

**MENYUSUN STRATEGI BERBUAH
KINERJA PENDIDIK EFEKTIF**

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dr. Yusuf Hadijaya, S.Pd., MA.

Untuk:

Kepala Sekolah/Madrasah
Pengawas Sekolah/Madrasah
Guru Sekolah/Madrasah
Mahasiswa Keguruan dan Ilmu Pendidikan/Tarbiyah



Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

**MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA
PENDIDIKAN EFEKTIF**

Penulis: Dr. Yusuf Hadijaya, S.Pd., MA.

Copyright © 2013, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia@rt

Diterbitkan oleh:

PERDANA PUBLISHING

(Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana)
Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224
Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756
E-mail: perdanapublishing@gmail.com
Contact person: 08126516306

Cetakan pertama: Juni 2013

ISBN 978-602-8935-48-7

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh
bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa
izin tertulis dari penerbit atau penulis

KATA PENGANTAR

 segala puji bagi Allah Swt, Tuhan Pencipta dan Pemelihara sekalian alam, dengan rahmat dan 'inayah-Nya penulisan buku ini dapat diselesaikan. Untaian shalawat teriring salam disampaikan kepada Rasulullah Muhammad Saw yang telah membawa umat manusia dari alam kejahiliyyahan menuju alam beradab diterangi oleh nur hidayah Allah Swt.

Penulisan buku ini penulis anggap penting, karena hingga sekarang masih banyak Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan yang sering mendengar istilah strategi namun masih kurang memahami maknanya dengan baik. Demikian pula dengan proses pengelolaan strategi yang dikenal dengan istilah manajemen strategis yang meliputi tahapan-tahapan seperti merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi. Padahal manajemen strategis dapat mewakili perubahan radikal dalam filosofi bagi beberapa organisasi, sehingga penyusun strategi pada level strateginya masing-masing terlatih untuk mengantisipasi dan secara konstruktif merespon berbagai pertanyaan dan isu ketika hal tersebut muncul. Bagi para personil pendidikan dengan memahami strategi pada tingkat organisasi yang berbeda dapat membantu memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen serta menghindari ketidakkonsistenan, ketidakefisienan, dan salah komunikasi. Organisasi yang menjalankan aktivitasnya sebagai rutinitas belaka, akan tertinggal yang mengarah pada kinerjanya yang statis atau relatif menurun yang kemudian akan berpengaruh terhadap mutu layanan organisasinya.

Strategi peningkatan kinerja SDM Pendidikan di atas sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010 - 2014 dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang ditujukan untuk lebih memantapkan pembangunan Indonesia di segala bidang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dengan menekankan upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk pengembangan kemampuan ilmu dan teknologi serta penguatan daya saing perekonomian. RPJMN Tahun 2010 - 2014 tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam Renstra Kemdikbud Tahun 2010 - 2014.

Manajemen strategis merupakan pendekatan sistematis yang dikembangkan menjadi lebih maju dan sempurna seiring dengan munculnya tingkat perubahan yang bergejolak dan makin kompleks serta hal-hal baru yang sering tak terduga. Sistem-sistem manajemen/pengelolaan yang sebelumnya diperbaharui dan dilengkapi dengan perencanaan jangka panjangnya. Dengan demikian sudah merupakan sesuatu yang penting bagi para Kepala Sekolah/Madrasah, Pengawas Sekolah/Madrasah, Guru Sekolah/Madrasah untuk lebih memahami tentang manajemen strategis tersebut dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah *net work* maupun *team work* yang solid dengan kemampuan mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan efektif dalam kondisi yang tidak menentu terhadap faktor-faktor yang akan mempengaruhi kinerjanya yang akan berpengaruh langsung terhadap tingkat mutu pendidikan suatu bangsa.

Dengan kemampuan dari para SDM Pendidikan dari berbagai level itu dalam merumuskan dan memilih strategi, yaitu menetapkan langkah-langkah yang akan ditempuh dengan tingkat risiko terkecil yang didasarkan pada informasi hasil pengevaluasian internal dan eksternal untuk mencapai keberlangsungan dan keunggulan organisasi akan dapat merespon sesuai dengan kapasitas dan tugasnya masing-masing apabila tindakan korektif dibutuhkan. Oleh karena itu, bagi para kepala sekolah, pengawas sekolah, dan guru dalam upaya peningkatan kinerja sudah selayaknya menerapkan sebuah strategi yang tepat bagi pengembangan SDM di lingkungannya yang mampu memenuhi kebutuhan seluruh personil dan sesuai dengan iklim sekolah untuk mengoptimalkan pengelolaan sekolah. Uraian dalam buku ini mencoba untuk berbagi ilmu, wawasan, dan pengalaman kepada rekan-rekan sejawat, yaitu para insan pendidikan demi terbinanya profesionalisme dalam mengemban tugas-tugas kependidikannya yang mulia.

Penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Yiyok T. Herlambang, S.E., M.M. selaku Kepala Perwakilan Bank Indonesia Sibolga yang berkenan memfasilitasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan memberi kepercayaan kepada penulis demi sukses dan dapat terselenggaranya acara Bedah Buku Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif ini yang dilaksanakan di Aula Bank Indonesia Sibolga yang diharapkan mampu menggugah semangat dan bangkitnya dunia pendidikan di Kota Sibolga dan Tapanuli Tengah menjadi pusat pengembangan ilmu dan budaya di Kawasan Pantai Barat Sumatera Utara.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan yang telah berpartisipasi dan memberikan dukungannya yang tulus, khususnya kepada Sdr. Sulaiman, S.E. yang menjadi Konsultan Sektor Riil dan UMKM Bank Indonesia Sibolga, sehingga dengan kerja keras, kecerdasan, dan kreativitas mereka inilah kegiatan Bedah Buku ini dapat diwujudkan.

Tentu saja tak boleh dilupakan terhadap pengorbanan, kesabaran, dukungan, dorongan, dan do'a dari keluarga di rumah, yaitu istri tercinta yang setia mendampingi penulis; Sukriani Jambak, S.Pi., S. Pd. dan anak-anak penulis yang merupakan buah hati dan sibiran tulang; Muhammad Abdullah Sujudi dan Abu Dzar Alghifari Wicaksana yang telah membantu menyemangati penulis untuk menyelesaikan karya ini dan dapat memahami segala permasalahan yang dialami serta mendiskusikan penyelesaiannya selama penulisan buku ini.

Semoga buku ini dapat menjadi setitik ilmu dan secerach pemikiran yang menjadi sumbangsih bernilai strategis menuju pendidikan efektif. Penulis menyadari bahwa buku ini masih belum sempurna, oleh karena itu kritikan dan masukan yang konstruktif sangat diharapkan, khususnya dari para pembaca, demi penyempurnaan tulisan ini.

Pandan, 28 Juni 2013

Dr. Yusuf Hadijaya, S.Pd., MA.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xvi

BAB I

HAKIKAT MANAJEMEN STRATEGIS	1
A. Landasan Filosofis	2
B. Teori yang Melandasi	3
C. Manajemen Strategis	5
D. Pengertian Strategi	11
E. Tingkatan Strategi	16
F. Unsur-unsur Utama Manajemen Strategis	29
G. Dasar Manajemen Strategis	30
H. Manfaat Manajemen Strategis	31
I. Etika Profesi dan Manajemen Strategis	32
J. Proses Manajemen Strategis	33
K. Perumusan Strategi	36
L. Implementasi Strategi	40
1. Tujuan Tahunan	42
2. Kebijakan	42
3. Alokasi Sumber Daya	43
4. Mengelola Konflik	44
5. Menyesuaikan Struktur dengan Strategi	45

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

6. Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan	47
7. Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi.....	49
8. Mengaitkan Kinerja dengan Strategi Pemberian Tunjangan	50
9. Perhatian Terhadap Sumber Daya Manusia Ketika Mengimplementasikan Strategi	50
M. Pengkajian ulang, Evaluasi, dan Pengendalian Strategi.....	53
1. Karakteristik Dari Evaluasi Strategi	54
2. Proses Mengevaluasi Strategi	55
3. Kerangka Kerja Evaluasi Strategi	55
4. Mengukur Kinerja Organisasi	56
5. Mengambil Tindakan Korektif	58
6. Karakteristik Sistem Evaluasi Yang Efektif	59
7. Tantangan Abad Ke-21 dalam Manajemen Strategis.....	60
8. Alasan bagi Keterbukaan atau Kerahasiaan	61
9. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan Strategis	63

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	65
A. Makna dan Fungsi Sumber Daya Manusia.....	74
B. Dimensi Fungsi Sumber Daya Manusia	75
C. Pembinaan Personil Pendidikan	108

BAB III

MANAJEMEN STRATEGIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN	113
A. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	119
B. Masalah dalam Pengembangan Personil: Penghalang dan Faktor Penentu	135
C. Domain Pengembangan Personil	137
D. Proses Pengembangan Personil	143
E. Penilaian Kinerja	161
F. Konsep Penilaian Kinerja	163

