional sesuai jenjang dan jenis Sekolahnya dan sesuai dengan profil Sekolah yang bersangkutan.

Visi sekolah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional, tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama, tetapi profil sekolah khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang dilayani sekolah/madrasah tidak selalu sama. Oleh karena itu, dimungkinkan sekolah memiliki visi yang tidak sama dengan sekolah lain, asalkan tidak keluar dari koridor nasional, yaitu tujuan pendidikan nasional.

Perhatikan contoh visi *Sekolah* berikut!

1. *Sekolah* yang terletak di kota besar, peserta didiknya berasal dari keluarga mampu berpendidikan tinggi yang memiliki harapan anaknya menjadi orang hebat, lulusannya melanjutkan ke *Sekolah* favorit yang lebih tinggi, dapat merumuskan visinya: UNGGUL DALAM PRESTASI, BERAKHLAQUAL KARIMAH, TERAMPIL DAN MANDIRI.

2. *Sekolah* yang terletak di perkotaan, mayoritas peserta didiknya berasal dari keluarga mampu dan hampir seluruh lulusannya ingin melanjutkan ke *Sekolah* yang lebih tinggi, dapat merumuskan visinya: UNGGUL DALAM PRESTASI BERDASARKAN IMTAQ, TERAMPIL DAN MANDIRI
3. *Sekolah* yang terletak di daerah pedesaan yang umumnya tidak maju dari *Sekolah* di perkotaan dan banyak peserta didiknya tidak melanjutkan ke *Sekolah* favorit/berprestasi, dapat merumuskan visinya : TERDIDIK, TERAMPIL DAN MANDIRI BERDASARKAN IMAN /TAQWA.
4. *Sekolah* yang terletak di daerah pinggiran kota (urban) yang umumnya tingkat kemajuannya menengah dibanding *Sekolah* di perkotaan atau pedesaan; masyarakatnya pekerja, lingkungannya abangan, perilaku moral rendah, dan banyak peserta didiknya tidak melanjutkan ke *Sekolah* yang lebih tinggi, dapat merumuskan visinya: BERAKHLAQUL KARIMAH MANDIRI DAN TERAMPIL BERDASARKAN IMTAQ.

Keempat visi di atas, sama-sama benar sepanjang masih dalam koridor tujuan pendidikan nasional. Tentu saja, perumusan visi harus disesuaikan dengan tujuan dari setiap jenjang dan jenis *Sekolah* sebagaimana dituliskan dalam peraturan pemerintah.

Visi yang pada umumnya dirumuskan dalam kalimat yang filosofis seperti contoh di atas, seringkali memiliki aneka tafsir. Setiap orang dapat menafsirkan secara berbeda-beda sehingga dapat menimbulkan perselisihan dalam implementasinya. Bahkan jika terjadi penggantian pimpinan *Sekolah* maka kepala *Sekolah* yang baru tidak jarang memberi tafsir yang berbeda dengan kepala *Sekolah* sebelumnya. Oleh karena itu, agar tidak memberikan tafsir yang berbeda, visi itu sebaiknya diberikan penjelasan berupa indikator-indikator (penanda-penanda) apa yang dimaksudkannya.

Perhatikan contoh penjelasan indikator-indikator visi!

- a. Visi *Unggul dalam Prestasi Berdasarkan Imam dan Taqwa* dapat dijabarkan indikator sebagai berikut.

Visi	Indikator
Unggul dalam prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Unggul dalam perolehan UASBN • Unggul dalam persaingan melanjutkan ke jenjang pendidikan di atasnya • Unggul dalam karya ilmiah remaja • Unggul dalam lomba kreativitas • Unggul dalam lomba kesenian • Unggul dalam lomba olahraga
Beriman dan bertaqwa	<ul style="list-style-type: none"> • Unggul dalam disiplin • Unggul dalam aktivitas keagamaan • Unggul dalam kepedulian sosial

b. *Visi Unggul dalam Beribadah, Berakhlakul karimah, Berprestasi, dan Terampil* dapat dijabarkan indikator sebagai berikut

Visi	Indikator
Unggul dalam beribadah	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hafal dan fasih bacaan sholat, gerakan sholat, dan keserasian gerakan dan bacaan ○ Hafal dan fasih do'a setelah sholat ○ Hafal dan fasih do'a-do'a harian muslim ○ Tertib menjalankan sholat fardhu ○ Tertib menjalankan sholat sunah rowatib ○ Dll
Unggul dalam berakhlakul karimah	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jujur ○ Amanah ○ Sidiq ○ Fatonah ○ Disiplin ○ Sportif ○ Tanggung jawab ○ Percaya diri

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hormat kepada orang tua dan guru ○ Menyayangi sesama ○ Suka menolong ○ Dll
Unggul dalam prestasi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Unggul dalam pencapaian nilai UASBN di atas rata-rata <i>Sekolah</i> ○ Unggul dalam berbagai lomba mapel ○ Unggul dalam lomba KIR ○ Unggul dalam berbagai lomba olahraga ○ Unggul dalam berbagai lomba seni ○ Unggul dalam lomba keagamaan ○ Unggul dalam lomba pidato ○ Unggul dalam lomba menulis kreatif (sastra) ○ Dll
Unggul dalam keterampilan (life skill)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terampil mengoperasikan aplikasi komputer dan internet ○ Terampil dalam menjalankan keterampilan hidup (life skills) ○ Terampil menjadi public speaker ○ Dll

Merumuskan Misi

Misi berasal dari bahasa Inggris, *Mission* yang berarti tugas atau perutusan. Misi merupakan suatu bentuk pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang mengandung niat organisasi yang bersangkutan.

Menurut Nanang Fattah dan Muhammad Ali (2006), misi adalah pernyataan tentang tujuan yang diekspresikan dalam bentuk produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta cita-cita di masa depan. Menurut Mohammad Syaifuddin (2007), misi adalah tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi.

Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait

dengan sekolah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa misi adalah pernyataan berupa tindakan atau upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan visi, oleh karena itu misi merupakan penjabaran operasional dari visi.

Adapun fungsi misi yaitu:

- a. Sebagai pijakan dalam merumuskan tujuan
- b. Sebagai tindakan nyata untuk mewujudkan visi
- c. Merupakan bentuk komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan
- d. Sebagai alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan
- e. Sebagai motivasi dan pembangkit semangat kebersamaan dalam organisasi

Perhatikan contoh jabaran misi berdasarkan visi!

Visi	Indikator
Unggul dalam Prestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki ○ Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah ○ Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal ○ Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak. ○ Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga

	<p>madrasah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan <i>Sekolah</i>.</p>
<p>Unggul dalam beribadah, berakhlaqul karimah, berprestasi, mandiri dan terampil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran Islam sehingga peserta didik menjadi tekun beribadah, jujur, disiplin, sportif, tanggung jawab, percaya diri hormat pada orang tua, dan guru serta menyayangi sesama. ○ Melaksanakan pembelajaran dan pendampingan secara efektif sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal dengan memiliki nilai UASBN di atas standar minimal, unggul dalam prestasi keagamaan, dan unggul dalam keterampilan sebagai bekal hidup di masyarakat. ○ Melaksanakan pembelajaran ekstrakurikuler secara efektif sesuai dengan bakat dan minat sehingga setiap peserta didik memiliki keunggulan dalam belajar mandiri dan berbagai lomba akademik/non akademik. ○ Menumbuhkan sikap gemar membaca dan selalu haus akan pengetahuan serta mandiri dalam belajar berbuat dan bertindak di rumah maupun di sekolah ○ Melaksanakan tata tertib <i>Sekolah</i> secara konsisten dan konsekuen. ○ Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga <i>Sekolah</i> dan stakeholder.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Melaksanakan pembinaan dan penelitian peserta didik ○ Mengadakan komunikasi dan koordinasi antar<i>Sekolah</i>, masyarakat, orang tua dan instansi lain yang terkait secara periodik berkesinambungan.
--	---

Merumuskan Tujuan Sekolah

Tujuan adalah sasaran yang akan dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan sesuatu kegiatan. Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Menurut Mohammad Syaifuddin (2007), tujuan adalah tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Tujuan dalam satuan pendidikan merupakan “apa” yang akan dicapai/ dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai.

Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, tujuan dikaitkan dengan jangka waktu yang pendek, yaitu kurang lebih 3 sampai dengan 5 tahun. Dengan demikian, tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.

Sedangkan fungsi tujuan sekolah yaitu:

- a. Sebagai tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.
- b. Untuk menjelaskan apa yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan sekolah pada kurun waktu menengah (misalnya dalam kurun waktu 3-5 tahun).
- c. Sebagai acuan dalam menyusun sasaran.

Perhatikan contoh jabaran tujuan Sekolah berdasarkan visi!

Visi	Indikator
Unggul dalam Prestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pada tahun 2019 rata-rata UASBN mencapai nilai minimal 7,5 ○ Pada tahun 2019 proporsi lulusan yang melanjutkan ke <i>Sekolah</i> unggul minimal 40%.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pada tahun 2019 memiliki kelompok KIR dan mampu menjadi finalis LKIR tingkat nasional. ○ Pada tahun 2019 memiliki tim olahraga minimal 3 cabang dan mampu menjadi finalis tingkat provinsi. ○ Pada tahun 2019 memiliki tim kesenian yang mampu tampil pada acara setingkat kabupaten/kota. ○ Dll
<p>Unggul dalam beribadah, berakhlakul karimah, berprestasi, dan tampil</p>	<p>Pada akhir tahun ajaran 2019/2020 <i>Sekolah</i> dapat :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Memperoleh nilai UN rata-rata 7,5. ○ Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan yang bervariasi, inovatif, dan bermakna, di antaranya CTL serta layanan bimbingan dan konseling. ○ Meningkatkan jumlah peserta didik yang diterima di <i>Sekolah</i> favorit/unggul sekurang-kurangnya 75% dari jumlah yang lulus. ○ Mengembangkan kedisiplinan dariseluruh komponen madrasah (stake holder) untuk membentuk kepribadian yang tangguh dan kokoh sebagai dasar dalam setiap aktivitas serta sebagai aset madrasah. ○ Meningkatkan aktivitas dan kreativitas peserta didik melalui pelaksanaan kegiatan intra dan ekstrakurikuler ○ Mampu menempatkan diri sebagai <i>Sekolah</i> yang mengembangkan pendidikan berbasis ICT. ○ Melestarikan budaya daerah melalui mulok bahasa daerah dengan indikator 85% peserta didik mampu berbahasa Jawa

sesuai konteks yang ada.

- Membekali sekurang-kurangnya 95% peserta didik mampu membaca dan menulis Al Qur'an
- Membekali 100% peserta didik mampu mengakses informasi yang positif dari internet
- Membiasakan sekurang-kurangnya 95% peserta didik terbiasa sholat berjamaah.

Penutup

Setelah mengetahui pengertiannya dan beberapa contoh mengenai visi dan misi perusahaan dapat dipastikan bahwa tanpa adanya visi dan misi, sebuah perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diimpikan. Contoh mudahnya, kita misalkan membangun perusahaan sama halnya dengan memulai sebuah perjalanan. Sebelum memulai perjalanan, Anda tentukan terlebih dahulu kota tujuan Anda. Tanpa memiliki tujuan tempat atau kota yang akan dikunjungi, orang tersebut tidak akan pernah beranjak kemanapun. Sama halnya dengan perusahaan yang belum memiliki visi, perusahaan tersebut juga belum bisa bergerak kemanapun karena belum memiliki tujuan usaha. Tak kalah pentingnya dengan visi, misi perusahaan juga berpengaruh terhadap perjalanan perusahaan. Jika perusahaan tidak memiliki misi, keadaannya akan sama dengan orang yang sudah memiliki kota tujuan (misalnya : perjalanan ke kota Jogja) namun belum memiliki rencana sarana transportasi yang akan digunakan dan kapan waktu keberangkatan. Sehingga perjalanan menuju Jogja hanya sekedar angan-angan, yang belum bisa diwujudkan. Dari contoh tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa tanpa adanya visi dan misi perusahaan yang saling bersinergi, mustahil rasanya bila sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik.

MENGENAL ANALISIS SWOT

Pendahuluan

Sekolah dan madrasah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan dengan tugas mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menyediakan tenaga kerja, harus selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dapat pula memenuhi kebutuhan masyarakat yang hidup dinamis dan selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Sekolah harus selalu berupaya mengembangkan visi, dan tujuan yang ingin dicapai.

Sekolah harus merumuskan misi sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan, kemudian misi tersebut diuraikan dalam indikator-indikator pencapaian, akan tetapi sekolah juga harus membuat program-program atau kebijakan-kebijakan sebagai langkah strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Hal itu menjadi tanggung jawab dan kewenangan sekolah/madrasah.

Dalam menyusun suatu rencana atau program pasti akan terlintas dalam pikiran pengelola sekolah dan madrasah 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.

Oleh karena itu dalam pembahasan ini perlu mengemukakan suatu strategi kepemimpinan, terutama pada suatu lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) dengan menggunakan analisis SWOT untuk menyusun rencana, baik untuk program jangka pendek, maupun program jangka panjang. Namun sebelum hal itu dibicarakan mungkin ada baiknya jika terlebih dahulu mengenal tentang SWOT itu sendiri.

Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Istilah analisis SWOT seringkali kita temukan dalam ruang lingkup ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini tujuannya adalah untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dan bukan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang tengah dihadapi. Analisis SWOT berperan penting dalam bisnis karena tujuannya untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam suatu perusahaan dari sudut pandang SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Para ahli banyak mengemukakan pengertian SWOT dengan redaksi yang beragam tetapi semuanya sepakat bahwa SWOT merupakan analisis yang dapat menggambarkan situasi dan kondisi organisasi (perusahaan dan atau lembaga pendidikan) yang sedang dihadapi.

Untuk lebih jelasnya berikut dikemukakan pendapat ahli tentang pengertian SWOT yaitu:

1. Philip Kotler

Menurut Philip Kotler, pengertian analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang terdapat pada individu atau organisasi.

2. Pearce dan Robinson

Menurut Pearce dan Robinson, pengertian analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kelemahan dan kekuatan utama tersebut dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi.

3. Yusanto dan Wijdajakusuma

Menurut Yusanto dan Wijdajakusuma, pengertian analisis SWOT adalah instrumen internal dan eksternal perusahaan yang bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5.

Penjelasan mengenai pola ini adalah data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan perusahaan pada tiga tahun sebelum analisis, apa yang diinginkan pada tahun saat dilakukan analisis kecenderungan perusahaan pada lima tahun pasca analisis.

4. Freddy Rangkuti

Menurut Rangkuti, definisi analisis SWOT adalah usaha yang dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan pada saat yang sama dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

5. Rais

Menurut Rais, pengertian analisis SWOT adalah metode analisis yang paling mendasar yang berguna untuk mengetahui topik dan permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil akhir dari analisis ini adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

6. Conny R. Semiawan

Menurut Conny R. Semiawan, *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).*

Dari beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikemukakan bahwa 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.

Proses Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan singkatan dari strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunity (kesempatan), dan threat (ancaman). Analisis ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey yang memimpin proyek riset di Stanford University. Melalui analisis SWOT, kita dapat melakukan identifikasi faktor internal (strength dan weakness) dan faktor eksternal (opportunity dan threat) dari organisasi secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi.

Analisis SWOT adalah analisis yang berdasarkan pada anggapan bahwa suatu strategi yang efektif berasal dari sumber daya internal (strength dan weakness) dan eksternal (opportunity dan threat). Keuntungan dari analisis SWOT adalah menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk merancang strategi baru, oleh karena itu perencanaan yang berdasarkan pada sumber daya dan kompetensi dapat memperkaya analisis SWOT dengan mengembangkan perspektif internal (Dyson, 2002).

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan tersebut pada kondisi yang ada saat ini.

Hasil identifikasi tersebut dibandingkan untuk memaksimalkan strength dan opportunity (strategi SO) serta meminimalkan weakness dan threat (strategi WT) guna mencapai strategi yang optimal. Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan terhadap data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data, sehingga akan diperoleh strategi yang memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Komponen-komponen Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan

(weakness), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

Pemaparan empat komponen SWOT secara terperinci adalah sebagai berikut:

1. *Strength (S)* merupakan karakteristik dari suatu organisasi atau bisnis yang merupakan suatu keunggulan.
2. *Weakness (W)* merupakan karakteristik dari suatu organisasi atau bisnis yang merupakan kelemahan.
3. *Opportunity (O)* kesempatan yang datang dari luar organisasi atau bisnis.
4. *Threat (T)* elemen yang datang dari luar yang dapat menjadi ancaman bagi organisasi atau bisnis.

Tujuan dari setiap analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor kunci yang datang dari lingkungan internal dan eksternal. Analisis SWOT dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu:

1. Faktor internal: merupakan strength dan weakness yang datang dari lingkungan internal organisasi atau bisnis.
2. Faktor eksternal: merupakan opportunity dan threat yang datang dari lingkungan eksternal organisasi atau bisnis. Untuk mengidentifikasi faktor ini, dapat digunakan analisis PEST.

Analisis SWOT adalah sebuah metode untuk mengkategorisasikan dan metode ini memiliki kelemahan. Sebagai contoh, untuk menghasilkan kecenderungan suatu organisasi menyusun daftar dibanding berfikir untuk melihat apa yang sebetulnya penting untuk meraih suatu tujuan.

Analisis SWOT juga menghasilkan daftar tanpa urutan prioritas yang jelas, sebagai contoh adalah opportunity yang lemah dapat dianggap sebagai threat yang kuat.

	Opportunities (external, positive)	Threats (external, negative)
Strengths (internal, positive)	Strength-Opportunity strategies Which of the company's strengths can be used to maximize the opportunities you identified?	Strength-Threats strategies How can you use the company's strengths to minimize the threats you identified?
Weaknesses (internal, negative)	Weakness-Opportunity strategies What action(s) can you take to minimize the company's weaknesses using the opportunities you identified?	Weakness-Threats strategies How can you minimize the company's weaknesses to avoid the threats you identified?

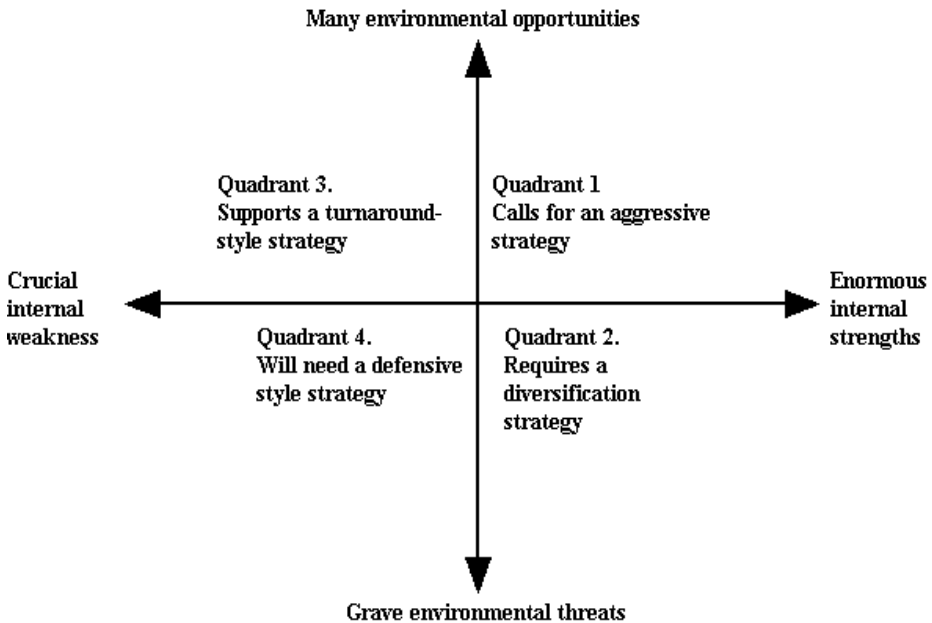
Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-andan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Menurut Freddy Rangkuti (1997), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

SWOT Analysis Diagram



- **Kuadran I:**

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (Growth oriented strategy).

- **Kuadran II:**

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

- **Kuadran III:**

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

- **Kuadran IV:**

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Ferrel dan Harline (2005) fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Berikut merupakan potensial pokok persoalan yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis SWOT menurut Ferrel dan Harline (2005):

Potensial Intenal dan Ekternal SWOT

1. Potensial Kekuatan Internal

- Kepemilikan sumberdaya keuangan
- Kepemilikan nama yang sudah dikenal
- Peringkat 1 dalam jenis industrinya
- Skala ekonomi
- Properti Teknologi
- Proses yang paten
- Harga yang lebih murah (bahan mentah atau proses)
- Kepercayaan dan respek pada perusahaan, produk atau brand image.
- Superior talenta manajemen
- Kemampuan pemasaran yang lebih baik
- Kualitas produk yang superior
- Aliansi dengan perusahaan lain.
- Kemampuan distribusi yang baik
- Karyawan yang berkomitmen

2. Potensial Kelemahan Internal

- Kurangnya pengaturan strategi

- Terbatasnya sumberdaya finansial
 - Pengeluaran yang kurang dalam pemasaran dan promosi
 - Sempitnya garis produk
 - Terbatasnya distribusi
 - Mahalnya Biaya (Bahan Mentah atau Proses)
 - Teknologi yang ketinggalan jaman.
 - Problem proses operasi internal
 - Imej pasar yang lemah
 - Kemampuan pemasaran yang kurang baik
 - Lemahnya bekerjasama dengan perusahaan lain
 - Karyawan yang tidak terlatih
3. Potensial Peluang Eksternal
- Pertumbuhan pasar yang terus meningkat
 - Perusahaan pesaing yang sudah merasa puas diri
 - Kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah
 - Terbukanya pemasaran luar negeri
 - Kecelakaan yang terjadi di perusahaan pesaing
 - Ditemukannya produk baru
 - Perubahan Peraturan pemerintah
 - Teknologi baru
 - Ekonomi yang meningkat
 - Pergantian demografi
 - Perusahaan lain yang mencari aliansi
 - Penolakan akan substitusi produk
 - Perubahan metode distribusi
4. Potensial Ancaman Eksternal
- Masuknya kompetitor asing
 - Pengenalan produk substitusi baru
 - Daur hidup produk pada saat penolakan
 - Perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen
 - Kepercayaan Konsumen yang berkurang
 - Perusahaan pesaing mengadopsi strategi baru
 - Peningkatan peraturan pemerintah
 - Ekonomi yang mengalami penurunan
 - Teknologi baru

- Perubahan demografi
- Hambatan perdagangan asing
- Lemahnya kinerja perusahaan aliansi

Penutup

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Perencanaan strategis (*strategic planner*) suatu perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi atau populer disebut Analisis SWOT.

APLIKASI ANALISIS SWOT DALAM SATUAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

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.

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 pertemuan ini, kita (dosen dan mahasiswa) akan mengkaji tentang perumusan visi sekolah serta delapan standar

pendidikan dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan pendidikan.

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:

- Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan, kebutuhan dan harapan stakeholder sekolah/madrasah.

- Menggambarkan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- Spesifik hanya khusus untuk sekolah/madrasah tertentu.
- Mampu memberikan inspirasi
- Jangan mengasumsikan pada system yang sama pada saat ini.
- 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.

Analisis SWOT Pada Standar Nasional Pendidikan

1. 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”*.

Menurut kami, 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 di sekitarnya 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.

2. 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 mempraktekannya (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.

3. 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.

4. 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 profesional, 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.

5. 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 menjanging dana dari komite sekolah, para alumni sekolah/madrasah yang bersangkutan dan lain-lain.

6. 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 :

- 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.
- Organisasi dan administrasi meliputi : memiliki tupoksi yang jelas, memiliki system administrasi yang lengkap dan lain-lain.
- Kesiswaan, meliputi : memiliki regulasi penerimaan siswa baru yang professional, memiliki program pembinaan dan bimbingan siswa yang jelas.
- Hubungan masyarakat, meliputi : memiliki wadah hubungan antara sekolah dengan masyarakat, uraian kadar keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah yang jelas.
- 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.

7. 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 memilikiswa 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.

8. 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:

- Harus memiliki bank soal yang baik
- Harus memiliki system validasi soal.
- Harus memiliki dokumen penilaian yang lengkap

- Harus memiliki pedoman tindak lanjut hasil evaluasi
- 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, pelaksanaan program, evaluasi program dan tindak lanjut hasil evaluasi program.

Penutup

Untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien, maka perlu dirumuskan suatu program secara sistematis, terencana, terlaksana sesuai rencana, terukur, dianalisis dan tindak lanjut evaluasi program kearah yang lebih baik.

Dalam dunia pendidikan, sekolah/madrasah harus menyusun program strategis untuk mencapai visi dan tujuan yang akan dicapai. Untuk mencapai visi dan tujuan sekolah/madrasah, maka program strategis terlebih dahulu harus dicermati dan dianalisis mengenai kekuatan dan peluang yang dimiliki serta kelemahan dan tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu agar visi dan tujuan sekolah/madrasah dan tujuan nasional pada umumnya dapat tercapai maka sekolah harus mengelola delapan standar pendidikan yang telah ditetapkan BSNP sebagai mana yang tercantum dalam PP No. 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan kedua PP No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dengan menggunakan pendekatan tertentu antara lain dengan analisis SWOT.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pendahuluan

Mengambil keputusan adalah suatu pekerjaan yang tidak mudah bahkan menegangkan. Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang menentukan hasil dalam memecahkan masalah dengan memilih suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan semua pilihan alternatif yang ada yang mempunyai pengaruh negatif atau pun positif.

Pengambilan keputusan mempunyai peranan penting dalam manajemen karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan keputusan akhir yang harus dilaksanakan dalam organisasi-nya atau bisnis yang dijalankannya. Keputusan manajer sangat penting karena menyangkut semua aspek. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari merusak nama baik organisasi atau perusahaan sampai pada kerugian uang. Maka oleh sebab itu manajer harus berhati – hati dalam mengambil keputusan.

Pengertian Pengambilan Keputusan

Mengambil keputusan dapat di katakan sebagai suatu hasil atau *output* dari proses kognitif atau mental yang membawa pada pemilihan suatu arah tindakan di beberapa alternatif yang tersedia. Semua proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. keluarannya bisa berupa aksi (tindakan) atau bisa opini terhadap suatu pilihan.

Pengambilan keputusan menurut Para Ahli:

- Menurut Sondang P. Siagian mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil keputusan atau tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.

- Menurut George R. Terry mengambil keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih keputusan alternatif yang ada.
- Menurut James A.F. Stoner mengambil keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai alat, cara pemecahan masalah.
- Horold dan Cyril O'Donnell mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
- Claude S. Goerge, Jr. Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.

Contoh kasus dalam tipe-tipe proses pengambilan keputusan: Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif dan pengambilan keputusan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat di simpulkan bawasannya mengambil keputusan itu adalah suatu alat atau cara yang di gunakan untuk memberikan suatu alternatif pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara tertentu agar lebih atau bisa diterima oleh semua pihak.

Dasar Pengambilan Keputusan

Menurut George R. Terry dan Brinkloe bahwa dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu :

1. Intuisi

Mengambil keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan yang memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Mengambil keputusan berdasarkan intuisi ini mengundang beberapa keuntungan dan kelemahan.

2. Pengalaman

Mengambil keputusan yang berdasarkan pengalaman sebelumnya memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena dengan pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperkirakan dampak positif dan negatif yang akan di hasilkan.

Orang yang mempunyai banyak pengalaman pasti akan lebih matang dalam membuat suatu keputusan yang akan di ambil.

3. Fakta

Mengambil keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang baik, solid dan sehat. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan akan lebih tinggi, sehingga orang lain dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat serta mencapai mufakat antara anggota dengan lapang dada.

4. Wewenang

Mengambil keputusan berdasarkan wewenang yang bisany dilakukan oleh orang yang lebih tinggi jabatannya kepada orang yang lebih rendah jabatannya, pemimpin terhadap bawahannya.

5. Logika Atau Rasional

Mengambil keputusan berdsarkan logika adalah suatu studi rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Mengambil keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkanpun bersifat logis,objektif, lebih transparan, konsisten sehingga memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas-batas tertentu. Sehingga bisa dikatan mendekati kebenaran atau sesuai dengan yang di inginkan. Ada beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam pengambilan keputusan berdasakan Logika, yaitu:

- Kejelasan suatu masalah
- Orientasi tujuan : suatu tujuan yang ingin di capai bersama
- Pengetahuan alternatif : semua alternatif di ketahui jenis-jenisnya dan konsekuensinya
- Prefrenci yang jelas : alternatif-alternati bisa di urutkan sesuai cerita
- Hasil yang maksimal : Pemilihan alternatif yang terbaik di dasarkan pada hasil ekonomis yang masksimal.

Jenis-jenis Keputusan Organisasi

Jenis-jenis keputusan dalam suatu organisasi dapat di kelompokkan berdasar banyaknya waktu yang di dibutuhkan untuk mengambil suatu keputusan tersebut, kelompok mana organisasi yang

harus dapat melibatkan dalam mengambil suatu keputusan dan kelompok mana yang kebagian untuk memfokuskan keputusan tersebut.

Secara garis besar keputusan di bagi menjadi dua yaitu:

- Keputusan Rutin
Adalah keputusan yang bersifat rutin dan berulang-ulang, biasanya sudah dikembangkan untuk mengendalikannya.
- Keputusan tidak Rutin
Adalah keputusan yang diambil pada momen-momen khusus dan tidak bersifat rutin.

Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

John D. Miller dalam Imam Murtono (2009) berpendapat bahwa faktor-faktor yang harus di perhatikan dalam menekankan faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan di antaranya: 1. jenis kelamin pria atau wanita, 2. peran pengambilan keputusan, dan 3. keterbatasannya kemampuan.

Di dalam pengambilan suatu keputusan tiap individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Nilai individu Mengambil Keputusan
2. Nilai individu pengambilan keputusan merupakan keyakinan dasar yang di pakai seseorang jika ia dihadapkan dengan permasalahan dan harus mengambil keputusan. Nilai-nilai ini sudah tertanam pada setiap individu dari mereka kecil melalui beberapa fase belajar dari lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat, dan lingkungan sosial. Banyak keadaan individu bahkan yang tidak berfikir untuk menilai atau menyusun nilai keburukan dan lebih tertarik kepada kemenangan.
3. Kepribadian
Pengambilan suatu keputusan seseorang juga dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis (kepribadian). Dua variabel utama yang mempengaruhi kepribadian terhadap keputusan yang di buat, seperti Ideologi Vs Kekuasaan dan Emosional Vs obyektifitas. Beberapa pengambilan keputusan mempunyai orientasi ideologi tertentu berarti keputusan dipengaruhi oleh suatu

filosofi,perangkat tertentu. Sedangka itu biasanya pengambil keputusan atau individu lain mendasarkan keputusan yang secara politis dapat meningkatkan jabatan atau kekuasaan secara pribadi.

4. Kecenderungan dalam Pengambilan resiko

Guna meningkatkan kecakapan dalam membuat suatu keputusan, peneliti harus membedakan situasi ketidakpastian dari suatu resiko. Dikarenakan keputusan yang berbeda di butuhkan juga dalam kedua situasi tersebut.

Kekurangpastian adalah kurangnya pengetahuan hasil tindakan sedangkan resiko adalah kurangnya kendali atas hasil tindakan, sedangkan resiko adalah kendali atas hasil tindakan dan menganggap bahwa si pengambil keputusan memiliki pengetahuan atas hasil tindakan walaupun ia sendiri tidak bisa mengendalikannya. Lebih sulit lagi membuat keputusan dibawah ketidak pastian si pengambil keputusan tidak memiliki dasar yang rasional terhadap satu keputusan atas keputusan lainnya.

Penutup

Pemahaman tentang proses pengambilan keputusan sangat penting untuk kesuksesan Manajemen. Dua strategi dasar pengambilan keputusan manajerial diidentifikasi dan dijelaskan. Strategi optimalisasi dari model klasik ditemukan tidak berguna untuk administrator karena mengasumsikan informasi yang sempurna, rasionalitas, dan kapasitas manusia tidak ditemukan di dunia nyata manajemen.

Meskipun pengambilan keputusan sepenuhnya rasional adalah mustahil, manajer membutuhkan proses yang sistematis untuk meningkatkan pemilihan solusi yang memuaskan. Dengan demikian, strategi *satisficing* merupakan pusat pengambilan keputusan dalam model administrasi. Pengambilan keputusan merupakan siklus kegiatan yang meliputi pengakuan dan definisi masalah, analisis kesulitan, pembentukan kriteria untuk resolusi yang memuaskan, pengembangan rencana aksi, dan inisiasi dari rencana. Karena sifatnya, siklus tindakan pengambilan keputusan dapat dimasukkan pada tahapan yang berbeda dan tahapan yang sudah melalui proses manajemen.

Strategi *satisficing* cocok untuk masalah dalam sebuah manajemen, namun, ketika alternatif tak dapat dijelaskan atau konsekuensi dari setiap alternatif tidak bisa ditebak, maka strategi tambahan mungkin tampak lebih tepat. Proses ini adalah metode perbandingan terbatas yang berurutan, hanya seperangkat alternatif terbatas, mirip dengan situasi yang ada, dianggap berturut-turut membandingkan konsekuensi mereka sampai kesepakatan dicapai pada suatu tindakan. Hal ini diasumsikan bahwa perubahan kecil tidak mungkin menghasilkan konsekuensi negatif yang besar untuk organisasi.

PENGELOLAAN ADMINISTRASI SEKOLAH

Pendahuluan

Terdapat beberapa komponen yang sangat penting untuk mendukung peningkatan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan salah satunya yang pokok tersebut adalah penyelenggaraan administrasi pendidikan yang dalam lingkup mikro disebut juga administrasi sekolah. Tanpa adanya administrasi pendidikan atau administrasi sekolah yang baik maka kemungkinan sekali segala upaya peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan akan gagal sama sekali. Bidang ataupun aspek apapun yang akan dibenahi akhirnya kembali kepada adanya prasyarat utama yaitu terselenggaranya administrasi pendidikan yang handal. Jadi masalah administrasi pendidikan adalah masalah yang sangat berperan dalam proses penyelenggaraan pendidikan baik sebagai sarana maupun alat penataan bagi komponen pendidikan lainnya, dan hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Engkoswara (1987 : 42) bahwa:

“Administrasi pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu sumber daya manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan menciptakan suasana yang baik bagi manusia, yang turut serta dalam pencapaian tujuan pendidikan yang disepakati. Administrasi pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien.”

Jadi dengan lebih memperhatikan aspek administrasi pendidikan maka diharapkan tujuan pendidikan atau target program pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan yang juga sering disebut dengan manajemen pendidikan sangat diperlukan untuk menjamin supaya seluruh kegiatan pendidikan

dapat terlaksana dengan optimal. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Purwanto dan Djojopranoto (1981:14) bahwa :

“Administrasi pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personil, materiil, maupun spirituil untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat dilihat betapa administrasi pendidikan merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena administrasi pendidikan merupakan suatu usaha bersama yang dilakukan untuk mendayagunakan semua sumber daya baik manusia, uang, bahan dan peralatan serta metode untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Jadi dalam administrasi pendidikan terkandung unsur-unsur : 1) Tujuan yang akan dicapai, 2) Adanya proses kegiatan bersama, 3) Adanya pemanfaatan sumber daya, 4) Adanya kegiatan perencanaan, 5) pengorganisasian, 6) penggerakan, pengawasan terhadap sumber daya yang ada.

Dari segi operasional atau bidang garapan, maka administrasi pendidikan atau administrasi sekolah meliputi bidang-bidang : 1) Administrasi Kesiswaan, 2) Administrasi Pengajaran, 3) Administrasi Personal, 4) Administrasi Persuratan dan Kearsipan, 5) Administrasi Keuangan, 6) Administrasi Perlengkapan, 7) Administrasi Hubungan Masyarakat, 8) Administrasi Perpustakaan

Dari penjelasan di atas maka ruang lingkup administrasi sekolah dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok, yaitu:

1. Manajemen administratif, meliputi proses manajemen yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Ruang lingkup manajemen seperti ini juga sering disebut sebagai proses manajemen atau fungsi manajemen.
2. Manajemen operatif, meliputi unit-unit kegiatan dalam sebuah organisasi yang diantaranya terdiri dari administrasi kesiswaan, administrasi pengajaran, administrasi personil, administrasi

persuratan dan kearsipan, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan, administrasi hubungan masyarakat, serta administrasi perpustakaan.

Manajemen Administratif

Terdapat dua sisi dalam administrasi, yaitu sisi statis yang disebut organisasi dan sisi dinamis yang disebut manajemen. Sebelum dibicarakan tentang manajemen administratif atau proses manajemen kita perlu pahami terlebih dahulu pengertian manajemen.

John D. Milst mengatakan “Management is the process of directing and fasilitating the work of people, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives”.

George R Terry : “Management is a distinct process consisting of planning organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives”.

Dari dua definisi tersebut dapat kita simpulkan adanya dua unsur manajemen :

1. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungannya dengan suatu kelompok orang yang bekerja bersama;
2. Ada tujuan tertentu yang akan dicapai.

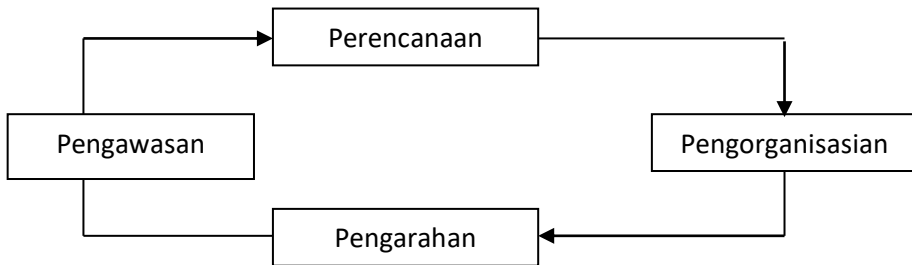
Di samping itu dapat pula dikatakan bahwa dalam manajemen terjadi serangkaian kegiatan utama yang juga dapat kita sebut proses manajemen.

Kegiatan-kegiatan itu adalah:

1. Kegiatan merencanakan (planning), yaitu menentukan apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kegiatan mengorganisasikan (organizing), yaitu membagikan dan menetapkan tugas-tugas kepada anggota kelompok, mendelegasikan kekuasaan dan menetapkan hubungan-hubungan antara kelompok kerja yang satu dengan yang lain.
3. Kegiatan menggerakkan (actuating), yaitu kegiatan pemimpin dalam menggerakkan kelompok secara efektif dan efisien ke arah pencapaian tujuan.

4. Kegiatan pengawasan (controlling) yaitu pengawasan dan pengendalian agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan tidak menyimpang dari arah semula.

Dari rangkaian kegiatan ini dapat kita simpulkan bahwa proses manajemen meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, yang dapat kita gambarkan sebagai berikut:



Tentang proses manajemen ini beberapa ahli administrasi mengemukakan beberapa macam misalnya:

1. *Luther Gullich* menyebut: planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting
2. *Henry Fayol*: planning, organizing, commanding, coordinating, controlling.
3. *Linda F. Urwick*: forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, controlling.

Di bawah ini berturut-turut akan ditinjau secara singkat pengertian masing-masing proses.

1. Perencanaan (Planning).

Dalam setiap usaha atau pekerjaan, lebih-lebih yang melibatkan sejumlah orang, perencanaan merupakan tahap permulaan yang mutlak perlu.

Banyak kali tujuan tak tercapai karena tiadanya perencanaan yang baik. Akan tetapi perencanaan itu tidak saja dilakukan pada permulaan kerja melainkan perlu terus menerus dilakukan selama proses karya berlangsung. Oleh karena itu perencanaan dapat didefinisikan sebagai “*Persiapan yang teratur dari setiap usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan*”.

Unsur-Unsur Perencanaan.

Perencanaan yang baik hendaknya mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

- a. *Planning* (perencanaan) yang dirumuskan secara jelas dan dijabarkan secara operasional.
- b. *Policy* yaitu cara atau kebijaksanaan untuk mencapai tujuan dalam garis besarnya.
- c. *Prosedur* pembagian tugas serta hubungannya antara anggota kelompok masing-masing.
- d. *Progress* (kemajuan) yaitu penetapan standard kemajuan yang hendak dicapai.
- e. *Program* yaitu langkah-langkah kegiatan untuk mencapai tujuan

Syarat-syarat Perencanaan.

Luther Gullich menyebutkan syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Tujuan harus dirumuskan secara jelas.
- b. Perencanaan harus sederhana dan realistis.
- c. Memuat analisis- analisis dan penjelasan-penjelasan terhadap usaha-usaha yang direncanakan.
- d. Bersifat fleksibel.
- e. Ada keseimbangan baik ke luar maupun ke dalam. Ke dalam berarti seimbang antara bagian-bagian dalam perencanaan tersebut. Sedangkan ke luar berarti seimbang antara tujuan dan fasilitas yang tersedia.
- f. Efisien dan efektif dalam penggunaan biaya, tenaga dan sumber daya yang tersedia.

Fungsi Perencanaan:

- a. Menjelaskan secara tepat tujuan-tujuan serta cara-cara mencapai tujuan.
- b. Sebagai pedoman bagi semua orang yang terlibat dalam organisasi pada pelaksanaan rencana yang telah disusun.
- c. Merupakan alat pengawasan terhadap pelaksanaan program.
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan segala sumber daya yang dimiliki organisasi.

- e. Memberikan batas-batas wewenang dan tanggung jawab setiap pelaksanaan, sehingga dapat meningkatkan kerja sama/koordinasi.
- f. Menetapkan tolok ukur (kriteria) kemajuan pelaksanaan program setiap saat.

Dalam perencanaan harus jelas adanya visi dan misi organisasi, bidang garapan, tujuan, kegiatan yang akan dilaksanakan, kriteria keberhasilan, jadwal pelaksanaan, sumber daya yang diperlukan, anggaran serta penanggungjawab/pelaksana kegiatan. Karena dalam perencanaan juga terkandung unsur penganggaran maka dalam penyusunan anggaran harus dipertimbangkan beberapa faktor seperti:

- a. Prioritas kegiatan, dapat dibuat skala prioritas kegiatan.
- b. Bobot kegiatan, dilihat dari jumlah person yang terlibat, lama waktu kegiatan dan sumber daya yang diperlukan.
- c. Produktifitas kegiatan, yang dapat dilihat dalam target kegiatan (kuantitatif atau kualitatif).
- d. Efektifitas biaya yang dikeluarkan dengan manfaat kegiatan yang dilaksanakan.
- e. Efisiensi pembiayaan, diukur dari perbandingan antara pencapaian target secara nyata dan yang seharusnya.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Setelah perencanaan dilakukan, maka perlu ditetapkan pembagian tugas-tugas diantara orang-orang yang terlibat agar masing-masing tahu apa yang harus dikerjakan.

Pengorganisasian di sini berarti proses pembagian tugas-tugas dan tanggung jawab serta wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jadi pengorganisasian meliputi penciptaan struktur, mekanisme dan prosedur kerja, uraian kerja serta penempatan personil pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Karena organisasi merupakan alat administrasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka susunan, bentuk serta besar kecilnya organisasi harus disesuaikan dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

Di dalam pengorganisasian ada dua asas pokok yang perlu kita perhatian yaitu :

Asas Koordinasi.

Asas koordinasi adalah sistem pengaturan dan pemeliharaan tata hubungan agar tercipta tindakan yang sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Agar koordinasi ini dapat berjalan dengan mulus maka diperlukan tiga syarat pokok :

- a. Adanya wewenang tertinggi, yang berfungsi sebagai pemberi arah.
- b. Adanya kesediaan bekerja sama antara anggota karena merasa adanya tujuan bersama yang ingin dicapai.
- c. Adanya filsafat serta keyakinan yang sama yang dihayati oleh semua anggota.

Asas Hirarki.

Asas hirarki adalah suatu proses pewujudan koordinasi dalam organisasi. Didalam usaha itu akan terjadi suatu tingkatan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Di dalam hirarki ini diperlukan adanya : kepemimpinan, pendelegasian wewenang dan pembatasan tugas.

3. Penggerakan (Actuating)

Menurut George R Terry actuating ialah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai saran-sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.

Masalah penggerakan ini sangat erat hubungannya dengan unsur manusia, sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dengan manusia yang dipimpinya. Dengan kata lain usaha penggerakan ini berkaitan erat dengan usaha memberi motivasi kepada anggota organisasi. Dalam rangka memberi motivasi ini maka diperlukan adanya pengarahan yang jelas, berupa perintah, penugasan, petunjuk maupun pembimbingan. Supaya dalam menjalankan tugas dapat berjalan dengan baik maka harus selalu ada koordinasi dari pimpinan, mulai dari pimpinan tertinggi maupun pimpinan unit kerja.

Agar seorang pemimpin atau Pimpinan sekolah mampu melaksanakan fungsi ini dengan baik maka dituntut padanya

kemampuan berkomunikasi, memiliki daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat stafnya.

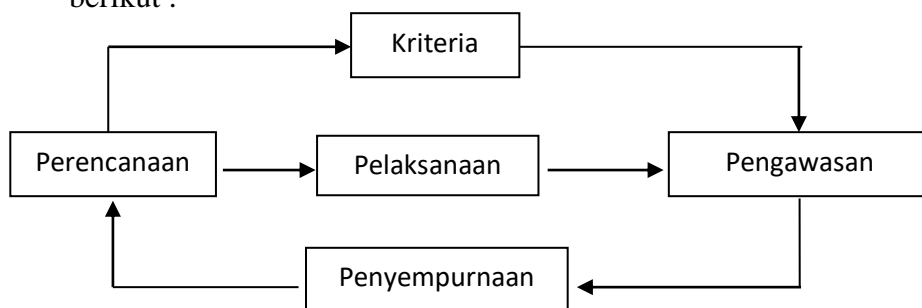
4. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan perlu dilakukan agar pekerjaan atau kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kegiatan pengawasan dapat berbentuk pemeriksaan, pengecekan serta usaha pencegahan terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga bila terjadi penyelewengan atau penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan.

Jadi pengawasan mempunyai tiga fungsi yaitu:

- a. Mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan masing-masing unit, agar tidak terjadi tumpang tindih kegiatan atau bahkan mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dari rencana yang telah disusun.
- b. Membandingkan dan mengevaluasi hasil yang telah dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- c. Mencatat semua hasil pengawasan untuk dijadikan bahan-bahan pertimbangan dan pelaporan, seperti digambarkan dalam bagan berikut :



Di dalam melakukan pengawasan orang harus menggunakan tolok ukur (kriteria) tertentu. Perencanaan sudah merupakan kriteria yang dapat dipakai dalam pengawasan.

Ada beberapa prinsip pengawasan yang harus diperhatikan:

- a. Pengawasan harus bersifat menyeluruh.

Pengawasan harus meliputi seluruh aspek program: personel, pelaksanaan program, material, hambatan-hambatan dll.

- b. Pengawasan dilakukan oleh semua orang yang terlibat dalam program
Pengawasan bukan hanya dilakukan oleh pimpinan atau petugas-petugas yang ditunjuk tetapi semua petugas pelaksanaan program mempunyai tanggung jawab melakukan pengawasan.
- c. Pengawasan harus bersifat diagnostik.
Pengawasan tidak bertujuan untuk mencari kesalahan-kesalahan personel, tetapi untuk menemukan kelemahan-kelemahan atau penyimpangan-penyimpangan program yang dapat menghambat tercapainya tujuan. Dari penemuan ini kemudian dilakukan perbaikan dan penyempurnaan.

Manajemen Operatif

Manajemen operatif atau administrasi dalam unit-unit kegiatan tertentu memiliki karakteristik kegiatan yang berbeda-beda. Namun semuanya itu memiliki kesamaan dalam prinsip pengelolaan, yaitu :

1. Ketertiban
Jadi harus teratur, sesuai dengan ketentuan yang berlaku atau urutan tertentu.
2. Kejelasan
Harus mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat atau menggunakan.
3. Efektif
Harus dapat digunakan sesuai peruntukannya.
4. Efisien
Harus dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat dan biaya relatif murah.

Manajemen operatif meliputi: Administrasi Kesiswaan; Administrasi Pengajaran; Administrasi Personal; Administrasi Persuratan dan Kearsipan ; Administrasi Keuangan ; Administrasi Perlengkapan ; Administrasi Hubungan Masyarakat ; Administrasi Perpustakaan.

1. Administrasi Kesiswaan

Ada tiga masalah utama yang perlu mendapat perhatian dalam bidang kesiswaan yaitu :

- a. Masalah penerimaan siswa baru
- b. Masalah kemajuan belajar dan evaluasi belajar
- c. Masalah bimbingan

Untuk masalah yang pertama setiap tahun dibentuk panitia penerimaan siswa baru. Panitia ini disertai tugas untuk mengadministrasikan dan mengorganisasikan seluruh kegiatan penerimaan siswa baru. Pimpinan sekolah harus mampu memberi pedoman yang jelas kepada panitia agar penerimaan siswa baru ini berjalan dengan lancar.

Di samping itu sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap usaha mengembangkan kemajuan belajar siswa-siswanya. Kemajuan belajar ini secara periodik harus dilaporkan terutama kepada orang tua siswa. Ini semua merupakan tanggungjawab pimpinan sekolah. Oleh karena itu pimpinan harus tahu benar-benar kemajuan belajar anak-anak di sekolahnya, ia harus mengenal anak-anak beserta latar belakang masalahnya.

Laporan hasil kemajuan belajar hendaknya tidak dianggap sebagai kegiatan rutin saja, tetapi mempunyai maksud agar orang tua siswa juga ikut berpartisipasi secara aktif dalam membina belajar anak-anaknya.

Masalah yang juga erat hubungannya dengan kemajuan belajar ini ialah masalah bimbingan. Tugas sekolah bukan hanya sekedar memberi pengetahuan dan ketrampilan saja, tetapi sekolah harus mendidik anak-anak menjadi manusia seutuhnya. Oleh karena itu tugas sekolah bukan saja memberikan pelbagai ilmu pengetahuan tetapi juga membimbing anak-anak menuju ke arah kedewasaan. Dalam rangka ini maka tugas pimpinan sekolah ialah menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan konseling di sekolah. Dengan kegiatan bimbingan ini maka anak-anak akan ditolong untuk mampu mengenal dirinya, kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya. Anak-anak akan ditolong agar mampu mengatasi masalah-masalahnya yang dapat mengganggu kegiatan belajarnya. Dengan demikian diharapkan anak-anak akan dapat bertumbuh secara sehat baik jasmani dan rohaninya serta dapat merealisasikan kemampuannya secara maksimal.

Administrasi yang berhubungan dengan kesiswaan antara lain: Statistik presensi siswa ; Buku laporan keadaan siswa ; Buku induk ; Klapper ; Buku daftar kelas ; Buku laporan pendidikan (raport) catatan pribadi ; Daftar presensi, dsb.