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

1. Konteks Penilaian Kinerja	163
2. Hambatan Penilaian Kinerja	164
3. Kegunaan Penilaian Kinerja	165
4. Kekuatan-kekuatan Kontemporer yang Mempengaruhi Penyesuaian Sistem Penilaian Kinerja	168
5. Rancangan Sistem Penilaian Kinerja	170
6. Proses Sistem Penilaian Kinerja	174
7. Aspek Etika Penilaian Kinerja	193
G. Konsep Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia	194
H. Kinerja Pengawas Sekolah	199
1. Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah.....	200
2. Peraturan Tentang Pengawas Pendidikan	205
3. Pola Pembinaan Tenaga Pengawas Sekolah	210
4. Model Pembinaan Pengawas	212
5. Sertifikasi Bagi Para Pengawas Sekolah	215
6. Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah	216
I. Kinerja dan Pengembangan Kepala Sekolah.....	220
1. Kinerja Kepala Sekolah	221
2. Pengembangan Kepala Sekolah	225
J. Profesionalisme Guru	231

BAB IV

FENOMENA MANAJEMEN STRATEGIS PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER....	247
A. Kebijakan Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi	249
B. Peran Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan Provinsi	253
C. Peranan Dinas Pendidikan dan Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota	267
D. Aplikasi manajemen SDM Di Sekolah	269
E. Interpretasi Praktik Manajemen Strategis Kinerja Sumber Daya Manusia Kontemporer	271

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

E. Pembahasan Praktik Manajemen Strategis Kinerja	
Sumber Daya Manusia Kontemporer	279
1. Potensi dan Kekuatan	285
2. Masalah dan Kelemahan	289
3. Kecenderungan ke Depan.....	296
4. Langkah Antisipatif	297
Daftar Pustaka	299
Lampiran-lampiran	306
Riwayat Hidup	324

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Perbedaan Perumusan & Implementasi Strategi.....	53
Tabel 3.1 : Kerangka analitis bagi perancangan ulang proses pengembangan dan penilaian dari fungsi sumber daya manusia	134
Tabel 3.2 : Matriks pengembangan personil yang menghubungkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan personil dengan model-model pengembangan personil	146
Tabel 3.3 : Hubungan antar proses dalam perencanaan program-program pengembangan personil	147
Tabel 3.4 : Ringkasan faktor-faktor utama yang dipertimbangkan dalam pengkajian kebutuhan-kebutuhan pengembangan personil	148
Tabel 3.5 : Lima model pengembangan personil	150
Tabel 3.6 : Pertimbangan-pertimbangan utama dalam evaluasi program-program pengembangan personil	157
Tabel 3.7 : Keterhubungan penilaian: kegunaan/tujuan-personil-metode	173
Tabel 3.8 : Konsep-konsep jabatan utama yang dilibatkan dalam penilaian dan pendokumentasian kinerja personil sekolah	178
Tabel 4.1 : Alasan dan Tujuan Pengembangan Personil	254
Tabel 4.2 : Hasil Analisis Kinerja	256
Tabel 4.3 : Kebutuhan Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah	257

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Model Manajemen Strategis Wheelen dan Hunger	7
Gambar 1.2 : Model Proses Manajemen Strategis	19
Gambar 1.3 : Konsep relasional ABS dan UBS	26
Gambar 1.4 : Model unsur-unsur manajemen strategis	30
Gambar 1.5 : Model proses manajemen strategis menurut Lubis	34
Gambar 1.6 : Proses Perencanaan Strategis	35
Gambar 1.7 : Hubungan Strategi-Struktur Chandler	46
Gambar 1.8 : Kerangka Kerja Evaluasi Strategi	57
Gambar 2.1 : Fungsi administratif utama dan sub-sub fungsi sistem sekolah <i>Goodville</i>	69
Gambar 2.2 : Ikhtisar Proses Perencanaan Karier dan pengembangan	71
Gambar 2.3 : Unsur-unsur dimensional yang menggambarkan dan mempengaruhi rancangan dan operasi fungsi sumber daya manusia	76
Gambar 2.4 : Sebuah piagam tentang hak-hak personil	84
Gambar 2.5 : Hubungan antara Jenis Saling ketergantungan dengan Teknik Koordinasi yang Digunakan	92
Gambar 2.6 : Interaksi lingkungan yang mempengaruhi keefektifan kinerja	94
Gambar 3.1 : Konsepsi dan alur peningkatan kinerja personil pendidikan	115