2. Administrasi Pengajaran/Kurikulum

Pimpinan sekolah harus sadar bahwa kurikulum yang ada perlu dipahami benar-benar oleh guru-guru, sehingga mereka dapat menjabarkannya secara lebih luas dan dapat mengembangkan secara kreatif. Kurikulum ini kemudian perlu dijabarkan dalam kegiatan pengajaran di sekolah seperti perencanaan kegiatan pengajaran/pembuatan kalender pendidikan, penjadwalan, program pengajaran catur wulan/semester/tahunan hingga persiapan mengajar serta evaluasinya.

Kegiatan dalam administrasi pengajaran/kurikulum diantaranya meliputi:

- a. Pengadaan buku kurikulum termasuk pedoman-pedomannya.
- b. Penjabaran tujuan-tujuan pendidikan, tujuan umum, tujuan instruksional, tujuan kurikuler dan tujuan-tujuan khusus.
- c. Penyusunan program-program kurikuler dan kegiatan-kegiatan tambahannya, termasuk dalam hal ini program tahunan.
- d. Pengembangan alat-alat pelajaran.
- e. Penyusunan jadwal dan pembagian tugas mengajar.
- f. Pengembangan sistem evaluasi belajar.
- g. Pengawasan terhadap proses belajar mengajar.
- h. Penyusunan norma kenaikan kelas.

Masalah-masalah yang cukup sukar yang dihadapi Pimpinan sekolah dalam bidang kurikuler ini antara lain : pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minat, pengembangan/pembinaan kemampuan guru dalam mengajar serta meningkatkan mutu pengajaran.

Administrasi yang berhubungan dengan pengajaran/pembinaan kurikulum antara lain: Buku pedoman kerja tahunan; Statistik kemajuan belajar; Jadwal tahunan/kalender pendidikan; Jadwal pelajaran ; Daftar buku siswa ; Daftar buku pegangan guru ; Buku observasi kelas, dsb.

3. Administrasi Personil

Tugas utama pimpinan sekolah ialah membina dan mengembangkan sekolahnya agar pendidikan dan pengajaran makin menjadi efektif dan efisien. Hal ini hanya dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar apabila ada kerja sama yang harmonis dengan seluruh staf sekolah. Oleh karena itu yang harus dilakukan ialah membina kerja sama dengan seluruh staf sehingga terjadi hubungan yang harmonis. Jadi inilah esensi dari tugas pimpinan sekolah yang utama dalam bidang personalia.

Dalam hubungannya dengan masalah administrasi personalia ini, ada beberapa tugas yang perlu dilaksanakan oleh pimpinan sekolah yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan Kebutuhan

Pimpinan sekolah harus dapat merencanakan kebutuhan pegawainya, berapa jumlah guru atau staf lain yang dibutuhkan untuk menutupi kebutuhan karena adanya pegawai yang berhenti/pensiun atau karena adanya pengembangan/penambahan beban tugas.

Perhitungan kebutuhan guru dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$S G = \frac{j.p \times S Kp}{j.w} \times KB$$

Contoh :

- jam pelajaran perminggu j.p. = 10 jam
- jumlah kelas paralel K.p = 6 kelas
- jam wajib per minggu j.w. = 24 jam
- jumlah kelompok belajar KB = 1

$$S G = \frac{10 \times 6}{24} \times 1 = 2,5 \text{ -----} > \text{dibulatkan menjadi 3 orang}$$

Jadi kebutuhan guru matematika untuk kelas 1 = 3 orang guru

b. Penerimaan dan Penempatan Tenaga

Pada sekolah-sekolah negeri biasanya pimpinan sekolah hanya menerima “*droping*” penambahan staf dari atasan tanpa wewenang untuk ikut memilih dan menetapkan atau mengambil keputusan. Tetapi pada sekolah swasta dimana organisasinya jauh lebih kecil daripada pemerintah, pimpinan sekolah biasanya mendapat kesempatan untuk memilih stafnya yang baru, hal ini tentu saja lebih baik.

Pimpinan sekolah hendaknya memperoleh wewenang untuk memilih dan mengusulkan pengangkatan stafnya yang baru, mengingat bahwa pimpinan sekolah tahu tentang staf yang dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolahnya. Tentu dalam hal ini perlu ada pedoman-pedoman tertentu yang harus digunakan agar tidak terjadi penyelewengan.

c. Penyelenggaraan Program Orientasi.

Anggota staf yang baru sebelum menunaikan tugasnya perlu mengenal dan memahami baik-baik seluruh lingkungan dimana ia akan bekerja. Ia harus mengenal seluruh anggota staf yang lama, mengenal keadaan siswa-siswa secara umum, lingkungan fisik maupun lingkungan masyarakat sekitar. Untuk kegiatan semacam ini, Pimpinan sekolah dapat menyelenggarakan suatu program orientasi. Gunanya agar anggota staf yang baru merasa diterima dan krasan, serta tahu akan masalah-masalah yang mungkin dihadapi dalam tugas-tugasnya.

d. Pembinaan dan Pengembangan Staf

Pembinaan terhadap staf tidak hanya pada anggota yang baru saja, tetapi juga kepada seluruh staf. Pembinaan harus dilakukan secara terus menerus dan secara sistematis/programatis.

Pembinaan ini sangat penting karena perkembangan baik perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, maupun perkembangan masyarakat dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang baru. Banyak cara yang dapat dilakukan pimpinan sekolah dalam program pembinaan ini, diantaranya melalui : penilaian kinerja ; penugasan dan rotasi tugas ; pelatihan ; pemberian kompensasi/peningkatan kesejahteraan ; perencanaan karier ; pengembangan karier ; observasi kelas ; percakapan individu, diskusi, seminar, lokakarya, rapat staf, dll.

Guru-guru dan seluruh staf akan bekerja dengan efektif dan penuh semangat apabila merasa memperoleh kepuasan dalam memenuhi keinginan dan cita-cita hidupnya. Oleh karena itu seorang pimpinan sekolah harus berusaha memahami keinginan atau cita-cita hidup anggota stafnya serta berusaha memenuhinya.

Setiap orang tentu mempunyai pandangan dan sikap tertentu terhadap pekerjaannya. Ada yang merasa puas dan cocok dengan pekerjaannya, tetapi ada pula yang selalu mengeluh dan tidak senang. Sikap dan reaksi demikian ini disebut "Moral". "Moral" adalah reaksi mental dan emosional dari seseorang terhadap pekerjaannya.

Seorang anggota staf dapat kita katakan memiliki moral kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki semangat, rasa tanggung jawab dan antusiasme. Sebaliknya tingginya absensi, datang sering terlambat, suka menghindari tanggung jawab, menunjukkan moral kerja yang rendah.

Banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moral kerja ini. Salah satu diantaranya ialah tidak adanya perasaan sejahtera di antara anggota staf. Hal ini berarti apabila pimpinan sekolah ingin meningkatkan moral kerja maka ia perlu memperhatikan kesejahteraan anggota stafnya.

Ada dua macam kesejahteraan yang perlu diperhatikan dan diusahakan oleh pimpinan sekolah, yaitu yang menyangkut kesejahteraan material dan kesejahteraan batin. Kesejahteraan material menyangkut pemenuhan kebutuhan hidup: gaji yang cukup, fasilitas perumahan, dana, kesehatan, pensiun dsb. Kesejahteraan batin meliputi perasaan aman, perasaan diakui/diterima, perasaan diperlakukan adil, perasaan berprestasi, perasaan dianggap penting, perasaan berpartisipasi, perasaan memperoleh harga diri (dari pekerjaannya) dsb.

e. Pemberhentian dan pemensiunan

Pemberhentian seorang pegawai dapat karena pelanggaran disiplin, pengunduran diri, pengurangan tenaga atau pensiun. Aturan tentang pemberhentian pegawai harus jelas karena menyangkut nasib seseorang, terutama tentang pemberhentian karena pelanggaran disiplin dan pengurangan tenaga karena dapat memicu ketidakpuasan

seseorang yang dikenai tindakan ini. Untuk pemberhentian karena pengunduran diri harus dilihat apakah pegawai yang bersangkutan memiliki ikatan atau perjanjian tertentu dengan sekolah atau tidak. Sedangkan pemberhentian karena memasuki usia pensiun sebaiknya didahului oleh program persiapan pensiun.

Administrasi yang berhubungan dengan personalia meliputi antara lain : Statistik/datar presensi pegawai; Organisasi dan daftar pembagian tugas; Masalah kepegawaian/guru dan kesejahteraannya; Daftar riwayat hidup; Daftar riwayat pekerjaan; Catatan pribadi pegawai; Daftar induk pegawai, dll.

4. Administrasi Persuratan dan Kearsipan

Kegiatan persuratan dan kearsipan merupakan salah satu aspek kegiatan administrasi yang berfungsi sebagai dokumentasi dan perwujudan dari berbagai kegiatan penyelenggaraan sekolah yang menjadi tanggung jawab pimpinan sekolah. Karena terdapat berbagai macam kegiatan sekolah maka banyak pula bentuk administrasi persuratan dan kearsipan yang harus dikerjakan sekolah.

Administrasi persuratan dan kearsipan antara lain : Korespondensi/surat-menyurat, dsb.; Penyimpanan arsip/dokumentasi; Laporan bulanan/tahunan; Daftar statistik, grafik dll.

5. Administrasi Keuangan

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini pimpinan sekolah harus berhati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua siswa.

Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak program yang direncanakan maka semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini pimpinan sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber.

Ada beberapa sumber dana yang dapat diperoleh misalnya dari siswa/orang tua, masyarakat, pemerintah/yayasan, para dermawan dsb. Sumber-sumber ini hanya bersedia memberi sumbangan apabila nampak pada mereka adanya program-program yang jelas, penggunaan yang efektif dan pertanggung jawaban yang baik.

Orang tua dan masyarakat adalah sumber dana yang sangat penting, oleh karena itu hendaknya sekolah terbuka bagi kontrol masyarakat, agar masyarakat menaruh kepercayaan bahwa uang mereka benar-benar digunakan secara baik sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

Administrasi yang berhubungan dengan keuangan antara lain : Buku kas; Buku tabelaris; Daftar gaji; Daftar honorium; Surat Pertanggungjawaban (SPJ), dsb.

6. Administrasi Perlengkapan

Gedung sekolah dapat memberi gambaran yang jelas bagi masyarakat tentang baik buruknya pelayanan pendidikan yang ada didalamnya.

Gedung sekolah yang terawat dengan baik akan memberi gambaran pada masyarakat tentang pelayanan pendidikan yang tertib dan teratur. Sebaliknya gedung sekolah yang tidak terawat, rusak, halaman penuh rumput yang tidak teratur akan memberi kesan bahwa mutu pendidikan yang ada di dalamnya tidak baik.

Di samping itu pembinaan/perawatan gedung sekolah merupakan suatu hal yang sangat penting mengingat bahwa hampir seluruh waktu belajar siswa berlangsung di sekolah. Mereka hanya dapat belajar dengan baik apabila merasa krasan. Dan mereka hanya krasan apabila kondisi tempat belajarnya menyenangkan. Dengan gedung sekolah yang terawat baik, anak-anak akan merasa senang dan mempunyai kebanggaan terhadap sekolahnya.

Perlengkapan dan peralatan sekolah juga merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi belajar dan mengajar. Guru tidak mungkin dapat mengajar dengan senang dan bersemangat dengan perlengkapan kuno dan rusak, peralatan yang kurang lengkap dsb. Oleh karena itu Pimpinan sekolah harus menaruh perhatian yang serius terhadap perlengkapan serta peralatan sekolah. Ia harus mampu mendorong guru-guru untuk bersama-sama memperhatikan masalah ini.

Dalam hal ini yang tidak boleh dilupakan oleh pimpinan sekolah ialah usaha-usaha pengadaan dana antara lain untuk keperluan: Penambahan ruang kelas atau ruang yang lain; Rehabilitasi

bagian-bagian yang rusak; Perbaiki perlengkapan dan peralatan; Penambahan perlengkapan dan peralatan; Memodernisasikan perlengkapan dan peralatan, dll.

Administrasi yang berhubungan dengan pemeliharaan gedung, perlengkapan, peralatan, antara lain : Buku laporan (tahunan, caturwulan/semesteran) tentang keadaan bangunan sekolah, denah dan situasi bangunan, kebun sekolah, dsb.; Buku inventaris; Buku penerimaan alat-alat dan perlengkapan, dsb.

7. Administrasi Hubungan Masyarakat

Sekolah adalah didalam, oleh dan untuk masyarakat. Program sekolah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu Pimpinan sekolah perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Sekolah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-program dan problem-problem yang dihadapi, agar masyarakat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi sekolah. Dari pemahaman dan pengertian ini dapat dihadapkan adanya umpan balik yang sangat berguna bagi pengembangan program sekolah lebih lanjut. Tambahan lagi diharapkan pula tumbuhnya rasa simpati masyarakat terhadap program-program sekolah, yang dapat mengundang partisipasi yang aktif masyarakat.

Untuk membina komunikasi sekolah dan masyarakat pimpinan sekolah dapat menggunakan media rapat-rapat, surat, buletin, radio dsb. Ada beberapa hal yang dapat merusak hubungan sekolah dan masyarakat itu antara lain sikap guru maupun pimpinan sekolah yang kurang baik di dalam masyarakat serta mutu sekolah yang rendah.

Administrasi yang berhubungan dengan humas antara lain : -
Buku catatan kunjungan orang tua siswa/buku tamu; Buku agenda; Buku ekspedisi; Daftar orang tua siswa; Daftar perusahaan/industri terkait, dsb.

Penutup

Administrasi Pendidikan menyangkut semua kegiatan, baik mengenai materi, personel, perencanaan, kerjasama, kepemimpinan, kurikulum, dan sebagainya, yang harus diatur sehingga menciptakan

suasana yang memungkinkan terselenggaranya kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik sehingga menjadi tujuan pendidikan.

Tanpa administrasi dan kepemimpinan yang baik, sulit kiranya bagi institusi pendidikan untuk berjalan lancar menuju kearah tujuan pendidikan dan pengajaran yang harus dicapai.

Untuk melaksanakan rencana atau program sehingga mencapai hasil yang baik, diperlukan adanya organisasi dan koordinasi yang baik dan teratur, adanya komunikasi yang jelas dan lancar, pengawasan atau supervisi yang kontinyu dan konsekuen, dan adanya penilaian atau evaluasi yang dilakukan dengan teratur dan tepat.

Oleh karena itu, setiap akhir tahun perlu diadakan evaluasi untuk menilai rencana yang telah berhasil dan dapat berjalan lancar, dan mana yang mengalami kesukaran dan perlu diperbaiki.

Perencanaan, organisasi, koordinasi, komunikasi, supervisi, dan evaluasi, kesemuanya adalah fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang pokok dan sangat penting.

Semua kegiatan di instansi pendidikan akan dapat berjalan lancar dan berhasil baik jika pelaksanaannya melalui proses-proses yang menuruti garis fungsi-fungsi administrasi pendidikan tersebut.

MERANCANG ANALISIS KEBUTUHAN (*NEED ASSESSMENT*)

Pendahuluan

Proses pembelajaran merupakan suatu bagian terpenting dalam dunia pendidikan. Dimana di dalam proses pembelajaran inilah hasil dari pendidikan ditentukan. Ketika proses ini berjalan baik, maka baik pulalah hasil dari pendidikan itu dan begitu pula bila prosesnya buruk maka buruk pulalah hasilnya. Namun begitu, proses pembelajaran di Indonesia sering kali berjalan kurang maksimal. Ke kurang maksimalan ini disebabkan oleh berbagai hal yang di antara hal itu adalah kurangnya perencanaan dalam proses pembelajaran sehingga pembelajaran berlangsung tidak seperti seharusnya.

Untuk memaksimalkan proses pembelajaran hingga bisa mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukanlah perencanaan pembelajaran terlebih dahulu. Sedangkan sebelum membuat perencanaan pembelajaran, terlebih dahulu kita perlu melakukan analisis kebutuhan terhadap siswa. Hal ini perlu dilakukan agar nantinya materi/pelajaran yang diterima oleh siswa benar – benar suatu yang dibutuhkan oleh siswa. Oleh karena pentingnya analisis kebutuhan ini, maka disini kami akan sedikit membahas tentang analisis kebutuhan atau yang sering juga disebut need assessment.

Pengertian Analisis Kebutuhan (Need Assessment)

Dalam konteks pengembangan kurikulum, John McNeil (1985) mendefinisikan need assessment sebagai: "the process by which one defines educational needs and decides what their priorities are". Sejalan dengan pendapat McNeil, Seels dan Glasgow (1990) menjelaskan tentang pengertian need assessment : "it means a plan for gathering information about discrepancies and for using that information to make decisions about priorities" (Wina Sanjaya, 2008 : 91-92). Sedangkan menurut Anderson analisis kebutuhan diartikan

sebagai suatu proses kebutuhan sekaligus menentukan prioritas. Need Assessment (analisis kebutuhan) adalah suatu cara atau metode untuk mengetahui perbedaan antara kondisi yang diinginkan/seharusnya (should be / ought to be) atau diharapkan dengan kondisi yang ada (what is). Kondisi yang diinginkan seringkali disebut dengan kondisi ideal, sedangkan kondisi yang ada, seringkali disebut dengan kondisi riil atau kondisi nyata.

Menurut Anderson analisis kebutuhan diartikan sebagai suatu proses kebutuhan sekaligus menentukan prioritas. Need Assessment adalah suatu cara atau metode untuk mengetahui perbedaan antara kondisi yang diinginkan/seharusnya (harus / seharusnya menjadi) atau diharapkan dengan kondisi yang ada (apa yang). Kondisi yang diinginkan seringkali disebut dengan kondisi ideal, sedangkan kondisi yang ada, seringkali disebut dengan kondisi riil atau kondisi nyata.

Ada beberapa hal yang melekat pada pengertian *need assessment*. Pertama; *need assessment* merupakan suatu proses artinya ada rangkaian kegiatan dalam pelaksanaan *need assessment*. *Need assessment* bukanlah suatu hasil, akan tetapi suatu aktivitas tertentu dalam upaya mengambil keputusan tertentu. Kedua; kebutuhan itu sendiri pada hakikatnya adalah kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Dengan demikian maka, *need assessment* merupakan kegiatan mengumpulkan informasi tentang kesenjangan yang seharusnya dimiliki setiap siswa dengan apa yang telah dimiliki (Wina Sanjaya, 2008: 91-92).

Analisis kebutuhan merupakan alat yang konstruktif dan positif untuk melakukan perubahan. Perubahan yang didasarkan atas logika yang bersifat rasional, perubahan fungsional yang dapat memenuhi kebutuhan kelompok dan individu. Perubahan ini menunjukkan upaya formal yang sistematis menentukan dan mendekatkan jarak kesenjangan antara “seperti apa yang ada” dengan “bagaimana seharusnya”. Need Assessment (analisis kebutuhan) adalah suatu cara atau metode untuk mengetahui perbedaan antara kondisi yang diinginkan/seharusnya (should be / ought to be) atau diharapkan dengan kondisi yang ada (what is). Metode Need Assessment dibuat

untuk bisa mengukur tingkat kesenjangan yang terjadi dalam pembelajaran siswa dari apa yang diharapkan dan apa yang sudah didapat.

Analisis kebutuhan merupakan aktivitas ilmiah untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat (kesenjangan) proses pembelajaran guna mencapai tujuan pembelajaran (goals and objectives) yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan. Roger Kaufman dan Fenwick W. English berpendapat bahwa analisis kebutuhan tidak dapat melepaskan diri dari pembicaraan sistem pendidikan secara keseluruhan.

Fungsi Analisis Kebutuhan

Metode Need Assessment dibuat untuk bisa mengukur tingkat kesenjangan yang terjadi dalam pembelajaran siswa dari apa yang diharapkan dan apa yang sudah didapat. Dalam pengukuran kesenjangan seorang analisis harus mampu mengetahui seberapa besar masalah yang dihadapi.

Beberapa fungsi Need Assessment menurut Morisson sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan yang relevan dengan pekerjaan atau tugas sekarang yaitu masalah apa yang mempengaruhi hasil pembelajaran.
2. Mengidentifikasi kebutuhan mendesak yang terkait dengan finansial, keamanan atau masalah lain yang mengganggu pekerjaan atau lingkungan pendidikan
3. Menyajikan prioritas-prioritas untuk memilih tindakan.
4. Memberikan data basis untuk menganalisa efektifitas pembelajaran.

Ada enam macam kebutuhan yang biasa digunakan untuk merencanakan dan mengadakan analisa kebutuhan (Morrison, 2001: 28-30).

1. Kebutuhan Normatif

Membandingkan peserta didik dengan standar nasional, misal, UAN,SNMPTN, dan sebagainya.

2. Kebutuhan Komperatif, membandingkan peserta didik pada satu kelompok dengan kelompok lain yang selevel. Misal, hasil Ebtanas SLTP A dengan SLTP B.

3. Kebutuhan yang dirasakan, yaitu hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing peserta didik yang perlu ditingkatkan. Kebutuhan ini menunjukkan kesenjangan antara tingkat ketrampilan/kenyataan yang nampak dengan yang dirasakan. Cara terbaik untuk mengidentifikasi kebutuhan ini dengan cara interview.
4. Kebutuhan yang diekspresikan, yaitu kebutuhan yang dirasakan seseorang mampu diekspresikan dalam tindakan. Misal, siswa yang mendaftar sebuah kursus.
5. Kebutuhan Masa Depan, Yaitu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa mendatang. Misal, penerapan teknik pembelajaran yang baru, dan sebagainya.
6. Kebutuhan Insidental yang mendesak, yaitu faktor negatif yang muncul di luar dugaan yang sangat berpengaruh. Misal, bencana nuklir, kesalahan medis, bencana alam, dan sebagainya.

Langkah-langkah Analisis Kebutuhan

Glasgow menggambarkan need assessment dalam bentuk kegiatan yang dimulai dari tahapan pengumpulan informasi sampai merumuskan masalah. Sedangkan Morrison menggambarkan Need assessment dalam bentuk kegiatan yang dimulai dari perencanaan sampai membuat laporan akhir.

Bentuk langkah-langkah need assessment menurut Glasgow sebagai berikut:

1. Tahapan pengumpulan Informasi; dalam tahapan ini seorang desainer harus bisa memahami dan mengumpulkan informasi dari para siswa cakupan pengumpulan informasi bisa beragam seperti karakteristik siswa, kemampuan personal, dan problematic didalam pembelajaran.
2. Tahapan identifikasi kesenjangan; menurut Kaufman mengidentifikasi kesenjangan yaitu dengan menggunakan metode Organizational Element Model yang dimana dalam metode ini menjelaskan adanya lima elemen yang saling berkaitan. Dimulai dari input-proses-produk-output-outcome.
3. Analisis Performa; tahapan ini dilakukan setelah desainer memahami berbagai informasi dan mengidentifikasi kesenjangan

yang ada. Dalam hal ini ketika menemukan sebuah kesenjangan, diidentifikasi kesenjangan mana yang dapat dipecahkan melalui perencanaan pembelajaran dan mana yang memerlukan pemecahan yang lain.

4. Identifikasi Hambatan dan Sumber; dalam tahapan ini pelaksanaan suatu program berbagai kendala bisa muncul sehingga dapat berpengaruh terhadap kelancaran suatu program. Berbagai kendala bisa meliputi dari waktu, fasilitas, bahan, dan sebagainya. Sumber-sumbernya juga bisa dari pengorganisasian, fasilitas, dan pendanaan.
5. Identifikasi Karakteristik Siswa; tahapan ini merupakan proses pengidentifikasian masalah-masalah siswa. Karena Tujuan utama dalam desain pembelajaran adalah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi siswa.
6. Identifikasi tujuan; mengidentifikasi tujuan merupakan salah satu tahapan penting yang ada didalam need assessment, karena mengidentifikasi tujuan merupakan proses penetapan kebutuhan yang dianggap mendesak untuk dipecahkan sesuai dengan kondisi, karena tidak semua kebutuhan menjadi tujuan.
7. Menentukan permasalahan; tahapan ini adalah tahap akhir dalam proses analisis, yaitu menuliskan pernyataan adalah sebagai pedoman dalam penyusunan proses desain instruksional.

Sedangkan menurut Morrison langkah-langkah need assessment sebagai berikut:

1. Perencanaan : yang perlu dilakukan; membuat klasifikasi siswa, siapa yang akan terlibat dalam kegiatan dan cara pengumpulannya.
2. Pengumpulan data : perlu mempertimbangkan besar kecilnya sampel dalam penyebarannya (distribusi)
3. Analisa data : setelah data terkumpul kemudian data dianalisis dengan pertimbangan : ekonomi, rangking, frekuensi dan kebutuhan
4. Membuat laporan akhir : dalam sebuah laporan analisa kebutuhan mencakup empat bagian; analisa tujuan, analisa proses, analisa hasil dengan table dan penjelasan singkat, rekomendasi yang terkait dengan data.

Peranan Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan merupakan alat yang konstruktif dan positif untuk melakukan perubahan. Perubahan yang didasarkan atas logika yang bersifat rasional, perubahan fungsional yang dapat memenuhi kebutuhan kelompok dan individu. Perubahan ini menunjukkan upaya formal yang sistematis menentukan dan mendekatkan jarak kesenjangan antara “seperti apa yang ada” dengan “bagaimana seharusnya”.

Tiga langkah penting yang dilakukan oleh guru inovatif dalam menyiapkan rencana pembelajaran dengan memasukkan unsur analisis kebutuhan yang disisipkan di antara pemilihan materi dengan pemilihan strategi pembelajaran, sebagaimana contoh bagan berikut:

1. Apa yang diajarkan?
2. Mengapa mengajarkan yang kita ajarkan?
3. Bagaimana mengajarkan?

Analisis Kebutuhan dalam Belajar Mengajar

1. Ketika guru disertai tugas mengajar dan akan mulai melaksanakan tugas, seorang guru harus memusatkan perhatian ke arah pencapaian tujuan, lalu memperhatikan materi yang menunjang tujuan serta menentukan cara penyampainnya.
2. Setelah terpilih materi yang akan diajarkan, guru menelaah kembali materi terpilih untuk dicocokkan dengan kebutuhan siswa. Inilah inti perbedaan antara perencanaan pengajaran tradisional dengan perencanaan yang memikirkan kebutuhan siswa. Dalam pendidikan inovatif, peserta didik merupakan focus dari seluruh proses kegiatan.
3. Guru yakin terhadap materi, lalu menentukan strategi yang tepat untuk penyampaian materi tersebut, meliputi: pemilihan cara atau metode, pengelolaan kelas dan media yang digunakan untuk mendukung penyampaian.

Untuk dapat melaksanakan tugas pendidikan baik guru seyogyanya harus paham tentang “alat” dan “tujuan”. Dengan memahami tujuan, maka akan tepat dalam memilih alternative alat untuk mencapainya. Gagal mengidentifikasi “apa” yang akan dicapai

sebelum menentukan “bagaimana” mencapainya dengan resiko sesedikit mungkin, dengan biaya sehemat mungkin, akan gagal pula mencapai sukses secara optimal. Analisis kebutuhan merupakan seperangkat alat dan teknik formal, serta cara untuk mencermati dunia secara lebih ilmiah karena memandang alat dan tujuan dalam satu perspektif kesatuan yang bermakna.

Penutup

Need Assessment (analisis kebutuhan) adalah suatu cara atau metode untuk mengetahui perbedaan antara kondisi yang diinginkan/seharusnya (should be / ought to be) atau diharapkan dengan kondisi yang ada (what is). Metode Need Assessment dibuat untuk bisa mengukur tingkat kesenjangan yang terjadi dalam pembelajaran siswa dari apa yang diharapkan dan apa yang sudah didapat.

Langkah – langkah Analisis kebutuhan digambarkan oleh Glasgow dalam bentuk kegiatan yang dimulai dari tahapan pengumpulan informasi sampai merumuskan masalah. Sedangkan Morrison menggambarkan Need assessment dalam bentuk kegiatan yang dimulai dari perencanaan sampai membuat laporan akhir.

Cara mengaplikasikan analisis kebutuhan dalam belajar mengajar adalah guru harus memusatkan perhatian ke arah pencapaian tujuan untuk kemudian mencari materi yang tepat agar tujuan tersebut dapat tercapai. Setelah tujuan dan materi dikuasai maka tinggal menerapkan strategi dan metode yang sesuai untuk diterapkan.

ANALISIS KEBUTUHAN PEMBELAJARAN

Pendahuluan

Dalam melaksanakan proses belajar mengajar terlebih dahulu akan ditanyakan kenapa manusia itu melakukan proses pembelajaran? Hal ini berkaitan dengan tujuan dari orang atau manusia itu dalam mengikuti proses pembelajaran. Adapun dengan kata lain tujuan disini adalah sebuah kebutuhan manusia yang secara lahiriah maupun batiniah itu harus tercapai. Dalam proses pembelajaran manusia juga memiliki kebutuhan agar dalam proses pembelajaran berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana.

Tujuan manusia belajar tentunya adalah untuk menjadi lebih baik, sehingga kelak ilmu yang mereka peroleh melalui proses belajar dan mengajar dapat diterapkan dalam kehidupannya. Demi mencapai tujuan tersebut, maka sebelum memulai proses belajar seorang pendidik perlu mengadakan identifikasi terlebih dahulu terhadap kebutuhan masing-masing peserta didiknya, baik itu secara individual ataupun kelompok, agar apa yang disampaikan oleh pendidik dalam proses pembelajaran dapat diterima dengan baik oleh peserta didiknya serta tercapai tujuan yang telah direncanakan.

Persoalan yang dihadapi sekarang ialah apakah kebutuhan belajar itu?, Mengapa kebutuhan itu harus diidentifikasi?, dan bagaimana mengidentifikasinya?, Kebutuhan belajar pada dasarnya menggambarkan jarak antara tujuan belajar yang diinginkan dan kondisi atau keadaan belajar yang sebenarnya. Kebutuhan setiap manusia di dalam kondisi yang dialaminya bermacam-macam. Kebutuhan-kebutuhan itu perlu diidentifikasi untuk menentukan kebutuhan mana yang paling potensial dari segi kemanfaatan dan pemenuhannya.

Pengertian Kebutuhan Belajar

Kebutuhan adalah segala sesuatu yang diperlukan oleh manusia untuk kehidupannya, demi mencapai suatu hasil (tujuan) yang lebih baik. Belajar adalah suatu proses perubahan kearah yang lebih baik, yang mengubah seseorang yang tidak tahu menjadi tahu, yang tidak baik menjadi baik, yang tidak pantas menjadi pantas, dll. Kebutuhan belajar pada dasarnya menggambarkan jarak antara tujuan belajar yang diinginkan dan kondisi yang sebenarnya. Jadi pengertian Identifikasi kebutuhan belajar adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk meneliti dan menemukan hal-hal yang diperlukan dalam belajar dan hal-hal yang dapat membantu tercapainya tujuan belajar itu sendiri, baik itu proses belajar yang berlangsung di lingkungan keluarga (informal), sekolah (formal), maupun masyarakat (non-formal).

Pada tahap pengidentifikasian kebutuhan belajar ini, sebaiknya guru melibatkan peserta didik untuk mengenali, menyatakan dan merumuskan kebutuhan belajar, sumber-sumber yang tersedia dan hambatan yang mungkin dihadapi dalam kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan belajar. Identifikasi kebutuhan belajar bertujuan antara lain untuk melibatkan dan memotivasi peserta didik agar kegiatan belajar dirasakan sebagai bagian dari kehidupan dan mereka merasa memilikinya. Hal ini dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Peserta didik didorong untuk menyatakan kebutuhan belajar berupa kompetensi tertentu yang ingin mereka miliki dan diperoleh melalui kegiatan pembelajaran.
- b. Peserta didik didorong untuk mengenali dan mendayagunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk memenuhi kebutuhan belajar.
- c. Peserta didik dibantu untuk mengenali dan menyatakan kemungkinan adanya hambatan dalam upaya memenuhi kebutuhan belajar, baik yang datang dari dalam maupun dari luar

Kebutuhan belajar itu beragam hingga setiap orang cenderung memiliki kebutuhan belajar yang berbeda. Dalam satu kelompok yang memiliki sepuluh orang anggota mungkin akan terdapat lebih dari sepuluh macam kebutuhan belajar setiap anggotanya anggotanya. Kebutuhan yang dirasakan oleh seseorangpun mungkin akan berbeda

apabila ruang dan waktu pun berbeda. Kebutuhan belajar yang dirasakan oleh seseorang yang berada didaerah pedesaan mungkin akan berbeda dengan kebutuhan belajar yang dirasakan apabila orang tersebut tinggal di kota. Kebutuhan belajar yang dirasakan tahun lalu mungkin akan berbeda pula dengan kebutuhan belajar yang akan dirasakan pada tahun mendatang. Apabila suatu kebutuhan belajar telah terpenuhi, akan muncul kebutuhan belajar lainnya yang harus dipenuhi melalui kegiatan belajar. Kebutuhan belajar perlu diidentifikasi melalui pendekatan perorangan. Identifikasi ini dilakukan dengan menggunakan instrumen yang cocok sehingga dapat mengungkap informasi yang dinyatakan oleh setiap individu yang merasakan kebutuhan belajar. Instrumen itu antara lain adalah wawancara, angket, dan kartu atau dokumen. Kebutuhan belajar yang dirasakan sama oleh setiap individu dalam suatu kelompok disebut kebutuhan belajar kelompok. Kebutuhan belajar kelompok ini pada umumnya dapat dipenuhi melalui kegiatan belajar bersama atau kegiatan belajar kelompok. Wadah kegiatan belajar bersama dalam suatu kelompok itu disebut kelompok belajar. Kelompok belajar bertujuan untuk terjadinya proses belajar yang didasarkan atas kebutuhan belajar yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan kata lain bahwa hasil identifikasi kebutuhan bahan belajar itu dijadikan bahan masukan dalam penyusunan kurikulum atau program belajar. Kurikulum ini dapat meliputi antara lain pengetahuan keterampilan, dan/atau sikap yang akan dipelajari dalam kelompok belajar. Kebutuhan belajar dapat disusun kedalam berbagai golongan. Beberapa pakar pendidikan dan peneliti kebutuhan belajar yang dikemukakan dibawah ini dibuat oleh Johnstone dan Rivera (1965) dalam buku "Volunteers of Learning" yakni:

- a. Kebutuhan belajar yang berkaitan dengan tugas pekerjaan
- b. Kebutuhan belajar yang berhubungan dengan kegemaran dan rekreasi
- c. Kebutuhan belajar yang berkaitan dengan keagamaan
- d. Kebutuhan belajar yang berhubungan dengan penguasaan bahasa dan pengetahuan umum
- e. Kebutuhan belajar yang berkaitan dengan kerumahtanggaan

- f. Kebutuhan belajar yang berkaitan dengan penampilan diri
- g. Kebutuhan belajar yang berhubungan dengan pengetahuan peristiwa baru
- h. Kebutuhan belajar yang berhubungan dengan usaha dibidang pertanian
- i. Kebutuhan belajar yang berkaitan dengan pelayanan jasa

Model Pengukuran Kebutuhan Belajar

Model pengukuran kebutuhan belajar merupakan bentuk pengukuran terhadap hal-hal yang harus ada dan dibutuhkan dalam kegiatan belajar, yang disajikan oleh pendidik (guru) dan disesuaikan dengan program pembelajaran yang dilakukan. Terdapat tiga (3) model pengukuran dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar, yaitu model induktif, model deduktif dan model klasik (Koufman, 1972).

a. Model Induktif

Pendekatan yang digunakan dalam model Induktif menekankan pada usaha yang dilakukan dari pihak yang terdekat, langsung, dan bagian-bagian ke arah pihak yang luas, dan menyeluruh. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini diusahakan secara langsung pada kemampuan yang telah dimiliki setiap peserta didik, kemudian membandingkannya dengan kemampuan yang diharapkan atau harus dimiliki sesuai dengan tuntutan yang datang kepada dirinya. Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (felt needs) atau kebutuhan belajar dalam pendidikan yang dirasakan langsung oleh peserta didik. Pelaksanaan identifikasinya pun harus dilakukan secara langsung kepada peserta didik itu sendiri.

Model Induktif ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu: 1). dapat diperoleh informasi yang langsung, 2). tepat mengenai jenis kebutuhan Peserta didik, sehingga memudahkan kepada guru (pendidik) untuk memilih materi belajar yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Namun, kelemahannya pun ada, yaitu; dalam menetapkan materi pendidikan yang bersifat menyeluruh, dan umum untuk peserta didik yang banyak dan luas akan membutuhkan waktu, dana, dan tenaga yang banyak. Karena setiap peserta didik yang mempunyai

kecenderungan ingin atau harus belajar dimintai informasinya mengenai kebutuhan belajar yang mereka inginkan.

Pelaksanaan pengukuran (assessment) kemampuan yang telah dimiliki calon peserta pelatihan disesuaikan dengan kondisi calon itu sendiri. Apabila calon sudah bisa membaca dan menulis, maka identifikasi dapat dilakukan melalui kegiatan pemberian angket, atau juga bisa melalui wawancara, dengan pokok-pokok pertanyaan diantaranya (contoh) : Kemampuan apa yang diinginkan untuk dipelajari pada kesempatan sekarang? atau Ingin belajar apa sekarang? Juga dapat dilakukan melalui pengajuan daftar isian atau kartu kebutuhan belajar. Calon peserta menjawab dan mengisi kuesioner pada bagian yang sudah disediakan. Begitu pula, apabila peserta pelatihan diberi kartu Kebutuhan Belajar, maka peserta pelatihan (sasaran) tinggal menuliskan jenis kemampuan yang ingin dipelajarinya pada kartu, yang telah disediakan.

Setelah memperoleh sejumlah kebutuhan belajar baik dari satu atau beberapa peserta, maka pendidik perlu menetapkan prioritas kebutuhan belajar. Penetapan prioritas ini dapat dilakukan pendidik bersama-sama peserta didik atau dilakukannya sendiri, yang kemudian diinformasikan lebih lanjut kepada peserta yang didasarkan kepada hasil jenis kebutuhan belajar yang diperoleh. Teknik yang digunakan untuk penetapan ini dapat dilakukan melalui diskusi, atau curah pendapat, atau pasar data. Pengajuan prioritas dari setiap peserta pelatihan dibarengi dengan alasan-alasannya. Namun demikian, pada akhirnya penetapan prioritas ini perlu disesuaikan dengan berbagai macam kemungkinan dari segi bahan belajar, sumber belajar, waktu, serta sarana penunjang lainnya. Apabila pendidik sudah memperoleh penetapan prioritas, maka pendidik bertugas untuk mengembangkan materi pembelajaran, serta menyelenggarakan proses belajar.

b. Model Deduktif

Pendekatan pada model ini dilakukan secara deduktif, dalam pengertian bahwa identifikasi kebutuhan pembelajaran dilakukan secara umum, dengan sasaran yang luas. Apabila akan menetapkan kebutuhan belajar untuk peserta didik yang memiliki karakteristik yang sama, maka pelaksanaan identifikasinya dilakukan pengajuan

pertimbangan kepada semua peserta didik (sasaran). Hasil identifikasi diduga dibutuhkan untuk keseluruhan peserta didik (sasaran) yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Hasil identifikasi macam ini digunakan dalam menyusun materi belajar yang bersifat universal. Hal ini sebagaimana telah dilakukan dalam menetapkan kebutuhan belajar minimal untuk peserta didik dengan sasaran tertentu seperti melihat latar belakang pendidikan, usia, atau jabatan dll. Kemudian dikembangkan ke proses belajar dalam pembelajaran yang lebih khusus.

Keuntungan dari tipe ini adalah bahwa hasil identifikasi dapat diperoleh dari sasaran yang luas, sehingga ada kecenderungan penyelesaiannya menggunakan harga yang murah, dan relatif lebih efisien dibanding dengan tipe induktif, karena informasi kebutuhan belajar yang diperoleh dapat digunakan untuk penyelenggaraan proses belajar dalam pelatihan secara umum. Namun demikian, model ini mempunyai kelemahan dari segi efektifitasnya, karena belum tentu semua peserta didik (sasaran) diduga memiliki karakteristik yang sama akan memanfaatkan, dan membutuhkan hasil identifikasi tersebut. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa keanekaragaman peserta didik cenderung memiliki minat dan kebutuhan belajar yang berbeda.

Kebutuhan belajar hasil identifikasi model deduktif termasuk jenis kebutuhan terduga (*expected needs*), dalam pengertian bahwa peserta didik pada umumnya diduga membutuhkan jenis kebutuhan belajar tersebut. Hal menarik bahwa, pernyataan jenis kebutuhan bisa tidak diungkapkan oleh diri peserta didik secara langsung, akan tetapi oleh pihak lain yang diduga memahami tentang kondisi peserta didik. Oleh karena itu, mengapa banyak terjadi "Drop out dalam pembelajaran", atau kebosanan belajar, tidak adanya motivasi, malas, karena ada kecenderungan bahan belajar yang dipelajarinya dalam pembelajaran kurang sesuai dengan kebutuhan belajar yang dirasakannya.

Identifikasi pada model ini dilakukan secara universal kepada tiga pihak sasaran, yaitu:

- 1) Keluarga peserta pelatihan atau anggota masyarakat lain yang berkepentingan dengan pendidikan.

- 2) Pelaksana dan Pengelola Pelatihan: Kepala, penyelenggara, pelatih (tutor) dll. Sasaran ini memiliki pengalaman tentang wujud penyelenggaraan pelatihan yang telah diselenggarakan serta berbagai hal yang berkaitan dengan aspek-aspek kegiatan belajar.
- 3) Peserta pelatihan, untuk setiap jenis materi pembelajaran yang akan dikembangkan di kelas, sasaran ini ditetapkan untuk mencocokkan keinginan dan kemampuan pelatih (tutor) dalam mengembangkan proses dan materi pembelajaran.

Pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan (kebutuhan belajar) pada model deduktif ini dimulai dari identifikasi kepada kedua pihak (keluarga, orang tua, dan pengelola pelatihan) kemudian penetapan keputusannya disesuaikan dengan jenis kebutuhan pelatihan yang diharapkan oleh peserta. Teknik yang digunakan dalam kegiatan identifikasi kebutuhan model ini adalah kuesioner, dan inventori yang disampaikan kepada ketiga pihak di atas, yang intinya menanyakan atau menyusun daftar jenis-jenis kebutuhan belajar yang diduga diperlukan untuk peserta.

c. Model Klasik

Model klasik ini ditujukan untuk menyesuaikan bahan belajar yang telah ditetapkan dalam kurikulum atau program belajar dengan kebutuhan belajar yang dirasakan peserta (sasaran). Berbeda dengan model yang pertama, pada model ini pendidik telah memiliki pedoman yang berupa kurikulum, misalnya; Kurikulum pelatihan prajabatan, kurikulum pelatihan kepemimpinan, satuan pelajaran dalam pelatihan, modul, hand-out dll. Identifikasi kebutuhan belajar dilakukan secara terbuka dan langsung kepada peserta didik (sasaran) yang sudah ada di kelas. Pendidik mengidentifikasi kesenjangan di antara kemampuan yang telah dimiliki peserta didik dengan bahan belajar yang akan dipelajari. Tujuan dari model klasik ini adalah untuk mendekatkan kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga peserta pelatihan didik tidak akan memperoleh kesenjangan dan kesulitan dalam mempelajari bahan belajar yang baru. Keuntungan dari model ini adalah untuk memudahkan peserta didik dalam mempelajari bahan belajar, di samping kemampuan yang telah dimiliki akan menjadi

modal untuk memahami bahan belajar yang baru. Kelemahannya adalah bagi peserta didik yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan belajar yang akan dipelajari menuntut untuk mempelajari terlebih dahulu kesenjangan kemampuan tersebut, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkan membutuhkan waktu yang lama.

Kegiatan identifikasi kebutuhan belajar model klasik ini dilakukan pendidik kepada peserta didik, dengan cara pemberian tes, wawancara, atau kartu kebutuhan belajar, untuk menetapkan kemampuan awal peserta (entry behavior level). Selanjutnya, kemampuan awal tersebut dibandingkan dengan susunan pengetahuan yang terdapat dalam materi (modul, satpel dll) yang sudah ada. Apabila pendidik memperoleh hasil bahwa kemampuan peserta didik di bawah batas awal bahan belajar yang terdapat pada program belajar, maka peserta didik perlu memberikan supplement terlebih dahulu, sampai mendekati batas bahan pelatihan yang akan dipelajari. Namun, apabila pendidik memperoleh hasil bahwa kemampuan awal sudah berada pada pokok bahasan yang ada pada program, maka peserta pembelajaran bertugas untuk menetapkan strategi belajar dalam pelatihan yang tepat untuk membelajarkan peserta dari pokok bahasan pertama. Penetapan metode belajar ini ditujukan untuk menghilangkan kebosanan pada diri peserta.

Menganalisis Kebutuhan Pembelajaran

Morrison (2001: 27) membagi fungsi analisa kebutuhan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan yang relevan dengan pekerjaan atau tugas sekarang yaitu masalah apa yang mempengaruhi hasil pembelajaran.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan mendesak yang terkait dengan finansial, keamanan atau masalah lain yang mengganggu pekerjaan atau lingkungan pendidikan
- c. Menyajikan prioritas-prioritas untuk memilih tindakan.
- d. Memberikan data basis untuk menganalisa efektifitas pembelajaran.

Ada enam macam kebutuhan yang biasa digunakan untuk merencanakan dan mengadakan analisa kebutuhan (Morrison, 2001: 28-30):

- a. Kebutuhan Normatif, Membandingkan peserta didik dengan standar nasional, misal, Ebtanas, UMPTN, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan Komperatif, membandingkan peserta didik pada satu kelompok dengan kelompok lain yang selevel. Misal, hasil Ebtanas SLTP A dengan SLTP B.
- c. Kebutuhan yang dirasakan, yaitu hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing peserta didik yang perlu ditingkatkan. Kebutuhan ini menunjukkan kesenjangan antara tingkat ketrampilan/kenyataan yang nampak dengan yang dirasakan. Cara terbaik untuk mengidentifikasi kebutuhan ini dengan cara interview.
- d. Kebutuhan yang diekspresikan, yaitu kebutuhan yang dirasakan seseorang mampu diekspresikan dalam tindakan. Misal, siswa yang mendaftar sebuah kursus.
- e. Kebutuhan Masa Depan, Yaitu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa mendatang. Misal, penerapan teknik pembelajaran yang baru, dan sebagainya.
- f. Kebutuhan Insidental yang mendesak, yaitu faktor negatif yang muncul di luar dugaan yang sangat berpengaruh. Misal, bencana nuklir, kesalahan medis, bencana alam, dan sebagainya.

Melakukan Analisis Kebutuhan

Ada empat tahap dalam melakukan analisa kebutuhan yakni perencanaan, pengumpulan data, analisa data dan menyiapkan laporan akhir.

Perencanaan : yang perlu dilakukan; membuat klasifikasi siswa, siapa yang akan terlibat dalam kegiatan dan cara pengumpulannya. (Morrison, 2001 : 32)

Pengumpulan data : perlu mempertimbangkan besar kecilnya sampel dalam penyebarannya (distribusi) (Morrison, 2001 : 33).

Analisa data : setelah data terkumpul kemudian data dianalisis dengan pertimbangan : ekonomi, rangking, frequensi dan kebutuhan.

Membuat laporan akhir : dalam sebuah laporan analisa kebutuhan mencakup empat bagian; analisa tujuan, analisa proses, analisa hasil dengan table dan penjelasan singkat, rekomendasi yang terkait dengan data. (Morrison, 2001: 33-34).

Strategi Penilaian Kebutuhan

Untuk memahami suatu kebutuhan termasuk masalah atau perlu penilaian terlebih dahulu terhadap kebutuhan yang teridentifikasi yang disebut *need assessment*. Rasset menekankan pentingnya pengumpulan informasi tentang penilaian kebutuhan secara langsung dari siswa baik orang dewasa maupun siswa umum. Ia mengidentifikasi lima tipe pertanyaan yang berbeda-beda kelima pertanyaan tersebut:

1. Tipe pertanyaan untuk mengidentifikasi masalah siswa atau 'leaner' tentang seperti masalah yang sedang dihadapi.
2. Tipe pertanyaan yang menanyakan kepada siswa untuk mengungkapkan prioritas-prioritas diantara ketrampilan-ketrampilan yang mungkin dapat dimasukkan dalam pelajaran. Contoh : ketrampilan apa yang dibutuhkan ?
3. Tipe pertanyaan yang meminta kepada siswa untuk mendemonstrasikan ketrampilan tertentu. Contoh : tulislah pertanyaan dengan kalimat yang pendek
4. Tipe pertanyaan mencoba untuk mengungkapkan perasaan dan kesan siswa tentang suatu pelajaran tertentu. Contoh : apa yang menarik dari pelajaran tersebut ?
5. Tipe pertanyaan yang memberikan kepada siswa untuk menentukan pemecahan sendiri secara baik. Contoh : apa yang paling baik dilakukan untuk ... ?

Atwi Suparman (2001 : 65-72) ada 8 langkah dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran sebagai berikut:

Langkah 1

Mengidentifikasi kesenjangan hasil prestasi saat ini dengan yang diidealkan. Untuk memperoleh data tersebut menggunakan cara; membaca laporan tertulis observasi, wawancara, angket dan dokumen.

Langkah 2

Sebelum mengambil tindakan pemecahan masalah, kesenjangan tersebut harus dinilai terlebih dahulu dari segi: - Tingkat signifikansi pengaruhnya, - Luas ruang lingkup, - Pentingnya peranan kesenjangan terhadap masa depan lembaga atau program.

Langkah 3

Yang dilakukan dalam langkah ini:

- a. Menganalisis kemungkinan penyebab kesenjangan melalui observasi, wawancara, analisa logis.
- b. Memisahkan kemungkinan penyebab yang tidak berasal dari kekurangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap untuk diserahkan penyelesaiannya kepada pihak lain.
- c. Mengelompokkan kemungkinan penyebab yang berasal dari kekurangan pengetahuan ketrampilan dan sikap tertentu untuk diteruskan ke langkah 4.

Langkah 4

Menginterview siswa untuk memisahkan antara yang sudah pernah dan yang belum memperoleh pendidikan, bagi yang sudah berpendidikan melanjutkan ke-langkah 5 dan bagi yang belum meneruskan ke-langkah 8.

Langkah 5

Bagi peserta yang sudah berpendidikan pada langkah ini dikelompokkan lagi mejadi peserta yang sering mengikuti pendidikan menuju ke-langkah 6 dan jarang mengikuti pendidikan melanjutkan ke-langkah 7.

Langkah 6

Kelompok yang sudah sering mendapat pendidikan diberi umpan balik atas kekurangannya dan diminta untuk mempraktekkan kembali sampai dapat melakukan tugasnya seperti yang diinginkan.

Langkah 7

Bagi kelompok yang masih jarang mengikuti pendidikan diberi kesempatan lebih banyak untuk berlatih kembali, ini perlu disupervisi dari dekat agar mencapai hasil yang diinginkan.

Langkah 8

Untuk kelompok peserta yang belum pernah memperoleh pendidikan perlu dibuatkan intruksional yang mencakup pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk diketahui peserta.

Penutup

Sebagai pengajar Identifikasi kebutuhan belajar bertujuan antara lain untuk melibatkan dan memotivasi peserta didik agar kegiatan belajar dirasakan sebagai bagian dari kehidupan dan mereka merasa memilikinya

Dalam menghadapi berbagai macam peserta didik yang memiliki kebutuhan dalam pembelajaran yang berbeda-beda, maka sebaiknya pihak pengajar mempersiapkan atau melakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap peserta didik agar nantinya pembelajaran dapat berlangsung dengan baik.

ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER BELAJAR

Pendahuluan

Salah satu masalah penting yang sering dihadapi oleh guru dalam kegiatan pembelajaran adalah memilih atau menentukan sumber ajar atau sumber belajar yang tepat dalam rangka membantu siswa mencapai kompetensi. Untuk dapat menunjang pembelajaran yang efektif dan efisien maka perlu adanya sumber belajar. Sumber belajar adalah segala sesuatu yang berupa data, orang, dan wujud tertentu yang dapat digunakan oleh peserta didik dalam belajar. Terdapat banyak fungsi yang dapat dihasilkan karena digunakannya sumber belajar didalam proses pembelajaran.

Sebelum menentukan sumber ajar atau sumber belajar, terlebih dahulu kita perlu melakukan analisis kebutuhan terhadap sumber belajar. Hal ini perlu dilakukan agar nantinya sumber belajar yang digunakan oleh siswa benar-benar suatu yang dibutuhkan oleh siswa. Oleh karena pentingnya analisis kebutuhan sumber belajar ini, maka disini penulis akan sedikit membahas tentang analisis kebutuhan terhadap sumber belajar.

Pengertian dan Fungsi Sumber Belajar

Terdapat beberapa pengertian mengenai sumber belajar yang dikemukakan oleh para praktisi pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber belajar adalah sekumpulan bahan atau situasi yang diciptakan dengan sengaja dan dibuat agar memungkinkan siswa belajar sendiri secara individual. (Eveline Siregar dan Hartini Nara, 2010:127).
2. Sumber belajar adalah bahan-bahan yang dapat dimanfaatkan dan diperlukan untuk membantu pengajar maupun peserta didik dalam proses pembelajaran. (Munir, 2008:131).

Sumber belajar berupa bahan belajar adalah rujukan, referensi, atau literatur yang digunakan baik untuk menyusun silabus maupun

menyusun buku yang digunakan oleh pengajar dalam mengajar, sehingga ketika menyusun silabus akan terhindar dari kesalahan konsep. Bagi pengajar sumber utama bahan belajar dalam penyusunan silabus adalah buku teks dan buku kurikulum, sumber lainnya seperti hasil-hasil penelitian, buku bacaan dan sebagainya.

Buku dan sumber lain merupakan rujukan. Oleh karena itu pembelajaran tidak hanya menggantungkan diri dari buku teks sebagai satu-satunya sumber bahan. Mengajar bukanlah menyelesaikan penyajian suatu buku, melainkan membantu peserta didik mencapai kompetensi. Karena itu pengajar sebaiknya menggunakan sebanyak mungkin sumber bahan pelajaran (Munir, 2008:131-132).

Fungsi sumber belajar adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan bahan ajar secara ilmiah dan objektif;
2. Mendukung terlaksananya program pembelajaran yang sistematis;
3. Membantu pengajar dalam mengefisienkan waktu pembelajaran dan menghasilkan pembelajaran yang efektif]
4. Meringankan tugas pengajar dalam menyajikan informasi atau materi pembelajaran, sehingga pengajar dapat lebih banyak memberikan dorongan dan motivasi belajar pada peserta didik;
5. Meningkatkan keberhasilan pembelajaran, karena peserta didik dapat belajar lebih cepat dan menunjang penguasaan pembelajaran;
6. Mempermudah peserta didik untuk mendapatkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik sehingga pengajar tidak dominan dan menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang memungkinkan siswa belajar;
7. Peserta didik belajar sesuai kebutuhan, kemampuan, bakat, dan minatnya;
8. Memberikan informasi atau pengetahuan yang lebih luas tidak terbatas ruang, waktu, dan keterbatasan indera (Munir, 2008:131-132).

Jenis dan Klasifikasi Sumber Belajar

Berbagai sumber belajar dapat digunakan baik oleh pengajar maupun peserta didik dalam pembelajaran. Jenis-jenis sumber belajar antara lain:

1. Buku Kurikulum. Buku kurikulum sangat penting sebagai pedoman untuk menentukan standar kompetensi, kompetensi dasar, dan materi pembelajaran. Pengajar harus menjabarkan materi pokok menjadi bahan ajar yang terperinci.
2. Buku Teks. Buku teks digunakan sebagai sumber bahan belajar. Buku teks tidak selamanya harus satu jenis, melainkan hendaknya bervariasi agar mendapatkan materi pembelajaran yang luas.
3. Sumber belajar media elektronik hasil rekayasa teknologi, seperti komputer (internet), televisi, radio, kaset, dan sebagainya. Media elektronik ini yang dimanfaatkan adalah program-programnya yang berkaitan dengan bahan belajar suatu mata pelajaran.
4. Internet. Merupakan sumber untuk mendapatkan segala macam bahan ajar. Bahan ajar tersebut bisa dicetak atau dicopy.
5. Penerbitan berkala, seperti surat kabar/harian atau majalah yang terbit mingguan atau bulanan.
6. Laporan hasil penelitian, biasanya diterbitkan oleh lembaga penelitian, perguruan tinggi, atau para peneliti.
7. Jurnal, adalah penerbitan hasil penelitian dan pemikiran ilmiah.
8. Nara Sumber, yaitu seperti pakar atau ahli mata pelajaran dan kalangan profesional.
9. Lingkungan, seperti lingkungan alam, ekonomi, sosial, seni, budaya, teknologi, dan industri (Munir, 2008:131-132).

Untuk memberikan gambaran rinci tentang klasifikasi sumber belajar, berikut akan dijabarkan satu per satu

1. Message (pesan): informasi yang akan disampaikan dalam bentuk ide, fakta, makna, dan data.
2. People (manusia): orang-orang yang bertindak sebagai penyimpan, pengolah, dan penyalur pesan.
3. Materials (bahan): perangkat lunak yang biasanya berisi pesan.
4. Device (alat): perangkat keras yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang terdapat dalam bahan.
5. Technique (teknik): prosedur atau langkah-langkah tertentu dalam menggunakan bahan, peralatan, lingkungan, dan orang untuk menyampaikan pesan.

6. Setting (latar): lingkungan di mana pesan itu diterima oleh pemelajar (Ahmad Rohani, 2010:188-189)

Analisis Kebutuhan Terhadap Sumber Belajar

Dalam konteks pengembangan kurikulum, John McNeil (1985) mendefinisikan need assessment sebagai: "the process by which one defines educational needs and decides what their priorities are". Sejalan dengan pendapat McNeil, Seels dan Glasglow (1990) menjelaskan tentang pengertian need assessment : "it meqns a plan for gathering Information about discrepancies and for using that information to make decisions about priorities". Sedangkan menurut Anderson analisis kebutuhan diartikan sebagai suatu proses kebutuhan sekaligus menentukan prioritas. Need Assessment (analisis kebutuhan) adalah suatu cara atau metode untuk mengetahui perbedaan antara kondisi yang diinginkan/seharusnya (should be / ought to be) atau diharapkan dengan kondisi yang ada (what is). Kondisi yang diinginkan seringkali disebut dengan kondisi ideal, sedangkan kondisi yang ada, seringkali disebut dengan kondisi riil atau kondisi nyata.

Ada beberapa hal yang melekat pada pengertian need assessment. Pertama; need assessment merupakan suatu proses artinya ada rangkaian kegiatan dalam pelaksanaan need assessment. Need assesement bukanlah suatu hasil, akan tetapi suatu aktivitas tertentu dalam upaya mengambil keputusan tertentu. Kedua; kebutuhan itu sendiri pada hakikatnya adalah kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Dengan demikian maka, need assessment merupakan kegiatan mengumpulkan informasi tentang kesenjangan yang seharusnya dimiliki setiap siswa dengan apa yang telah dimiliki (Wina Sanjaya, 2008:91-92).

Secara umum, guru sebelum mengambil keputusan terhadap penentuan sumber belajar, ia perlu mempertimbangkan segi-segi berikut ini:

1. Ekonomis atau biaya, apakah ada biaya untuk penggunaan buku belajar yang memerlukan biaya. Misalnya, OHP beserta transparasinya.

2. Teknisi (tenaga), yaitu entah guru atau pihak lain yang mengoperasikan suatu alat tertentu yang dijadikan sumber belajar. Misalnya, cara mengoperasikan slide.
3. Bersifat praktis, dan sederhana, yaitu mudah dijangkau, mudah dilaksanakan, dan tidak sulit.
4. Bersifat fleksibel, maksudnya sesuatu yang dimanfaatkan sebagai sumber belajar jangan bersifat kaku atau paten, tapi harus mudah dikembangkan, bisa dimanfaatkan untuk mencapai tujuan pengajaran, tidak mudah dipengaruhi oleh faktor lain.
5. Relevan dengan tujuan pengajaran dan komponen-komponen pengajaran lainnya.
6. Dapat membantu efisien dan kemudian pencapaian tujuan pengajaran atau belajar.
7. Memiliki nilai positif bagi proses atau aktifitas pengajaran, khususnya peserta didik.
8. Sesuai dengan interaksi dan strategi pengajaran yang telah dirancang atau sedang dilaksanakan. (Ahmad Rohani, 2010:190-191)

Langkah-langkah analisis sumber belajar sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aspek-aspek yang menunjang pembelajaran seperti kurikulum
2. Mengidentifikasi kompetensi yang akan dicapai berdasarkan KD/indikator
3. Memilih materi yang akan disajikan, pemilihan yang sesuai dengan yang dibutuhkan
4. Menetapkan sumber belajar
5. Mengembangkan sumber belajar
6. Mengemas sumber belajar dengan sebaik mungkin (Ahmad Rohani, 2010:190-191).

Dari pembahasan di atas dapat dikemukakan sebagai berikut: Sumber belajar berupa bahan belajar adalah rujukan, referensi, atau literatur yang digunakan baik untuk menyusun silabus maupun menyusun buku yang digunakan oleh pelajar dalam mengajar,

sehingga ketika menyusun silabus akan terhindar dari kesalahan konsep. Jenis-jenis sumber belajar antara lain:

- a. Buku kurikulum
- b. Buku teks
- c. Sumber belajar media elektronik hasil rekayasa
- d. Internet
- e. Penerbitan berkala
- f. Laporan hasil penelitian
- g. Jurnal
- h. Nara sumber
- i. Lingkungan
- j. Langkah-langkah analisis sumber belajar sebagai berikut
- k. Mengidentifikasi aspek-aspek yang menunjang pembelajaran
- l. Mengidentifikasi kompetensi yang akan dicapai berdasarkan KD/indicator
- m. Memilih materi yang akan disajikan
- n. Menetapkan sumber belajar
- o. Mengembangkan sumber belajar
- p. Mengemas sumber belajar dengan sebaik mungkin.

Penutup

Proses belajar-mengajar atau proses pembelajaran merupakan kegiatan pelaksanaan kurikulum yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tujuan pendidikan pada dasarnya mengantarkan para siswa menuju perubahan-perubahan tingkah laku baik intelektual, moral maupun sosial agar dapat hidup mandiri sebagai individu dan makhluk sosial. Dalam mencapai tujuan tersebut perlu ada keterpaduan yang sistematis antara komponen-komponen pembelajaran, salah satunya adalah sumber belajar, dimana hal tersebut menjadi sangat penting terkait darimana dan bagaimana anak didik memperoleh pengetahuannya. Artinya bahwa Sumber belajar dalam proses belajar mengajar adalah sebagai suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri,

Meskipun guru adalah sebagai salah satu sumber belajar, namun peranannya seorang diri saja tidak cukup jika tidak dilengkapi

dengan komponen-komponen lain yang dapat memberi penjelasan lebih dari pada sekedar kata-kata yang di utarakan guru (verbalisme), bahkan anak sangat membutuhkan hal-hal atau benda-benda konkret yang dapat membantunya memahami pelajaran karena dapat memberikan pengalaman belajar secara langsung yang tidak bisa didapatkan dari guru. Untuk itu guru perlu mengetahui cara memilih dan merancang media yang sesuai sebagai sumber belajar yang tepat untuk siswanya, agar dapat benar-benar membantunya mencapai tujuan pembelajaran.

Dalam pemilihannya sebagai alat bantu belajar, sumber dan media pembelajaran memiliki prinsip dan kriteria tertentu yang harus diperhatikan agar media tersebut dapat sesuai dan dapat menunjang pembelajaran.

ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KURIKULUM

Pendahuluan

Pendidikan tidak dapat lepas dari kurikulum. Kurikulum digunakan sebagai pedoman oleh pelaku pendidikan guna meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dengan adanya kurikulum maka diharapkan proses pendidikan akan semakin bermutu dan berkarakter.

Atas dasar itu maka kurikulum dirasakan mempunyai peran dan fungsi yang kompleks. Hal tersebut karena kurikulum merupakan alat yang krusial dalam merealisasikan program pendidikan, baik formal maupun non formal, sehingga gambaran sistem pendidikan dapat terlihat jelas dalam kurikulum tersebut. Sejalan dengan tuntutan zaman, perkembangan masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta globalisasi, sudah saatnya dunia pendidikan memasuki masa inovasi dan berjalan mencapai sarannya. Maka dalam hal ini analisis kebutuhan kurikulum sangat urgen, demi tercapainya rencana dan sasaran pengajaran dan pembelajaran.

Salah satu asumsi dasar pengembangan kurikulum dalam bidang pendidikan harus didasarkan pada analisis kebutuhan siswa. Prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang kebutuhan siswa dikenal dengan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan sebagai tahap awal yang perlu dibedakan dalam perencanaan program bidang pendidikan.

Analisis kebutuhan ini dilakukan agar bagaimana dapat merancang prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan peserta didik. Namun seiring dengan perkembangannya, kurikulum masih saja mengalami perubahan sehingga tidak jarang terdapat kesenjangan di dalam pelaksanaannya. Untuk itu dengan adanya analisis kebutuhan kurikulum, maka akan dapat diketahui mengenai jarak atau kesenjangan, solusi dan penilaian kurikulum pendidikan di Indonesia.

Analisis Kebutuhan Kurikulum

Dalam konteks pengembangan kurikulum, John McNeil (1985) mendefinisikan analisis kebutuhan (need assessment) sebagai: Proses dimana seseorang mendefinisikan kebutuhan pendidikan dan memutuskan apa prioritas mereka. Sejalan dengan pendapat McNeil, Seels dan Glasglow (1990) menjelaskan tentang pengertian need assessment: Itu berarti rencana untuk mengumpulkan Informasi tentang perbedaan dan untuk menggunakan informasi tersebut untuk membuat keputusan tentang prioritas.

Kata kurikulum berasal dari bahasa Latin, yakni *curriculae* yang berarti jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Adapun definisi kurikulum versi Indonesia dalam UUSPN No. 20 tahun 2003 BAB I Pasal I, pengertian kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Menurut Rusman (2009:3), kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

Berdasarkan uraian di atas, definisi kurikulum dapat dilihat dari dua sisi/aspek yaitu:

1. Mata pelajaran yang harus ditempuh atau dipelajari siswa baik di sekolah atau perguruan tinggi untuk memperoleh ijazah tertentu atau mata pelajaran yang ditawarkan oleh suatu lembaga pendidikan atau suatu departemen.
2. Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Fungsi analisis kebutuhan kurikulum

Metode Need Assessment dibuat untuk bisa mengukur tingkat kesenjangan yang terjadi dalam pembelajaran siswa dari apa yang diharapkan dan apa yang sudah didapat. Dalam pengukuran kesenjangan seorang analisis harus mampu mengetahui seberapa besar masalah yang dihadapi.

Beberapa fungsi Need Assessment menurut Morisson sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan yang relevan dengan pekerjaan atau tugas sekarang yaitu masalah apa yang mempengaruhi hasil pembelajaran.
2. Mengidentifikasi kebutuhan mendesak yang terkait dengan finansial, keamanan atau masalah lain yang mengganggu pekerjaan atau lingkungan pendidikan.
3. Menyajikan prioritas-prioritas untuk memilih tindakan.
4. Memberikan data basis untuk menganalisa efektifitas pembelajaran.

Ada enam macam kebutuhan yang biasa digunakan untuk merencanakan dan mengadakan analisa kebutuhan (Morrison, 2001: 28-30).

1. Kebutuhan Normatif

Membandingkan peserta didik dengan standar nasional, misal, UAN,SNMPTN, dan sebagainya.

2. Kebutuhan Komperatif, membandingkan peserta didik pada satu kelompok dengan kelompok lain yang selevel. Misal, hasil EBTANAS/UN SLTP A dengan SLTP B.
3. Kebutuhan yang dirasakan, yaitu hasrat atau keinginan yang dimiliki masing-masing peserta didik yang perlu ditingkatkan. Kebutuhan ini menunjukkan kesenjangan antara tingkat ketrampilan/kenyataan yang nampak dengan yang dirasakan. Cara terbaik untuk mengidentifikasi kebutuhan ini dengan cara interview.
4. Kebutuhan yang diekspresikan, yaitu kebutuhan yang dirasakan seseorang mampu diekspresikan dalam tindakan. Misal, siswa yang mendaftar sebuah kursus.

5. Kebutuhan Masa Depan, Yaitu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa mendatang. Misal, penerapan teknik pembelajaran yang baru, dan sebagainya.
6. Kebutuhan Insidental yang mendesak, yaitu faktor negatif yang muncul di luar dugaan yang sangat berpengaruh. Misal, bencana nuklir, kesalahan medis, bencana alam, dan sebagainya.

Tujuan analisis kebutuhan kurikulum

Salah satu pembagian kebutuhan manusia yang terkenal dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang melihat adanya hierarki dalam kebutuhan, yaitu kebutuhan akan: 1. Survival (fisiologis), 2. Security (emosional), 3. Love and belonging (sosial), 4. Self esteem (personal) dan 5. Self actualization (personality).

Menurut Maslow suatu kebutuhan hanya dapat dipenuhi bila kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi.

Definisi analisis kebutuhan menurut Roger Kaufman dan Fenwick W. English yang menyatakan bahwa analisis kebutuhan adalah suatu proses formal untuk menentukan jarak atau kesenjangan antara keluaran dan dampak yang nyata dengan keluaran dan dampak yang diinginkan, kemudian menempatkan deretan kesenjangan ini dalam skala prioritas, lalu memilih hal yang paling penting untuk diselesaikan masalahnya. Dalam hal ini kebutuhan yang diinginkan adalah untuk memperoleh keluaran dan dampak yang ditentukan. Pada suatu sistem pendidikan, prestasi belajar siswa merupakan tujuan, sedangkan pendidikan merupakan sebuah alat, seperangkat proses dan cara-cara bagaimana membantu siswa untuk memiliki kemampuan agar dapat mempertahankan kehidupan sendiri serta mempunyai peran terhadap masyarakat sekitar bahkan jika mungkin umat sedunia, setelah mereka menyelesaikan sekolahnya.

Sebelum membahas tentang jarak dan kesenjangan antara keluaran dan dampak yang nyata dengan keluaran dan dampak yang diinginkan, maka perlu diketahui mengenai tujuan kurikulum terlebih dahulu. Tujuan-tujuan kurikulum sebagai berikut:

1. Sebagai bahan pengajaran (pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta nilai) untuk diajarkan kepada dan dipelajari, dikuasai oleh peserta didik untuk kenaikan tingkat atau mendapatkan ijazah.
2. Untuk mendapatkan pengalaman pendidikan.
3. Untuk mempengaruhi peserta didik dalam pertumbuhan dan perkembangannya.
4. Agar peserta didik memperoleh hasil belajar yang dikehendaki.
5. Untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tujuan kurikulum di atas dapat diartikan juga untuk mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Karena kurikulum adalah bagian dari pendidikan, maka tujuan kurikulum hanya untuk kepentingan tujuan pendidikan.

Langkah-langkah Analisis Kebutuhan Kurikulum

Glasgow menggambarkan need assessment dalam bentuk kegiatan yang dimulai dari tahapan pengumpulan informasi sampai merumuskan masalah. Sedangkan Morrison menggambarkan Need assessment dalam bentuk kegiatan yang dimulai dari perencanaan sampai membuat laporan akhir.

Bentuk langkah-langkah *need assessment* menurut Glasgow sebagai berikut:

1. Tahapan pengumpulan Informasi; dalam tahapan ini seorang desainer harus bisa memahami dan mengumpulkan informasi dari para siswa cakupan pengumpulan informasi bisa beragam seperti karakteristik siswa, kemampuan personal, dan problematic didalam pembelajaran.
2. Tahapan identifikasi kesenjangan; menurut Kaufman mengidentifikasi kesenjangan yaitu dengan menggunakan metode Organizational Element Model yang dimana dalam metode ini menjelaskan adanya lima elemen yang saling berkaitan. Dimulai dari input-proses-produk-output-outcome.
3. Analisis Performa; tahapan ini dilakukan setelah desainer memahami berbagai informasi dan mengidentifikasi kesenjangan yang ada. Dalam hal ini ketika menemukan sebuah kesenjangan, diidentifikasi kesenjangan mana yang dapat dipecahkan melalui

perencanaan pembelajaran dan mana yang memerlukan pemecahan yang lain.

4. Identifikasi Hambatan dan Sumber; dalam tahapan ini pelaksanaan suatu program berbagai kendala bisa muncul sehingga dapat berpengaruh terhadap kelancaran suatu program. Berbagai kendala bisa meliputi dari waktu, fasilitas, bahan, dan sebagainya. Sumber-sumbernya juga bisa dari pengorganisasian, fasilitas, dan pendanaan.
5. Identifikasi Karakteristik Siswa; tahapan ini merupakan proses pengidentifikasian masalah-masalah siswa. Karena Tujuan utama dalam desain pembelajaran adalah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi siswa.
6. Identifikasi tujuan; mengidentifikasi tujuan merupakan salah satu tahapan penting yang ada didalam need assessment, karena mengidentifikasi tujuan merupakan proses penetapan kebutuhan yang dianggap mendesak untuk dipecahkan sesuai dengan kondisi, karena tidak semua kebutuhan menjadi tujuan.
7. Menentukan permasalahan; tahapan ini adalah tahap akhir dalam proses analisis, yaitu menuliskan pernyataan adalah sebagai pedoman dalam penyusunan proses desain instruksional.

Sedangkan menurut Morrison langkah-langkah need assessment sebagai berikut:

1. Perencanaan : yang perlu dilakukan; membuat klasifikasi siswa, siapa yang akan terlibat dalam kegiatan dan cara pengumpulannya.
2. Pengumpulan data : perlu mempertimbangkan besar kecilnya sampel dalam penyebarannya (distribusi).
3. Analisa data : setelah data terkumpul kemudian data dianalisis dengan pertimbangan : ekonomi, rangking, frekuensi dan kebutuhan.
4. Membuat laporan akhir : dalam sebuah laporan analisa kebutuhan mencakup empat bagian; analisa tujuan, analisa proses, analisa hasil dengan table dan penjelasan singkat, rekomendasi yang terkait dengan data.

Analisis Pengembangan Kurikulum Berdasarkan Kebutuhan

Pengembangan kurikulum merupakan langkah dalam mengimbangi berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, psikologi, sosial politik, ekonomi, dan lain sebagainya. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan gambaran mengenai arah dan tujuan dari produk kurikulum yang ada dan akan diimplementasikan oleh implementator kurikulum. Hal ini sejalan dengan pernyataan Oliva (1992:12), bahwa Kurikulum merupakan produk dari waktu, menyembuhkan dan menanggapi diubah oleh kekuatan-kekuatan sosial, posisifilsafat, prinsip-prinsip psikologi, kepemimpinan pendidikan pada saat dalam sejarah. Misalnya, jika analisis pengembangan kurikulum pada sekolah kejuruan, maka pengembangan kurikulum harus di dasarkan pada kebutuhan siswa dalam mempersiapkan tenaga kerja. Terkat hal itu Daeng Sudirwo (2002; 5), bahwa “kurikulum SMK haruslah dapat mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja, sehingga lulusannya memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.”

Berkaitan dengan pernyataan tersebut, mengandung makna bahwa kurikulum itu akan dan harus berubah (adanya pengembangan) sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam setiap bidang kehidupan. Dasar pengembangan kurikulum adalah untuk mengikuti perubahan sistem sosial, filosofi masyarakat, pandangan terhadap psikologi, dan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pendidikan, serta dalam rangka menjalankan fungsinya kepada masyarakat.

Rancangan analisis kebutuhan melibatkan berbagai pilihan. Pemilihan yang mungkin untuk memberi suatu pandangan menyeluruh tentang kebutuhan siswa dan hal itu dapat menghadirkan minat yang berbeda bila pengambil keputusan dilibatkan. Keputusan harus dibuat atas prosedur yang praktis dengan cara mengumpulkan, mengorganisir, meneliti, dan melaporkan informasi. Adalah penting untuk menyakinkan bahwa analisis kebutuhan tidak menghasilkan suatu beban informasi yang terlalu berat. Analisis kebutuhan perlu untuk suatu alasan yang jelas untuk mengumpulkan berbagai macam informasi yang berbeda agar memastikan bahwa hanya informasi yang akan digunakan benar-benar dikumpulkan.

Penutup

Seiring analisis kebutuhan kurikulum merupakan suatu proses formal untuk menentukan jarak atau kesenjangan antara seperti apa yang ada dan bagaimana seharusnya dari suatu kurikulum, diambil prioritas masalah utamanya lalu diselesaikan masalahnya. Analisis kebutuhan adalah alat yang konstruktif dan positif untuk melakukan perubahan yang didasarkan atas logika yang bersifat rasional, perubahan yang bersifat fungsional yang dapat memenuhi kebutuhan warga negara, kelompok dan individu.

Karena kurikulum adalah bagian dari pendidikan, maka tujuan kurikulum hanya untuk kepentingan tujuan pendidikan. Adapun tujuan dari analisis kebutuhan kurikulum adalah untuk mencari solusi yang tepat untuk memecahkan masalah kurikulum. Salah satu asumsi dasar pengembangan kurikulum dalam bidang pendidikan harus didasarkan pada analisis kebutuhan siswa. Prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang kebutuhan siswa dikenal dengan analisis kebutuhan. Metode analisis kebutuhan dalam pengembangan kurikulum dibuat untuk bisa mengukur tingkat kesenjangan yang terjadi dalam pembelajaran siswa dari apa yang diharapkan dan apa yang sudah didapat. Dalam pengukuran kesenjangan seorang analisis harus mampu mengetahui seberapa besar masalah yang dihadapi.

Penyamarataan kurikulum pendidikan oleh pemerintah, mulai dari sekolah yang bertarap nasional, sampai sekolah yang bertarap internasional, mestinya para analisis kurikulum, juga mempertimbangkan kebutuhan pendidikan dan peserta didik, di sekolah-sekolah yang berada di daerah-daerah tepencil. Sekolah yang jauh dari akses informasi dan transportasi, sekolah dari sisi fasilitas dan sarana pendukung pendidikan masih sangat jauh tertinggal. Sehingga tidak terjadi kesenjangan dalam praktek dan implementasi kurikulum pendidikan di setiap sekolah.

SEKOLAH DIANTARA KEBIJAKAN SENTRALISTIK DAN MANAJEMEN STRATEGIK

Pendahuluan

Dunia pendidikan selalu menjadi pusat perhatian semua komponen bangsa ini. Berdasarkan keyakinan bangsa yang hebat ini bahwa pendidikan dapat mengubah masa depan bangsa, maka sejak reformasi dilakukan berbagai perubahan mendasar dalam pengelolaan pendidikan. Perubahan mendasar dilakukan dengan mengubah konstitusi, Undang-undang Sistem Pendidikan Nomor 02/1989 menjadi Nomor 20/2003, diikuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, serta secara teknis dituangkan ke dalam peraturan menteri pendidikan tentang delapan standar pendidikan.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) diungkapkan bahwa fungsi dan tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Pasal 3 UUSPN 20/2003).

Berdasarkan fungsi ini maka pada tahun 2005 Depdiknas menetapkan Rencana Strategik Depdiknas. Pada Renstra ini diungkapkan bahwa visi depdiknas adalah “Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Sejalan dengan Visi Pendidikan Nasional tersebut, Depdiknas berhasrat bahwa pada tahun 2025 dapat menghasilkan “Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif”.

Dari Visi Depdiknas di atas dapat kita maknai bahwa Depdiknas lebih menekankan pada pendidikan transformatif, yang menjadikan pendidikan sebagai motor penggerak perubahan dari “masyarakat berkembang” menuju “masyarakat maju”. Pembentukan masyarakat maju selalu diikuti oleh proses transformasi struktural, yang menandai suatu perubahan dari masyarakat yang potensi kemanusiannya kurang berkembang menuju masyarakat maju dan berkembang yang mengaktualisasikan potensi kemanusiannya secara optimal. Bahkan di era global sekarang, transformasi itu berjalan dengan sangat cepat yang kemudian mengantarkan pada masyarakat berbasis pengetahuan.

Perubahan mendasar tersebut berada pada perubahan pengelolaan pendidikan, dari pengelolaan sentralistik menjadi desentralistik. Pengelolaan pendidikan dengan berorientasi pada “kepuasan pelanggan” dengan mengedepankan mutu pendidikan. Namun perubahan pengelolaan tersebut sampai dengan saat ini masih dirasakan kurang holistik, karena pengelolaan yang selama ini dilakukan bertahun-tahun telah menjadi suatu kebiasaan, sehingga ketika diharapkan berubah masih saja yang terjadi perubahan sepenggal-sepenggal. Salah satu alternatif yang harus dilakukan oleh setiap satuan pendidikan adalah merestorasi pengelolaan pendidikan dengan menerapkan manajemen strategik.

Kebijakan Sentralistik

Kebijakan pendidikan yang sentralistik dialami dalam tiga periode, yaitu pada masa Pra-Orde Baru, Masa Orde Baru, dan Masa Transisi. Kebijakan pada masa Pra-Orde Baru masih berorientasi politik. Sebagaimana dijelaskan oleh Tilaar (2000:2) bahwa kebijakan pendidikan di masa itu diarahkan kepada proses indoktrinasi dan menolak segala unsur budaya yang datangnya dari luar. Dengan demikian pendidikan bukan untuk meningkatkan taraf kehidupan rakyat, bukan untuk kebutuhan pasar melainkan untuk orientasi politik. Indoktrinasi pendidikan mulai dari jenjang sekolah dasar sampai pendidikan tinggi diarahkan untuk pengembangan sikap militerisme yang militan sesuai dengan tuntutan kehidupan di suasana perang dingin pada saat itu.

Kebijakan pendidikan pada masa Orde Baru mengarah pada penyeragaman. Tilaar (2002:3) menjelaskan pendidikan di masa ini diarahkan kepada uniformitas atau penyeragaman di dalam berpikir dan bertindak. Pakaian seragam, wadah-wadah tunggal dari organisasi sosial masyarakat, semuanya diarahkan kepada terbentuknya masyarakat yang homogen. Pada masa ini tidak ada tempat bagi perbedaan pendapat, sehingga melahirkan disiplin semu dan melahirkan masyarakat peniru. Pada masa ini pertumbuhan ekonomi yang dijadikan panglima dengan tidak berakar pada ekonomi rakyat dan sumber daya domestik serta ketergantungan pada utang luar negeri sehingga melahirkan sistem pendidikan yang tidak peka terhadap daya saing dan tidak produktif. Pendidikan tidak mempunyai akuntabilitas sosial oleh karena masyarakat tidak diikutsertakan di dalam manajemen sekolah. Pendidikan diselenggarakan dengan mengingkari kebhinekaan dan mengurangi toleransi serta semakin dipertajam dengan bentuk primordialisme. Penerapan pendidikan tidak lagi diarahkan pada peningkatan kualitas, melainkan pada target kuantitas. Akuntabilitas pendidikan sangat rendah walaupun telah diterapkan prinsip ‘link and match’ karena manajemen hanya dilakukan oleh sekelompok orang.

Pada masa transisi, kebijakan pendidikan merupakan masa refleksi terhadap arah pendidikan nasional. Tilaar (2000:5) menjelaskan bahwa pada masa krisis membawa masyarakat dan bangsa pada keterpurukan dari krisis moneter membuat menjadi krisis ekonomi dan berakhir pada krisis kepercayaan. Krisis kepercayaan telah menjadi warna yang dominan di dalam kebudayaan kita dewasa saat itu. Oleh karena pendidikan merupakan proses pembudayaan, maka krisis kebudayaan yang dialami merupakan refleksi dari krisis pendidikan nasional. Pada masa ini direfeksi berbagai pemikiran dalam memajukan sistem pendidikan kita, sehingga berbagai perubahannya dirasakan sangat drastis, dan sebagian pelaku pendidikan “tercengang” dan masih galau dalam menjalankan kebijakan baru.

Kebijakan Desentralistik

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di beberapa negara maju menunjukkan, bahwa kebijakan desentralisasi berpengaruh cukup signifikan terhadap kemajuan dan pembangunan pendidikan. Setidaknya, terdapat empat karakteristik positif dalam menerapkan kebijakan desentralisasi pendidikan, yaitu: (1) peningkatan mutu, (2) efisien keuangan, (3) efisien administrasi, dan (4) perluasan atau pemerataan.

Desentralisasi pendidikan yang antara lain dimanifestasikan dalam pemberian otonomi pada sekolah, akan meningkatkan kapasitas dan memperbaiki manajemen sekolah. Dengan kewenangan penuh yang dimiliki sekolah, maka sekolah lebih leluasa mengelola dan mendayagunakan potensi sumber daya yang dimiliki, misalnya, keuangan, tenaga pengajar (guru), kurikulum, sarana prasarana, dan lain-lain. Dengan demikian, desentralisasi diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan dan memperbaiki mutu belajar-mengajar, karena proses pengambilan keputusan dapat dilakukan langsung di sekolah oleh guru, kepala sekolah, dan tenaga administratif (staf manajemen). Bahkan yang lebih penting lagi, desentralisasi dapat mendorong dan membangkitkan gairah serta semangat mereka untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Pengalaman di New Zeland, misalnya, desentralisasi berdampak positif terhadap minat belajar siswa. Sementara di Brazil, siswa kelas tiga dapat memperbaiki nilai atau angka hasil ulangan untuk mata pelajaran dasar (bidang studi pokok). Di Amerika Serikat, desentralisasi pendidikan mengharuskan pendapatan pajak di negara bagian (pendapatan asli daerah) sebesar 60%-nya digunakan untuk pendidikan, sedangkan 40%-nya digunakan kegiatan lainnya.

Penerapan desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan diharapkan dapat memotong mata rantai birokrasi yang panjang dengan menghilangkan prosedur bertingkat-tingkat. Desentralisasi akan memberdayakan aparat tingkat daerah dan lokal, dan membangkitkan motivasi aparat penyelenggara pendidikan bekerja lebih produktif. Ini berdampak pada efisiensi administrasi. Pengalaman di Cile, misalnya, desentralisasi secara signifikan berhasil menurunkan

biaya administrasi, yang ditandai dengan perampangan jumlah pegawai.

Secara teoritis, desentralisasi membuka peluang kepada penyelenggara pendidikan di tingkat daerah dan lokal untuk melakukan ekspansi sehingga akan terjadi proses perluasan dan pemerataan pendidikan. Desentralisasi akan meningkatkan permintaan pelayanan pendidikan yang lebih besar, terutama bagi kelompok masyarakat di suatu daerah yang selama ini belum terlayani. Memang ada kemungkinan munculnya dampak negatif, yaitu, bagi daerah-daerah yang memiliki kekayaan sumber daya alam dan potensi SDM, akan berkembang jauh lebih cepat sehingga meninggalkan daerah lain yang miskin dan kurang potensi SDM-nya. Namun, pemerintah pusat dapat melakukan intervensi dengan memberi dana khusus berupa block-grant kepada daerah-daerah miskin itu, sehingga dapat berkembang secara lebih seimbang. Kebijakan desentralisasi bidang pendidikan dalam melaksanakan Otonomi Daerah berkonsekuensi pada perlunya kebijakan strategis bidang pendidikan, yaitu: (1) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (School Based Management) yang memberi kewenangan pada sekolah untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan; (2) Pendidikan yang berbasiskan pada partisipasi komunitas (community based education) agar terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai community learning centre; dan (3) Dengan menggunakan paradigma belajar atau learning paradigm yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang diberdayakan. (4) Pemerintah juga mencanangkan pendidikan berpendekatan Broad Based Education System (BBE) yang memberi pembekalan kepada pelajar untuk siap bekerja membangun keluarga sejahtera. Dengan pendekatan itu setiap siswa diharapkan akan mendapatkan pembekalan life skills yang berisi pemahaman yang luas dan mendalam tentang lingkungan dan kemampuannya agar akrab dan saling memberi manfaat. Lingkungan sekitarnya dapat memperoleh masukan baru dari insan yang mencintainya, dan lingkungannya dapat memberikan topangan hidup yang mengantarkan manusia yang mencintainya menikmati kesejahteraan dunia akhirat.

Pada awal tahun 2001 digulirkan program MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Program ini diyakini akan memberdayakan masyarakat pendidikan (*stakeholders*) dalam memberikan perhatian dan kepeduliannya terhadap dunia pendidikan, khususnya sekolah. Dalam menerapkan konsep MBS, mensyaratkan sekolah membentuk Komite Sekolah yang keanggotaannya bukan hanya orangtua siswa yang belajar di sekolah tersebut, namun mengikutsertakan pula guru, siswa, tokoh masyarakat, pakar, dan pemerintahan di sekitar sekolah, dan bahkan pengusaha.

Tujuan program MBS di antaranya menuntut sekolah agar dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan dan layanan pendidikan (*quality assurance*) yang disusun secara bersama-sama dengan Komite sekolah. Masyarakat dituntut perannya bukan hanya membantu pembiayaan operasional pendidikan di sekolah tersebut, melainkan membantu pula mengawasi dan mengontrol kualitas pendidikan. Salah satu di antaranya, diharapkan dapat menetapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Realisasi dari ini, komite menghimpun dana masyarakat, termasuk dari orangtua siswa untuk membantu operasional sekolah untuk menggapai kualitas pendidikan.

Sebetulnya, sejak program MBS ini digulirkan, peran komite sekolah mulai tampak, terutama dalam menghimpun sumber-sumber pendanaan pendidikan, baik sebagai dukungan terhadap penyediaan sarana dan prasarana pendidikan maupun untuk peningkatan kualitas pendidikan. Tentu saja, termasuk pula untuk peningkatan kualitas kesejahteraan guru di sekolah itu. Namun, peran komite di tingkatan pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs) yang sudah mulai bagus ini terhapus kembali oleh program berikutnya, yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Program ini sesungguhnya sangat baik, sebagai salah satu bentuk tanggungjawab pemerintah pada pendidikan, sehingga dapat mewadahi kepedulian masyarakat dalam membantu pembiayaan pendidikan. Namun, wacana yang dikembangkan adalah “Sekolah Gratis” sehingga mengubur kepedulian masyarakat terhadap pendidikan yang sudah mulai terbangun dalam MBS. Dari hal di atas, pada beberapa sekolah yang pemahaman anggota komite sekolah atau para pendidiknya masih kurang atau menganggap Komite Sekolah

seperti halnya BP3, maka penetapan akuntabilitas pendidikan melalui peran *stakeholders* pendidikan semakin menurun. Dengan demikian, tidak heran jika banyak sekolah yang rusak, lapuk, bahkan ambruk dibiarkan oleh komite sekolah, sambil berharap datang sang penyelamat, bos, *funding father* yaitu pemerintah.

Manajemen Strategik

Sebagaimana diungkapkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan (sekolah/ madrasah/pesantren/pusat kegiatan belajar masyarakat) berbasis pada potensi *stakeholder* di sekitar sekolah. Pengelolaan ini sejalan dengan prinsip Badan Hukum Pendidikan. Pengelolaan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu dilakukan seperti halnya pengelolaan pesantren, diserahkan kepada pemangku kepentingan. Pemerintah tidak ikut campur lagi mengurus hal teknis, sehingga kebijakan pemerintah dalam peningkatan mutu hanya difasilitasi dengan kebijakan otonomisasi, standarisasi, akreditasi, dan sertifikasi.

Dalam menerapkan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah harus menetapkan mutu sebagai tujuan penyelenggaraan pendidikan. Pencapaian mutu tersebut menjadi benchmarking bagi sekolah dalam menjalankan kinerjanya. Oleh karena itu, sejak uji coba pelaksanaan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) pada 1000 SLTP/SLTA dilakukan pemerintah maka ditetapkan program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Dalam program MPMBS, pemerintah tidak lagi ikut mengatur masalah kurikulum, karena kurikulum harus dikembangkan oleh sekolah dan komite sekolah dari Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan yang disusun oleh lembaga independen yaitu Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Pemerintah dan pemerintah daerah tidak ikut melakukan pengujian atau mengevaluasi hasil pendidikan (ulangan umum), karena kewenangan tersebut berada pada guru, kecuali nilai prasyarat untuk penentuan kelulusan pendidikan dasar dan menengah berdasarkan Ujian Nasional yang soal dan pelaksanaannya dilakukan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Pemerintah tidak ikut mengatur penggunaan buku teks pelajaran, kecuali menyediakan Buku Sumber Elektronik (BSE) yang kualitasnya telah dinilai oleh BSNP dan dana untuk pembelian buku tersebut. Pemerintah atau pemerintah daerah tidak lagi harus menyediakan buku laporan pendidikan (raport), karena hal tersebut merupakan kewenangan dan tanggungjawab sekolah.

Otonomi yang demikian besar diberikan kepada sekolah ini seharusnya menjadi dasar untuk melakukan manajemen strategik. Kepala Sekolah sebagai leader memiliki kewenangan manajerial untuk memimpin warga sekolah untuk bersama-sama merancang manajemen strategik.

Sebagaimana diketahui bahwa pada awalnya manajemen strategik digunakan dalam manajemen bisnis, yaitu usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang merupakan pengembangan dari visi dan misi yang telah ditentukan”. Peluang bisnis dalam bidang pendidikan adalah “layanan jasa pendidikan”, sehingga yang menjadi pelanggan pun adalah peserta didik sebagai pelanggan internal dan orangtua siswa sebagai pelanggan eksternal. Manajemen strategik dalam dunia pendidikan merupakan suatu pengelolaan satuan pendidikan berdasarkan pendekatan terhadap analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan untuk merancang aktivitas dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditentukan.

1) Upaya Peningkatan Mutu sebagai Dasar Manajemen Strategik

Program peningkatan mutu pendidikan yang dicanangkan pemerintah sebagai salah satu rencana strategik harus ditindaklanjuti di tingkat satuan pendidikan. Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing dimaksudkan untuk perwujudan eksistensi manusia dan interaksinya sehingga dapat hidup bersama dalam keragaman sosial dan budaya. Selain itu, upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat serta daya saing bangsa.

Mutu pendidikan juga dilihat dari peningkatan atas penghayatan dan pengamalan nilai-nilai humanisme yang meliputi keteguhan iman

dan taqwa serta berakhlak mulia, beretika, berwawasan kebangsaan, berkepribadian tangguh, dan berekspresi estetis, serta sehat jasmani dan rohani. Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan diukur dari pencapaian kecakapan akademik dan nonakademik lebih tinggi yang memungkinkan lulusan dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik di tingkat lokal, nasional maupun global. Berdasarkan kesadaran ini maka orientasi mutu pendidikan sebagai benchmarking menjadi sasaran manajemen strategik di satuan pendidikan. Dalam menerapkan manajemen strategik, Kepala sekolah memimpin satuan pendidikan untuk melakukan analisis terhadap potensi diri dan lingkungan. Analisis ini merupakan dasar untuk melaksanakan manajemen mutu yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar ini meliputi berbagai komponen yang terkait dengan mutu pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Kepala Sekolah menetapkan pencapaian terhadap standar-standar tersebut sebagai dasar untuk mengukur kinerja satuan pendidikan yang dipimpinnya pada standarisasi pendidikan.

2) Menerapkan Manajemen Strategik Kontemporer

Dalam melaksanakan manajemen strategik, saat ini telah berkembang dari suatu manajemen strategik yang tradisional ke arah suatu sistem manajemen bersifat kontemporer. Sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan sistem manajemen tradisional. Sistem manajemen tradisional hanya berfokus pada sasaran-sasaran yang bersifat efisiensi keuangan, sedangkan sistem manajemen kontemporer mencakup 4 (empat) perspektif yaitu mencakup perspektif efisiensi keuangan, proses layanan internal, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan layanan jasa.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan manajemen strategik adalah menggunakan empat komponen manajemen strategik, yaitu:

- a) Analisis potensi dan profil satuan pendidikan (sekolah/madrasah) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan;
- b) Analisis lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan layanan jasa pendidikan;
- c) Menetapkan visi dan misi berdasarkan analisis potensi dan lingkungan sebagai acuan dalam pengelolaan satuan pendidikan;
- d) Menetapkan strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah;

Berdasarkan pandangan manajemen strategik kontemporer diperlukan keseimbangan antara efisiensi keuangan dengan proses layanan. Peningkatan pembiayaan harus diiringi dengan peningkatan proses layanan, misalnya dengan menggunakan sarana teknologi atau media lain yang menjadikan proses layanan lebih simpel, cepat, dan akurat. Peningkatan pembiayaan harus sejalan dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), semakin besar biaya yang dikeluarkan maka semakin meningkat pula jumlah pelanggan karena mereka merasa puas dengan layanan yang diberikan. Peningkatan pembiayaan harus diiringi pula dengan penambahan atau pertumbuhan layanan jasa. Peningkatan pembiayaan yang dapat meningkatkan proses layanan dan kepuasan pelanggan seharusnya menumbuhkan jenis layanan jasa lainnya (*difersifikasi*) layanan jasa pendukung pendidikan.

Manajemen strategik kontemporer di atas dapat diterapkan pada satuan pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren/pusat kegiatan belajar masyarakat). Penerapan manajemen strategik ini dapat mendorong satuan pendidikan dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan.

Penutup

Manajemen strategik merupakan salah satu implementasi dari Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Manajemen strategik pada satuan pendidikan merupakan pengelolaan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah sebagai manajer dan

leader di satuan pendidikan. Manajemen strategik merupakan model pengelolaan pendidikan modern yang harus diterapkan oleh setiap satuan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Manajemen strategik merupakan pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada quality assurance sebagai jaminan kepada pelanggan, baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Manajemen strategik direncanakan oleh satuan pendidikan dengan selalu menganalisis pada potensi kekuatan dan kekurangan serta analisis pada lingkungan sebagai peluang dan tantangan.

OTONOMI SISTEM DAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

(Pendekatan School Based Management)

Pendahuluan

Dewasa ini ada 3 (tiga) konsep yang menjadi wacana dalam pengembangan pendidikan di Indonesia, yaitu *school-Based Management*, *Community-Based Education* dan *Broad-Based Edukacation*.

School-Based Management merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah sebagai satu entitas sistem. Dalam format ini, kepala sekolah dan guru sebagai kelompok profesional, dengan pihak yang berkepentingan lainnya (stakeholder sekolah) dianggap memiliki kapasitas untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah dalam upaya mengembangkan program-program sekolah yang diinginkan sesuai dengan visi sekolah. *Community-Based Education* adalah suatu gagasan yang menempatkan orientasi penyelenggaraan pendidikan pada lingkungan kontekstual dimana lembaga pendidikan itu berada. Orientasi pengembangan program sekolah hendaklah merefleksikan ciri, sifat, dan kebutuhan masyarakat. Sedangkan *Broad-Based Edukacotion* adalah pendidikan berbasis masyarakat luas yaitu kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang diperuntukkan bagi kepentingan lapisan masyarakat terbesar.

Dalam pertemuan/kuliah hari ini yang akan dibahas hanya atau khusus pada hal ihwal tentang School Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah).

Konsep Dasar School Based Management

1. Pengertian School Based Management

Pengertian School Based Management (manajemen berbasis sekolah) yang dikemukakan para pakar pendidikan sangat beraneka ragam, namun jika dicermati secara seksama keragaman itu hanya

terletak pada redaksionalnya saja, secara substansial pendapat-pendapat tersebut tampak saling melengkapi. Berikut dikemukakan beberapa pendapat tentang pengertian manajemen berbasis sekolah.

Menurut Nurkholis (2003. hlm. 1), berdasarkan makna leksikal manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai “penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran dan pembelajaran”.

Depdiknas (dalam Ibtisam 2002. hlm. xvii) merumuskan pengertian MBS sebagai “model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional”. Dalam konteks ini, Nurkholis (2003. hlm. 7) mengemukakan bahwa “MBS adalah suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional manajemen pendidikan, dimana birokrasi pemerintah pusat sangat dominan dalam proses pembuatan keputusan”.

Menurut Malen, Ogawa dan Kranz (1990. hlm. 1), manajemen berbasis sekolah adalah “suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan sebagai efek dari system desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sebagai unit utama peningkatan serta kewenangan membuat keputusan sebagai saran pendorong dan penopang kemajuan”.

Candoli (dalam Ibtisam 2002. hlm. 16) mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah “suatu cara untuk memaksa sekolah bertanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yuridisnya dan mengikuti sekolahnya”. Artinya sekolah harus mengetahui kebutuhan peserta didiknya melalui pengembangan program pendidikannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang manajemen berbasis sekolah yang dikemukakan di atas secara umum, maka dapat diambil kesimpulan secara umum bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen yang memberikan wewenang kepada

sekolah untuk mengatur dirinya sendiri lebih banyak dari pada sebelumnya. Dalam konteks ini, warga sekolah atau madrasah mendapat limpahan wewenang untuk melakukan inovasi kurikulum, strategi pembelajaran dan system pengelolaan penyelenggaraan sekolah. Kemudian mendorong terjadinya pengambilan keputusan partisipatif dengan tujuan (1) meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber, (2) meningkatkan efektifitas sekolah melalui perbaikan mutu belajar dan pembelajaran, (3) meningkatkan kepekaan atau responsive terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan, (4) memberikan kesempatan untuk menumbuhkembangkan inisiatif dan kreatifitas sekolah, guru, siswa dan masyarakat.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa unsur paling penting dalam MBS adalah keterlibatan semua komponen madrasah dalam merumuskan, menetapkan, melaksanakan dan mengevaluasi program kerja madrasah.

2. Arti Penting School Based Management (SBM)

School Based Management, yang biasanya disingkat dengan SBM) adalah istilah teknik yang diimpor oleh dunia pendidikan di Indonesia menjadi manajemen berbasis sekolah yang lazim disebut MBS. Dalam lingkup percaturan dan pemberdayaan pendidikan sekolah di Indonesia SBM dipandang sebagai sesuatu yang relatif baru, dalam pengertian sebagai paradigma, strategi, model atau pendekatan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Di Indonesia, pendekatan MBS di samping diposisikan sebagai alternatif, juga sebagai kritik atas penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Pendidikan sentralisasi tidak mendidik manajemen sekolah untuk belajar mandiri; baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya, dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk ikut memiliki sekolah. Peningkatan pengaruh sekolah, perlu dukungan para *stakeholder*, yang meliputi: pemerintah daerah, komite sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat), serta siswa. Pengambilan keputusan

bersama di kalangan *stakeholder* pada level sekolah merupakan kunci utama dalam melaksanakan MBS.

Alasan lain yang lebih penting adalah bahwa MBS diposisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas 2001. hlm. 3).

Berdasarkan keterangan di atas dapat dikemukakan bahwa inti manajemen berbasis sekolah adalah: otonomi sekolah atau madrasah dan pengambilan keputusan secara partisipatif. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga dengan pengambilan keputusan yang partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan. Rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya.

Sebagai sesuatu yang masih baru, maka konsep *school based management* masih perlu disosialisasikan, paling tidak harus ditanamkan pemahaman yang holistic mengenai hakikat, prinsip *school based management* itu sendiri. Tulisan ini mencoba membahas mengenai hal-hal yang sangat urgen tersebut.

3. Fungsi Dasar MBS

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, mendekati suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang dan dalam perspektif yang lebih luas.

Di Indonesia, pendekatan MBS di samping diposisikan sebagai alternatif, juga sebagai kritik atas penyelenggaraan

pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Pendidikan sentralisasi tidak mendidik manajemen sekolah untuk belajar mandiri; baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya, dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk ikut memiliki sekolah.

Peningkatan pengaruh sekolah, perlu dukungan para *stakeholder*, yang meliputi: pemerintah daerah, komite sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat), serta siswa. Pengambilan keputusan bersama di kalangan *stakeholder* pada level sekolah merupakan kunci utama dalam melaksanakan MBS.

Supangat (2003. hlm. xiii), sehubungan dengan fungsi dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dimaksud di atas, mengemukakan tiga esensi MBS yaitu sebagai berikut:

- a. MBS menghendaki sikap independensi madrasah agar lebih concern terhadap kebutuhan-kebutuhan nyata dan prioritas.
- b. MBS menghendaki adanya keterlibatan penuh semua elemen masyarakat madrasah untuk menciptakan sebuah suasana kolaboratif dan kolektif. Tanpa ini ide MBS tak berarti apa-apa.
- c. MBS menghendaki terwujudnya collaborative leadership. Artinya, kemampuan manajerial kepala madrasah dalam hal ini menjadi tumpuan MBS menghendaki sikap independensi madrasah agar lebih concern yang diharapkan mampu mengaktualisasikan semua potensi yang terpendam pada masyarakat madrasah (school community).

Selama ini, menurut Indra Jati Sidi (2001. hlm. 31-34) akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan masih sangat rendah. Penggunaan sumber daya kurang optimal. Partisipasi masyarakat masih rendah. Sekolah tidak mampu mengikuti perubahan yang terjadi dilingkungannya. Empat faktor ini menjadi dasar mengapa MBS perlu diterapkan di sekolah

Pertama akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan masih sangat rendah, hal ini disebabkan masih sangat kuatnya dominasi pusat dalam kebijakan manajemen mikro dan

mematikan akuntabilitas sekolah kepada masyarakat sekitar. Peran orang tua dan masyarakat diabaikan, sementara kepala sekolah menjadi birokrat-birokrat kecil yang lebih takut kehilangan jabatan dari pada kehilangan kegagalan mencapai harapan dan memenuhi aspirasi masyarakat. *Kedua*, penggunaan sumber daya belum optimal. Rendahnya anggaran pendidikan merupakan kendala yang besar, kemudian keadaan ini diperburuk lagi dengan system pengelolaan anggaran pendidikan terpusat. *Ketiga*, partisipasi masyarakat masih rendah, meskipun secara histories peran masyarakat cukup besar, namun strategi pemerintah yang dijalankan selama ini belum mampu menggali potensi tersebut. Hal ini telah ditunjukkan sendiri oleh pemerintah melalui pemberlakuan system politik pendidikannya sehingga merasa bersaing dengan keberadaan sekolah swasta yang seharusnya dijadikan mitra. *Keempat*, sekolah tidak mampu mengikuti perubahan yang terjadi dilingkungannya. Misalnya perubahan situasi politik, ekonomi social, budaya. Akhirnya sekolah terbelenggu dengan keadaan itu yang memang mata rantainya tetap berada di pusat.

Seiring dengan semakin gencarnya tuntutan akuntabilitas para lulusannya sebagai salah satu indikator keberhasilan pendidikan, MBS menjadikan sekolah sebagai satu target utama penilaian, dan membebaninya dengan serangkaian kewajiban untuk melakukan banyak hal dalam rangka memenuhi segala kebutuhan kependidikan para peserta didik. Para kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat harus mengerti bentuk pengembangan program pendidikan yang tepat dan layak diberikan pada peserta didik, serta dapat merencanakan segala program yang lebih optimal sesuai dengan kebutuhan mereka.

Agar pandangan terhadap hakikat school based management tidak terkotak-kotak maka selain tiga esensi dasar yang telah dikemukakan di atas berikut akan dikemukakan juga kriteria dari school based management itu sendiri.

4. Karakteristik MBS

Berdasarkan analisis dari berbagai sumber, Mulyasa mengidentifikasi karakter *school based management* sebagai berikut:

- a. Pemberian otonomi luas kepada Madrasah
- b. Tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua
- c. Kepemimpinan yang demokratis dan professional
- d. Team work yang kompak dan transparan

Karakteristik yang pertama adalah pemberian otonomi luas kepada madrasah. Dalam hal ini, manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat.

Dengan otonomi yang lebih luas atau besar, menurut Ibtisam (2002. hlm. xvii) maka “sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar pula dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri”. Kemandirian tersebut menurut Departemen Agama RI (dalam Ibtisam 2002. hlm. xvii) pada aspek antara lain dalam “mengelola program dan sumber daya seperti: pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu dan keuangan”. Dengan sistem ini, sekolah-sekolah dideregulasi oleh pemerintah pusat, sementara kontrol dan pengaruh local diperluas dengan tujuan sekolah diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk mengurus segala keperluan dan mengembangkan programnya.

Selain itu, manajemen berbasis sekolah akan memotivasi warga sekolah untuk membangun budaya diskusi, saling tukar informasi dalam rangka menuju pendidikan yang bermutu. Menurut Zamroni (2001. hlm. 45) untuk meningkatkan mutu pendidikan maka organisasi sekolah perlu direformasikan ke dalam organisasi sekolah yang mendasarkan *school based management* atau *site-specific solution* agar muncul dan berkembangnya budaya dialog professional di lingkungan sekolah-sekolah. Indra Djati Sidi (2001. hlm. 30) memahami hakikat MBS sebagai satu upaya membangun masyarakat belajar. Dikatakan oleh Sidi (2001: 31) bahwa dengan diberlakukannya system manajemen berbasis sekolah ini diharapkan

akan melahirkan masyarakat belajar (learning society), karena dengan demikian seluruh jajaran pengelola dan pelaksana pendidikan dituntut untuk terus belajar.

Karakteristik MBS yang kedua adalah tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua, dimana mereka (masyarakat dan orang tua) diharapkan tidak hanya mendukung sekolah/madrasah melalui bantuan keuangan tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah/madrasah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerjasama untuk memberikan bantuan dan pemikiran, serta menjadi nara sumber pada berbagai kegiatan peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

Karakteristik MBS yang ketiga adalah demokratis dan profesional. Artinya dalam MBS, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh adanya kepemimpinan yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai aktor utama program madrasah merupakan figure yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Dalam hal ini Nurkholis (2003) menyatakan bahwa: “MBS hanya akan dapat berjalan apabila masing-masing sekolah memiliki otonomi dan para konstituennya mampu berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dua hal tersebut tidak mungkin ada pada system manajemen dan kepemimpinan yang otoriter. Oleh karena itu, dalam MBS diperlukan seorang pemimpin yang demokratis dan transformasional”.

Team work yang kompak dan transparan juga merupakan salah satu karakteristik MBS yang perlu ada. Artinya, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu madrasah madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau

paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara optimal.

5. Prinsip-Prinsip MBS

Otonomi telah memberikan optimisme yang signifikan dalam kerangka peningkatan efektifitas lembaga pendidikan (baca: sekolah). Jika selama ini lembaga pendidikan hanya sebagai *lembaga pelaksana* kebijakan pendidikan, maka pasca reformasi proses pendidikanpun dituntut mereformasi diri untuk dapat memberikan pelayanan yang berarti bagi anak bangsa. Manajemen pendidikan berbasis sekolah, seperti telah dikemukakan di atas merupakan program unggulan yang digulirkan dalam menyahuti atau menjawab tantangan ketidakberdayaan lembaga pendidikan di negeri yang memiliki penduduk lebih dari 210 juta ini.

Manajemen berbasis sekolah dimaksud di atas tidak dapat diterapkan seperti yang diharapkan jika warga sekolah tidak memegang teguh prinsip-prinsip yang ada dalam manajemen berbasis sekolah itu sendiri. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

a. Efisiensi dan efektif

Sistem pendidikan yang berlangsung pada jalur sekolah di Indonesia hendaknya memperhatikan unsur efisiensi. Pembangunan sarana pendidikan atau sarana belajar atau perangkat laboratorium misalnya seharusnya diturunkan sesuai dengan permintaan sekolah bukan drouping dari pusat ke daerah selanjutnya ke sekolah. Artinya pembangunan sarana belajar atau melengkapi perangkat dan alat pembelajaran di laboratorium dilakukan berdasarkan kebutuhan sekolah. Oleh karena itu harus sesuai dengan proposal yang diajukan sekolah. Jika sebaliknya maka yang akan terjadi adalah mis efisiensi bahkan kemubaziran.

b. Transparansi dan demokratis

Prinsip keterbukaan menjadi dasar pokok dalam menjamim ketercapaian penyelenggaraan pendidikan yang baik dan sukses. Dengan prinsip ini maka tidak akan ada gap atau jurang pemisah atau sekat-sekat antara pimpinan dan pihak yang dipimpin. Jika

prinsip ini telah dilaksanakan maka yang muncul adalah rasa saling percaya.

Transparansi dan demokratis erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, seperti dikatakan Nurkholis (2003) bahwa: “MBS hanya akan dapat berjalan apabila masing-masing sekolah memiliki otonomi dan para konstituennya mampu berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dua hal tersebut tidak mungkin ada pada system manajemen dan kepemimpinan yang otoriter. Oleh karena itu, dalam MBS diperlukan seorang pemimpin yang demokratis dan transformasional”.

c. Berorientasi pada peningkatan kualitas

Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi yang luas kepada madrasah. Implementasinya adalah sekolah merancang inovasi kurikulum, system pembelajaran dan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan dengan suatu keputusan yang ditetapkan secara bersama oleh warga sekolah. Program kerja baik akademik maupun non akademik dalam kaitannya dengan otonomi madrasah diarahkan sepenuhnya pada perbaikan mutu atau peningkatan kualitas. Dalam konteks ini sedikitnya ada lima hal yang harus diperhatikan yaitu kegiatan pembelajaran, manajemen, buku, sarana belajar penampilan fisik dan partisipasi masyarakat.

Indra Jati Sidi (2001. hlm. 19-20) sehubungan dengan MBS dan orientasi kualitas menyatakan bahwa dalam pelaksanaannya, MBS harus lebih terbuka, *accountable* (dapat mempertanggungjawabkan semua program kegiatannya), mengoptimalkan partisipasi orang tua dan masyarakat, serta mengolah sumber daya yang tersedia di sekolah dan lingkungannya untuk digunakan seluas-luasnya bagi peningkatan prestasi siswa dan mutu pendidikan pada umumnya.

d. Dedikatif

Dedikasi adalah factor penting dalam pengembangan mutu madrasah, oleh sebab itu penerapan pendidikan modern dan baik belum menjamin terciptanya penyelenggaraan pendidikan yang baik

pula, tanpa didukung oleh penyelenggara dan pengelola yang memiliki dedikasi yang tinggi.

e. Bermoral dan beretika

Madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas Islam, maka prinsip moral dan etika menjadi landasan pokok lain dari prinsip yang sudah disebutkan di muka. Prinsip ini harus menjadi acuan dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan baik di madrasah maupun di sekolah umum (formal) lainnya. Suatu kegiatan tidak akan bermakna bahkan mengundang kecurigaan dan membuka celah fitnah jika didalamnya tidak memuat nilai moral dan etika.

Demikian lima prinsip yang perlu dipegang teguh sehubungan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah hanya akan tinggal sekedar konsep jika para pengelola atau warga madrasah tidak konsisten dalam memegang prinsi-prinsip tersebut. Konsistensi tersebut merupakan sebuah komitmen atas berhasil atau tidaknya penerapan manajemen berbasis sekolah. Kepala madrasah yang tidak transparan ditambah dengan warga sekolah yang *money orieted* (seharusnya kualitas oriented) serta dedikasi yang rendah maka hampir dapat dipastikan bahwa MBS tidak akan dapat diterapkan di madrasah tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa:

- a. Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen yang memberikan wewenang kepada sekolah untuk mengatur dirinya sendiri lebih banyak dari pada sebelumnya. Dalam konteks ini, warga sekolah atau madrasah mendapat limpahan wewenang untuk melakukan inovasi kurikulum, strategi pembelajaran dan system pengelolaan penyelenggaraan sekolah. Kemudian mendorong terjadinya pengambilan keputusan partisipatif. Atas dasar ini maka manajemen berbasis sekolah diposisikan sebagai alternatif manajemen yang akan mampu meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Untuk merealisasikan konsep MBS dalam dataran objektif yang sesungguhnya perlu dukungan semua komponen bangsa antara

lain kesiapan warga sekolah dalam memahami dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh serta kesediaan (keikhlasan) pemerintah memberikan sebagian besar wewenangnya untuk selanjutnya diserahkan kepada madrasah guna terwujudnya otonomi system dan pengelolaan pendidikan. Dukungan berbagai komponen bangsa dimaksud di atas disatukan dalam satu lembaga yang disebut dengan Komite Sekolah/Madrasah.

Networking Sekolah

Keberadaan Komite Sekolah/Madrasah merupakan suatu keharusan, apalagi jika dikaitkan dengan bahwa Sekolah/Madrasah membutuhkan jaringan baik jaringan interen maupun jaringan eksteren. Jaringan ini menjadi lebih efektif manakala dalam sebuah Sekolah/Madrasah tersedia satu lembaga yang bernama Komite Sekolah/Madrasah.

Networking atau Jaringan adalah kebutuhan yang sangat penting dalam perkembangan dunia yang mengglobal sekarang ini. Pergeseran yang terjadi dewasa ini menempatkan jaringan sebagai modal yang penting dalam persaingan, selain modal capital dan juga sumber daya (alam dan manusia) yang dimiliki, baik orang perorang, lembaga-lembaga dan dunia bisnis serta juga imperium usaha yang bergerak lintas negara. Tantangan ini juga dimaksudkan terhadap dunia pendidikan yang harus berpacu dengan perkembangan modernisasi dan teknologi komunikasi serta informasi yang semakin cepat, untuk secara lebih terencana melakukan pembenahan-pembenahan internal maupun eksternal, yang terkait erat dengan jaringan yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan (Sekolah/Madrasah) tersebut. Dengannya, berbagai akses yang dibutuhkan oleh Sekolah/Madrasah dapat secara cepat diperoleh untuk melakukan peningkatan mutu (kualitas) kelebagaannya.

Gejolak perubahan yang penuh dengan ketidakpastian dalam masyarakat yang mendunia, membawa kita semua kepada upaya memilih dan menetapkan alternative-alternatif yan paling baik bagi setiap orang. Dalam menghadapi perubahan yang cepat tersebut, satu-

satunya cara untuk tetap dapat berada pada posisi yang baik dalam situasi perubahan yang begitu cepat dan hampir-hampir tak terkendalkan, adalah “belajar secara cepat” pada semua bidang kehidupan, tak terkecuali bidang pendidikan.

Kecepatan perubahan yang diistilahkan dengan “*accelerated change*”, “*tulmutuous change*”, “*rapid change*” oleh para ahli, menuntut kita semua yang hidup dalam abad informasi; era globalisasi yang diwarnai oleh revolusi teknologi komunikasi dan informasi, mendorong setiap individu, lembaga dan organisasi serta institusi pendidikan untuk melakukan *repositioning* agar senantiasa dapat *exist* dalam era yang penuh dengan *uncertainty*”, “*continuity*” dan “*confrontation*”, yang jika tidak dihadapi dengan penuh kearifan, kesiapan dan “kecerdasan” akan membawa kesulitan yang luar biasa.

Untuk itu diperlukan alat yang tepat dan manajemen yang baik, agar keberadaan kita dalam situasi semacam ini, selain dapat mengikuti juga dapat mempengaruhi dan mengarahkan perubahan. Kemampuan itu hanya dapat dimiliki dengan memahami sebaik-baiknya perilaku dan sifat teknologi komunikasi maupun informasi agar dapat dimaksimalkan pemamnfaatannya bagi berbagai kepentingan, khususnya di bidang pendidikan.

Semua itu hanya mungkin dilakukan dengan memahami perilaku dan sifat teknologi komunikasi dan informasi, juga kaitan yang kuat antara teknologi komunikasi informasi dengan pendidikan. Peranan teknologi informasi dapat dimaksimalkan dengan mengkaji kemungkinan-kemungkinan yang dapat dilakukan untuk pendidikan dengan memanfaatkannya secara maksimal. Perannya dalam berbagai segi kehidupan umumnya telah banyak dikenal atau bahkan telah digunakan oleh berbagai kalangan tidak terkecuali dalam bidang pendidikan.

Itulah sebabnya percepatan dalam perubahan harus diimbangi dengan kecepatan dalam belajar, sebab millennium III lebih diwarnai oleh perubahan kecenderungan yang amat kuat dari “mengajar” kepada “belajar”, sebagaimana telah dikemukakan oleh Rose dan Nicholl (1997) dimana *manpower* telah digantikan perannya oleh *mindpower/brain power/intellectual power*. Semua itu karena

perubahan-perubahan yang cepat, termasuk apa yang disebut revolusi teknologi komunikasi dan informasi, ditandai dengan perubahan yang cepat (*accelerated change*), dan untuk itu perlu diimbangi dengan kecepatan didalam belajar (*accelerated learning*).

Kecepatan di dalam belajar dapat dilakukan antara lain:

1. Belajar bagaimana belajar (*Learning how to learn*)
2. Memahami dengan baik teknik belajar sendiri (*Natural learning style*).
3. Memiliki kemampuan/keterampilan dalam memanfaatkan teknologi informasi.
4. Mengkaji informasi dengan cepat, memahami, dan mengingatnya dengan baik.

Mengkaji dan mengimplementasikan prinsip-prinsip diatas diharapkan dapat membantu percepatan dalam belajar yang juga sekaligus merupakan tuntutan dari era informasi yang dipacu lebih cepat melalui revolusi teknologi komunikasi dan informasi, sebagaimana telah diutarakan. Karena itu prinsip-prinsip di atas juga sekaligus merupakan langkah-langkah penting yang perlu dikaji dalam pelaksanaan desentralisasi daerah dan otonomi pendidikan yang didasari oleh pendidikan yang berbasis masyarakat (*Community Based education – CBE*) dan pada akhirnya mengarah pada pengelolaan berbasis sekolah (*School-Based Management*).

Bagaimanapun, sifat yang melekat pada teknologi komunikasi dan informasi membuka kemungkinan bagi pemanfaatannya secara luas dalam bidang pendidikan, baik pada tingkat perencanaan dan pembuatan keputusan (*decision support system*) tentang suatu kebijakan pendidikan sampai pada implementasinya dalam mendukung proses pendidikan tersebut. Hal itu dimungkinkan oleh besarnya peluang untuk mengakses informasi secara cepat dalam waktu singkat dan dari sumber-sumber informasi yang bervariasi dengan tingkat akurasi yang tinggi. Karena itu masalah jarak dan jumlah informasi yang diperlukan tidak lagi menjadi persoalan yang justru selama ini menjadi sebab utama terjadinya kesenjangan antara pusat dan daerah sebagai akibat langsung dari sifat pengelolaan pendidikan yang

sentralistik. Apalagi, semua itu diperparah oleh peralatan dan system informasi manajemen yang amat sederhana.

Kesempatan seperti itu hanya mungkin diatasi dengan pemanfaatan teknologi komunikasi secara baik. Teknologi komunikasi dan informasi pada dasarnya memungkinkan dan memudahkan manusia untuk saling berhubungan dengan cepat, mudah dan terjangkau serta memiliki potensi untuk membangun masyarakat yang demokratis, yang salah satunya adalah dalam demokratisasi di bidang pendidikan. Dengan terwujudnya kondisi ini, pengembangan Sekolah/Madrasah ke arah yang lebih baik akan sedikit demi sedikit terealisasikan.

Secara spesifik, teknologi komunikasi dan informasi yang telah berkembang sekarang ini harus dimanfaatkan oleh Sekolah/Madrasah dalam membangun jaringan dan juga sebagai media pembelajaran serta sumber-sumber belajar yang hamper tak terbatas. Jaringan yang dimaksud disini adalah berbagai pihak, baik perseorang atau kelompok, baik individual maupun kelembagaan, yang antara lain terdiri dari :

1. Organisasi Profesi
2. Instansi pemerintah baik pusat maupun daerah.
3. Instansi swasta.
4. Perusahaan/dunia usaha.
5. Pers/media massa.
6. Organisasi kemasyarakatan/sosial.
7. Organisasi kepemudaan.
8. Tokoh masyarakat.
9. Orang tua siswa.
10. dan lain-lain.

Dengan menjalin komunikasi dan menempatkan berbagai pihak tersebut dalam jaringan Sekolah/Madrasah, maka secara perlahan Sekolah/Madrasah akan berkembang dengan basis kemasyarakatannya tersebut. Karena Sekolah/Madrasah pada dasarnya memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut.

Hubungan Sekolah/Madrasah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik di Sekolah/Madrasah. Dalam hal ini, Madrasah sebagai system sosial merupakan bagian integral dari system sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan Sekolah/Madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya Sekolah/Madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

Pola hubungan Sekolah/Madrasah dan masyarakat semacam ini menemukan titik temu pada penerapan Kurikulum (apapun nama dan substansi dari kurikulum tersebut) yang mensiratkan kandungan lokal, dengan berbagai muatan yang ada dan dibutuhkan di masyarakat, dibanding kandungan kurikulum nasional yang lebih sedikit persentasenya. Hal ini tentu saja berbeda dengan penerapan kurikulum sebelumnya yang menempatkan porsi kurikulum nasional (pusat) sebanyak 80% dari total kurikulum yang diterapkan dalam pembelajaran.

Hubungan antara Sekolah/Madrasah dan masyarakat tersebut memiliki beberapa maksud, yaitu:

1. Mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan sasaran-sasaran dari Sekolah/Madrasah.
2. Menilai program Sekolah/Madrasah.
3. Mempersatukan orangtua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan peserta didik.
4. Mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan dalam era globalisasi dan modernisasi.
5. Membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap Sekolah/Madrasah.
6. Memberitahukan masyarakat tentang pekerjaan Sekolah/Madrasah.
7. Mengarahkan dukungan masyarakat dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.

Secara lebih lanjut, tujuan dari terjalinnya hubungan yang erat antara Sekolah/Madrasah dan masyarakat yang berorientasi pada

pengembangan pendidikan dengan basis masyarakat adalah mengembalikan tanggung jawab utama pendidikan kepada masyarakat, sehingga masyarakat turut terlibat secara aktif dalam proses pendidikan. Selain itu dengan orientasi ini keinginan dan harapan masyarakat terhadap pendidikan Sekolah/Madrasah akan terakomodasi dan menjadi agenda dalam perencanaan pendidikannya. Selain itu, berbagai sumber daya yang ada pada masyarakat akan bisa dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan.

Ada beberapa jenis partisipasi yang bisa diharapkan dari masyarakat untuk kepentingan pendidikan, yaitu :

1. Partisipasi buah pikiran/ide; sumbangan pikiran, pengalaman dan pengetahuan.
2. Partisipasi tenaga; memberikan tenaga dan waktu untuk menghasilkan sesuatu yang telah diputuskan.
3. Partisipasi keahlian/keterampilan; seperti ahli qiraat, nasyid, rebana, melukis, pertukangan, mekanik, dan lain-lainnya yang dapat diberikan kepada peserta didik di Sekolah/Madrasah.
4. Partisipasi harta benda; berupa iuran atau sumbangan, baik dalam bentuk benda ataupun financial.

Madrasah yang terbuka dan mau menjalin komunikasi dengan banyak pihak dan intensif dalam menjalin kerja sama yang saling menguntungkan, memiliki peluang yang lebih besar dalam mengembangkan kualitas dan profesionalitasnya melayani kebutuhan masyarakat/peserta didik dalam pemenuhan pendidikan. Hal ini harus didukung pula dengan pengelolaan Sekolah/Madrasah yang baik dengan perencanaan yang matang dan terukur serta memiliki standar kompetensi sesuai lokalitasnya masing-masing. Secara umum mayoritas Sekolah khususnya Madrasah yang ada di negeri ini lahir dan hidup dari masyarakat dan merupakan bagian penting dari perkembangan sosio-kultural masyarakat. Hanya saja, perkembangan yang ada masih terbatas pada lingkup yang sempit dalam artian jaringan yang dimiliki Sekolah/Madrasah masih terbatas di lingkungan lokalnya, sehingga pada gilirannya, mengarahkan pada eksklusifitas Sekolah/Madrasah dalam menjalin komunikasi dengan berbagai pihak.

Selain membentuk jaringan dengan berbagai pihak, perkembangan teknologi dan informasi bisa dimanfaatkan oleh Sekolah/Madrasah untuk mendukung pengajaran dan pembelajaran terhadap peserta didik. Pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi diharapkan akan mengatasi sejumlah keterbatasan yang ada pada proses belajar konvensional yang menyangkut jarak, ruang, waktu, media, aktivitas, metode, dan lain sebagainya. Dalam hal ini ada beberapa keunggulan yang bisa didapat dalam pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, seperti penggunaan alat teknologi computer yang berlanjut pada jaringan internet, antara lain :

1. Mereduksi waktu belajar.
2. Mereduksi biaya
3. Meningkatkan pengulangan
4. Menambah keamanan
5. Meningkatkan motivasi
6. Multi akses
7. Meningkatkan pertemuan umpan balik personal.
8. Siswa lebih enjoy dalam belajar.
9. Siswa menghasbiskan waktu lebih sedikit untuk menguasai pelajarannya.
10. Mengembangkan sikap yang lebih positif terhadap siswa.

Dalam konteks Madrasah, Kementerian Agama melalui *Education Management Information System* (EMIS) mengembangkan system informasi Madrasah terpadu (*Sinmart*) yang memfasilitasi berbagai pihak untuk mendapatkan informasi-informasi tentang dunia Madrasah. Tujuan yang hendak dicapai dalam program ini adalah :

1. Terpenuhnya kebutuhan koordinasi data informasi Madrasah.
2. Terciptanya mekanisme pengambilan keputusan yang berwenang di Madrasah.
3. Memberikan kejelasan tentang ruang lingkup dalam pembangunan dan pengembangan system informasi Madrasah terpadu.
4. Memperkuat jaringan Madrasah dengan menghubungkannya dengan jaringan informasi global melalui portal multi guna.

Adapun sasaran yang hendak dicapai dalam system informasi Madrasah terpadu tersebut adalah:

1. Mewujudkan kesamaan konsepsi, pola pikir dan pola tindak dalam pemanfaatan data/informasi.
2. Terhubungnya Madrasah secara efektif dengan jaringan global.
3. Tersedianya mekanisme penyediaan informasi secara efektif, efisien, cepat, lengkap dan akurat bagi berbagai pihak terutama para pengelola Madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan tata usaha madrasah)
4. Terciptanya system informasi yang dapat menghubungkan dan mengaitkan setiap perangkat organisasi yang ada dalam Madrasah.

Fasilitas informasi semacam ini bisa dimanfaatkan oleh Madrasah di seluruh wilayah Indonesia untuk mengakses berbagai informasi yang dibutuhkan, baik yang terkait langsung dengan proses pendidikan dan pembelajaran di Madrasah maupun hal-hal lainnya yang mendukung pengelolaan pendidikan di Madrasah untuk menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil dan kreatif, sehingga bisa melakukan berbagai inovasi-inovasi untuk pelaksanaan pembelajaran yang lebih kreatif dan berkualitas.

Selain sebagai media untuk menjalin jaringan dan membangun komunikasi secara lebih luas, perkembangan teknologi tersebut juga bisa membantu para guru dan peserta didik menelusuri dan mencari berbagai referensi yang dibutuhkan dalam proses pendidikan. Selain itu dapat juga deprogram suatu model rencana pembelajaran yang berbasis *program artificial intelligence* (kecerdasan buatan) dan juga melakukan sosialisasi dan promosi lembaga bersangkutan di lingkup yang lebih luas.

RENCANA KEGIATAN OPERASIONAL (ACTION PLAN)

Pendahuluan

Dalam setiap kegiatan tentu lebih baik bila didahului dengan penyusunan suatu rencana, sehingga apa yang diinginkan dapat terlaksana dengan baik serta hasil yang diperoleh akan baik pula. Oleh karena itu, Rencana atau perencanaan dimaksud harus disusun dengan baik dan matang. Gagal menyusun perencanaan sama artinya dengan merencanakan kegagalan.

Membuat perencanaan untuk mengoperasionalkan strategi yang sudah dimiliki dan diterjemahkan ke dalam realisasi kegiatan dalam proses implementasi adalah bagian dari penyusunan rencana kegiatan operasional. Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam berbagai jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan).

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini Usman (2008) adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Prajudi Atmosudirjo dalam Husaini Usman (2008) juga berpendapat bahwa perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu. Pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan merupakan unsur yang tidak bisa dilepaskan dari perencanaan. Dalam perencanaan diperlukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Dalam perencanaan ada beberapa langkah, diantaranya adalah :

- Tahap I: menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan,
- Tahap II: merumuskan keadaan saat ini,
- Tahap III: mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, dan
- Tahap IV: mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Rencana Operasional

Perencanaan operasional adalah bagian dari rencana kerja strategis. Ini menggambarkan cara-cara jangka pendek mencapai tonggak dan menjelaskan bagaimana, atau apa sebagian, rencana strategis akan dimasukkan ke dalam operasi selama periode operasional yang diberikan, dalam kasus aplikasi komersial, satu tahun fiskal atau istilah lain anggaran yang diberikan. Rencana operasional

adalah dasar untuk, dan pembenaran dari sebuah permintaan anggaran operasi tahunan. Oleh karena itu, rencana strategis lima tahun akan membutuhkan lima (5) rencana operasional didanai oleh lima anggaran operasional.

Rencana operasional harus menetapkan kegiatan dan anggaran untuk setiap bagian organisasi untuk 1 berikutnya - 3 tahun. Mereka menghubungkan rencana strategis dengan kegiatan organisasi akan memberikan dan sumber daya yang diperlukan untuk membebaskan mereka.

Terdapat dua jenis utama dari rencana yaitu rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis merupakan rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan yang luas yaitu untuk melaksanakan tugas-tugas suatu organisasi. Sedangkan rencana operasional merupakan rencana yang memberikan rincian tentang bagaimana rencana strategis itu akan dilaksanakan.

Adapun bentuk Rencana operasional terdiri dari:

1. Rencana sekali pakai (single-use plans), dikembangkan untuk mencapai tujuan khusus dan dibubarkan bila rencana ini telah selesai dilaksanakan. Contoh : program, proyek
2. Rencana tetap (standing plans), merupakan pendekatan yang telah dibakukan untuk menangani situasi yang berulang kali terjadi dan yang dapat dengan mudah diantisipasi. Contoh : kebijakan, peraturan.

Rencana kegiatan operasional adalah cara spesifik yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran kegiatan. Rencana kegiatan ini dapat memiliki bentuk sebagai berikut:

1. Rangkaian sasaran yang lebih spesifik dengan jangka waktu yang lebih pendek.
2. Rangkaian kegiatan yang saling terkait akibat dipilihnya suatu alternatif intervensi.
3. Rencana kegiatan operasional memiliki jangka waktu spesifik, kebutuhan sumber daya yang spesifik dan akontabilitas untuk setiap tahapannya.

Secara umum rencana kegiatan operasional mengandung unsur –unsur:

1. Tahapan atau rencana kegiatan spesifik yang harus dilakukan.
2. Adanya orang yang bertanggung jawab agar setiap tahap atau tindakan dapat diselesaikan dengan baik.
3. Jadwal untuk menjalankan setiap tahapan atau tindakan
4. Sumber daya yang perlu dialokasikan agar tahapan atau tindakan tersebut dapat diselesaikan dengan baik
5. Adanya mekanisme umpan balik untuk memantau setiap tahapan atau tindakan.

Adapun tujuan rencana kegiatan adalah untuk sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi apa yang harus dilakukan
2. Menguji dan membuktikan bahwa:
 - a. Sasaran dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan
 - b. Adanya kemampuan untuk mencapai sasaran
 - c. Sumber daya yang dibutuhkan dapat diperoleh
 - d. Semua informasi yang diperlukan untuk mencapai sasaran dapat diperoleh
 - e. Adanya beberapa alternatif yang harus diperhatikan
3. Berperan sebagai media komunikasi
 - a. Hal ini menjadi lebih penting apabila berbagai unit dalam organisasi memiliki peran yang berbeda dalam pencapaian
 - b. Dapat memotivasi pihak yang berkepentingan dalam pencapaian sasaran.

Langkah-langkah membuat rencana kegiatan

1. Mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:
 - a. Kegiatan apa yang mendukung pencapaian sasaran organisasi
 - b. Apa saja masalah atau hambatan yang harus dipecahkan untuk mencapai sasaran tersebut
 - c. Bagaimana urutan dari kegiatan yang diperlukan untuk memecahkan masalah diatas?

- d. Bagaimana sasaran dapat dijabarkan kedalam waktu, unit, tingkat, fungsi atau lokasi geografis?
2. Menentukan rangkaian kegiatan yang paling sesuai untuk sasaran
3. Menjabarkan rangkaian kegiatan di atas menjadi beberapa tahapan. Setiap tahapan harus berfokus pada hasil spesifik yang lebih kecil dalam jangka waktu yang lebih pendek untuk unit-unit yang lebih kecil
4. Untuk setiap tahapan tersebut harus ditentukan:
 - a. Siapa yang harus bertanggung jawab dan memiliki akntabilitas untuk mendapatkan hasil yang diharapkan?
 - b. Kapan dimulai dan berakhirnya setiap tahapan kegiatan ?
 - c. Berapa banyak waktu dan biaya yang diperlukan ?
 - d. Bagaimana dan kapan organisasi dapat mengetahui bila terjadi penyimpangan pada rencana kegiatan?
 - e. Bersama-sama dengan pihak yang berkepentingan menguji dan melakukan validasi rencana kegiatan untuk mendapatkan kesepakatan dan dukungan.

Rencana yang Efektif

Rencana yang efektif sekurang-kurangnya memenuhi unsur sebagai berikut:

1. Tujuan yang objektif.
2. Langkah-langkah kegiatannya jelas dan lengkap.
3. Kegiatan dirancang dengan tepat.
4. Waktu memulai dan berakhir ditentukan untuk masing-masing kegiatan.
5. Identifikasi siapa yang bertanggung jawab untuk masing-masing kegiatan.
6. Identifikasi sumber-sumber kunci (orang lain) untuk mencapai masing-masing kegiatan.
7. Tentukan tempat, bila perlu untuk masing-masing kegiatan sehingga tujuan tercapai.

Langkah-Langkah Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efisiensi. Dalam melakukan

perencanaan operasional maka diperlukan langkah-langkah tertentu. Langkah-langkah tersebut merupakan prosedur yang harus diikuti dalam setiap melakukan perencanaan, sebab tanpa prosedur tersebut maka kurang sempurna perencanaan tersebut. Langkah-langkah itu adalah sebagai berikut:

- Langkah 1: Menetapkan tujuan

Sering sebuah organisasi mempunyai banyak tujuan, maka harus memilih diantara banyak tujuan tersebut, tujuan dapat dirumuskan sesuai dengan maksud misi dan sasaran yang dikehendaki. Tentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, tujuan yang besar akan sukar dapat dicapai dengan sumber daya yang sangat terbatas, maka harus menetapkan tujuan yang terbaik bagi organisasi.

- Langkah 2: Memahami atau merumuskan keadaan saat ini

Rencana adalah menyangkut kegiatan dimasa yang akan datang, apa yang dapat dilakukan dimasa yang akan datang sangat ditentukan pula keadaan atau posisi organisasi pada saat ini. Oleh karena itu organisasi harus mengetahui, memahami dan kemudian merumuskan posisinya saat ini. Untuk keperluan itu diperlukan data dan informasi yang relevan dengan tujuan organisasi.

- Langkah 3: Mengidentifikasi Kemudahan dan Hambatan

Organisasi harus melakukan identifikasi dan inventarisasi faktor-faktor kemudahan dan hambatan dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan mengetahui kemudahan-kemudahan, organisasi akan dapat memanfaatkan-kannya peluang tersebut sebaik-baiknya. Sebaliknya dengan mengetahui kemungkinan hambatan, maka organisasi sedini mungkin sudah mempersiapkan untuk menanggulangnya atau mengantisipasinya yang akan dirumuskan dan kemudian dirumuskan pada berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Louis A. Allen perencanaan terdiri dari kegiatan-kegiatan :

- Meramalkan, memperkirakan waktu yang akan datang.
- Menetapkan maksud tujuan (objects) sebagai: hasil akhir yang diharapkan: menentukan tujuan atau sasaran (goals/target).

- Mengarahkan (programming), menetapkan urutan dari kegiatan-kegiatan yang diperlukan: langkah-langkah yang akan diambil menurut prioritas pelaksanaannya.
- Menyusun tata waktu (scheduling), menetapkan urutan waktu yang tepat agar tindakan yang dilakukan dapat berhasil baik.
- Menyusun anggaran belanja (budgeting), yaitu mengalokasikan sumber-sumber yang tersedia, dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan.
- Memperkembangkan prosedur-prosedur, membuat standar.

Budgeting

Menurut National Committee on Governmental Accounting (NCGA), saat ini Governmental Accounting Standards Board (GASB), definisi anggaran (budget) sebagai berikut: "... Rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu." Perencanaan dalam menyiapkan anggaran sangatlah penting. Bagaimanapun juga jelas mengungkapkan apa yang akan dilakukan dimasa mendatang. Pemikiran strategis disetiap organisasi adalah proses dimana manajemen berfikir tentang pengintegrasian aktivitas organisasional ke arah tujuan yang berorientasi kesasaran masa mendatang. Semakin bergejolak lingkungan pasar, teknologi atau ekonomi eksternal, manajemen akan didorong untuk menyusun strategi. Pemikiran strategis manajemen, direalisasi dalam berbagai perencanaan, dan proses integrasi keseluruhan ini didukung prosedur penganggaran organisasi.

Unsur-unsur utama dalam anggaran:

- Keseluruhan Rencana, merupakan penentuan kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang.
- Kegiatan organisasi, meliputi seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian dalam organisasi.
- Dinyatakan dalam angka, adalah unit yang dapat digunakan pada semua kegiatan organisasi yang bermacam-macam.
- Periode tertentu, adalah keseluruhan mengenai apa-apa saja yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

Anggaran mempunyai 3 kegunaan pokok yaitu:

- Sebagai pedoman kerja. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan organisasi pada waktu yang akan datang.
- Sebagai alat koordinasi kerja. Dengan adanya anggaran semua bagian-bagian yang terdapat di dalam organisasi dapat saling menunjang dan bekerja sama dengan baik, untuk menuju pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- Sebagai alat pengawasan atau pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur (alat pembanding) untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan organisasi pada masa yang akan datang.

Penutup

Sebelum melakukan suatu kegiatan penting untuk menyusun perencanaan agar tujuan dari kegiatan yang dilakukan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam menyusun rencana kegiatan operasional harus diperhatikan hal-hal seperti, unsur-unsur yang terdapat di dalamnya dan langkah-langkah yang harus dilalui dalam penyusunan rencana kegiatan tersebut. Rencana kegiatan yang baik harus memenuhi kriteria rencana kegiatan seperti; spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan dengan masalah yang ingin diatasi dan mempunyai jangka waktu tertentu dalam pelaksanaannya. Dan agar rencana kegiatan operasional dapat efektif maka perlu diperhatikan beberapa hal penting seperti tujuan yang obyektif, langkah-langkah yang jelas, rancangan kegiatan yang tepat, waktu, penanggung jawab, sumber-sumber kunci dan lokasi.

Rencana operasional merupakan rincian rencana yang lebih operasional dan merupakan rencana jangka pendek. Rencana operasional merupakan pralangkah pertama dari fungsi manajemen berikutnya yaitu *actuating* atau pelaksanaan. Dalam menyusun rencana operasional harus dapat menjawab 4W 1H (*what, who, where, when, dan how*). Bentuk rencana operasioanal ada dua, yaitu :

1. Rencana sekali pakai (*single-use plans*), dikembangkan untuk mencapai tujuan khusus dan dibubarkan bila rencana ini telah selesai dilaksanakan
2. Rencana tetap (*standing plans*), merupakan pendekatan yang telah dibakukan untuk menangani situasi yang berulang kali terjadi dan yang dapat dengan mudah diantisipasi

Budgeting /anggaran sangat penting dalam perencanaan, karena dapat digunakan sebagai pedoman kerja, alat koordinasi, serta evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011).
- Ali, Mohammad dan Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2006) .
- Arcaro, Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995).
- Arikunto, Suharsimi dan Cipi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).
- Batten, J.D. *Thought Minded Leadership*, (New York: American Management Association, 1989).
- Burhanuddin, *Analisis Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994).
- Cook & Macaulay , *Perfect Empowerment* (terjemahan), (Jakarta: Gramedia, 1996).
- Chaniago, Sam Mukhtar dan Adi, Tuti Tarwiyah, *Analisis Swot Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013).
- Davis, Gary A. & Thomas, Margaret A., *Effective Schools and Effective Teachers*. (Massachusetts: Ally and Bacon, 1989).
- Departemen Pendidikan Nasional, *Pengembangan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah*. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. (Jakarta: 2006).

Djohar, H., *Pendidikan Strategik; Alternatif untuk Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: LESFI, 2003)..

Engkoswara dalam Nazarudin Rahman (2007), *Manajemen Pembelajaran*, Yogyakarta: Pustaka Felicha.

Fachrudin, *Teknik Pengembangan Kurikulum Pengajaran Bahasa Arab*, (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2006).

Fattah, Nanang, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Konsep Penerapan MBS*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013).

Fattah, Nanang, *Standar Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012).

Flippo, Eb. *Personnal Management*, (New York: MCGraw-Hill International Book Company, 1983).

Freire, Paulo, *Politik Pendidikan, Kebudayaan dan Pembebasan Terjemahan*. Agung Prihantoro dan Arif F. (Yogyakarta: READ dan Pustaka Pelajar, 1999).

Furlong, C. & Monahan L. 2000. *School Culture and Ethos*, (Dublin: Marino Institute of Education, 2000).

Gafur, Abdul, *Desain Instruksional*, (Solo: Tiga Serangkai, 1980).

Harris, Philip R., *The New Work Culture*, (Amherst: HRD Press, 1998).

Hasibuan, *Motivasi dalam Organisasi*, (Bandung: Mandar Maju, 1996).

Johansson, R., *System Modelling and Identification*, (New York: Prentice-Hall. International. Inc., 1993).

- John P. Kotler. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Alih bahasa: Benyamin Molan, (Jakarta: PT Prehalindo, 1998).
- Kinsler Kimberly & Gamble Mae, *Reforming Schools*. (London: Continuum, 2001).
- Lerner, A.L. *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. (Northridge. California: College of Business Administration and Economics, California State University, 1999).
- Lezotte, L.W., *Effective Schools Research Model for Planned Change*. Effective Schools Products, Limited. Michigan Okemos. July 1989.
- Maslow A.H., *Motivation and Personality*. (2nd ed). (New York; Harper and Row, 1970).
- Mitra, Amitava, *Fundamentals of Quality Control and Improvement Second Edition*, Prentice Hall, Upper River, (New Jersey: 2001).
- Muhaimin H, Suti'ahHj., Prabowo, Sugeng Listyo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009)
- Mulyasa, E. (2012), *Penelitian Tindakan Sekolah Meningkatkan Produktifitas Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012).
- Mulyasa, E., *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003) .

- Munir, (2008), *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*, Bandung: Alfabeta.
- Nasution, S., *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Bumi Aksara, 1991).
- Nisyar. K dan Winardi, *Manajemen Strategik*. (Bandung: Mandar Maju, 1997).
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bangung: Angkasa, 1993).
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007).
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Menghadapi Abad 21*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999).
- Rohani, Ahmad, *Pengelolaan Pengajaran Sebuah Pengantar Menuju Guru Profesional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010).
- Sabur A., *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*, Thesis Tidak Diterbitkan IKIP Bandung, 1998.
- Safry, Sofyan, *Sistem Pengawasan Manajemen*, (Jakarta: Quantum, 2001).
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, (Yogyakarta, IRCiSoD, 2010).
- Sallis,Edward, *Total Quality Management*, (London: Kogan Page, 1993).
- Sanjaya, H. Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2006).

- Sanjaya, H. Wina, *Perencanaan dan desain system pembelajaran*, (Jakarta: kencana Group, 2008).
- Sinclair, and Hatton, *The Motivation in School*, (Sidney: Allen & Unwin, 1988).
- Siregar, Eveline dan Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010).
- Sudirwo, Daeng, *Kurikulum dan Pembelajaran Dalam Rangka Otonomi Daerah*, (Bandung : Andira, 2002).
- Sofyan Safry, *Sistem Pengawasan Manajemen*, (Jakarta: Quantum, 2001).
- Suparman, Atwi dan Purwanto, *Analisis Pembelajaran*. (Jakarta: Depdikbud, 1997).
- Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1994).
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998)..
- Syaodih, Nana (2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006).
- Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005).
- Sofyan Safry, *Sistem Pengawasan Manajemen*, (Jakarta: Quantum, 2001)
- Terry, George R dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Alih bahasa: G.A. Ticoalu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

- Tholib, Abdul, *Strategi Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dengan Pendekatan MMT*, (Bandung: Dewa Ruci, 2009).
- Townsend, T. *Effecting Schooling for the Community*, (London and New York: Routledge, 1994).
- Townsend, T. *Goals for Effective School: the view from the field , School Effectiveness and School Improvements*. (Belfast: Davod Fulton .inc., 1994).
- Tripomo, Tedjo dan Udan, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Rekayasa Sains, 2005).
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas, 1999).
- Wahyudi, Bambang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Sulita, 1995)
- Wahyudi AS., *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).
- Wahyusumidjo, 1987, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987).
- William A. Cohen, *The New Art of The Leader; Seni Baru Kepemimpinan*, Alih bahasa: Hendrikus Leko, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001).

BIOFILE PENULIS



Dr. Mgs. H. Nazarudin, MM. Lahir di Palembang, 17 Nopember 1965 dari ayah bernama Mgs. Abd. Rahman dan ibu RA. Nurul Bahria. Menamatkan SD, SMP di Palembang dan SMA di Tangerang Jawa Barat (sekarang Banten) serta menyelesaikan S.1 Fakultas Tarbiyah Pendidikan Agama Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang tahun 1992. Mewakili Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan mengikuti kursus *Kepemimpinan Sekolah* di Edit Cowan University (ECU) Perth Australia tahun 2004. Menyelesaikan S.2 Magister Manajemen (Konsentrasi: Manajemen Pendidikan) di Universitas Tridnanti Palembang tahun 2005. Menyelesaikan S.3 (Fokus Kajian: Manajemen Madrasah) di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2014 dengan judul disertasi: *Pengembangan Model Manajemen Madrasah Efektif Pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Propinsi Sumatera Selatan.*

Status kepegawaian aktivis “Anti KKN” ini adalah PNS Kementerian Agama yang sehari-hari bertugas sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam) serta sebagai Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Paradigma Palembang. Beliau juga pembimbing aktif Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Hikmah Mandiri Palembang dan KBIH Paradigma Pangkal Pinang. Selain itu, suami Raslaini Asmiyati ini aktif di *Madrasah Development Centre* (MDC) Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Selatan (2003 s/d sekarang). Kemudian Ayah dari Masagus Zahidal Hakim, Masayu Dian Khairani dan Masayu Nailatuzahra ini hobi main bulu tangkis, membaca, menulis dan mendengar musik. Buku yang sudah dipublikasikan:

1. *Manajemen Pembelajaran; Implementasi Konsep, Karakteristik dan Metodologi PAI di Sekolah Umum*, Yogyakarta, Teras, 2007.

2. *Tadzkiyatul Qalbi; Menjadi Manusia Paripurna Melalui Ibadah Puasa Ramadhan*, Yogyakarta, Pustaka Reflica, 2008.
3. *Spiritual Building; Pembinaan Rasa Keagamaan Anak Menurut Islam*, Yogyakarta, Pustaka Felicha, 2010
4. *Paradigma Holistik Pengembangan Madrasah*, Yogyakarta, Pustaka Felicha, 2011.
5. *Menjadi Guru Profesional Pasca Sertifikasi*, Yogyakarta, Pustaka Felicha, 2014.
6. *Belajar Menulis Penelitian Tindakan Kelas*, Yogyakarta, Pustaka Felicha, 2015
7. *Pengantar Manajemen Kurikulum*, Palembang, Noer Fikri, 2015
8. *Karakteristik Manusia (Telaah Tematik atas Tafsir Al-Azaz Said Hawa*, Palembang, Noer Fikri, 2016
9. *Manajemen Strategik*, Palembang, Noer Fikri, 2018