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Gambar 3.2 : Petunjuk pengevaluasian keadaan-keadaan sistem yang sedang berjalan	122
Gambar 3.3 : Urut-urutan pengimplementasian perubahan strategi-strategi.....	130
Gambar 3.4 : Sebuah tipologi pengembangan personil	139
Gambar 3.5 : Model proses pengembangan personil	144
Gambar 3.6 : Langkah-langkah pendahuluan dalam mempersiapkan program pelatihan dan pengembangan	149
Gambar 3.7 : Langkah-langkah evaluasi pelatihan dan pengembangan	158
Gambar 3.8 : Kegunaan penilaian dalam fungsi sumber daya manusia	166
Gambar 3.9 : Form penilaian diri bagi para peserta induksi....	167
Gambar 3.10 : Kekuatan-kekuatan yang saling berinteraksi menyangkut sistem penilaian kinerja personil tradisional.....	169
Gambar 3.11 : Model penilaian kinerja berfokus-tujuan	176
Gambar 3.12 : Fokus pertanggungjawaban dalam sistem penilaian kinerja.....	177
Gambar 3.13 : Sebuah format penilaian diri.....	183
Gambar 3.14 : Hubungan antara sasaran-sasaran kinerja dengan tujuan-tujuan jabatan.....	184
Gambar 3.15 : Format pengkajian ulang kemajuan kinerja.....	186
Gambar 3.16 : Kuesioner wawancara penilaian kinerja.....	189
Gambar 3.17 : Model Pembelajaran Berbasis Kompetensi <i>Applied Skills and Knowledge (AS&K's)</i>	240
Gambar 4.1 : Strategi Mediatif Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah	250
Gambar 4.2 : Model proses manajemen Strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah	251
Gambar 4.3 : Implementasi strategi pengembangan Pengawas/Kepala Madrasah Aliyah	258
Gambar 4.4 : Tujuan Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah oleh Balai Diklat Keagamaan Provinsi	273

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Gambar 4.5 : Strategi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah	282
Gambar 4.6 : Langkah-langkah Persiapan Kegiatan Diklat/ Workshop bagi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah	286

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Contoh Bentuk Laporan Kontrak Prestasi Madrasah Aliyah Negeri (MAN)	306

BAB I

HAKIKAT MANAJEMEN STRATEGIS

Kelestarian suatu organisasi akan lebih terjamin apabila kerjasama yang terdapat di dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian (*organising*) dalam kerangka manajemen SDM pada organisasi tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa semakin lama suatu organisasi mampu bertahan, maka biasanya tingkat efektivitas dan efisiensi kerelaan para anggotanya untuk memberikan sumbangsih masing-masing kepada usaha bersama yang dilakukan juga semakin meningkat. Hal tersebut akan memantapkan pelaksanaan fungsi pengorganisasian pada organisasi tersebut karena didukung oleh semangat kerja dan keyakinan yang semakin mantap dalam diri mereka bahwa mereka mampu mencapai tujuan bersama yang diharapkan.

Kebijakan pengembangan personil pendidikan; seperti pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru, untuk meningkatkan kinerjanya menganut konsep pengembangan strategis berkelanjutan. Hal inilah yang menjadi latar belakang mengapa pengembangan personil sebagai salah satu proses fungsi sumber daya manusia selalu mendapat perhatian terhadap program-program dan praktiknya.

Manajemen strategis dapat mewakili perubahan radikal dalam filosofi bagi beberapa organisasi, sehingga penyusun strategi pada level strateginya masing-masing harus dilatih untuk mengantisipasi dan secara konstruktif merespon berbagai pertanyaan dan isu ketika hal tersebut muncul. Organisasi yang menjalankan aktivitasnya sebagai rutinitas belaka, akan tertinggal yang mengarah pada kinerjanya yang statis atau relatif menurun yang kemudian akan berpengaruh terhadap mutu layanan organisasinya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Kajian tentang manajemen kinerja personil dalam buku ini memuat sejumlah teori dan konsep yang terdiri atas; manajemen personil, manajemen pengembangan personil pendidikan, manajemen strategis, penilaian kinerja personil, dan pemikiran penulis. Pemahaman tentang manajemen pengembangan personil yang ditekankan pada peningkatan kinerja personil pendidikan ini tidak terlepas dari berbagai fungsi manajerial dalam pengembangan personil pendidikan. Pada bagian ini juga dipaparkan landasan filosofik yang digunakan dalam pembahasan tentang strategi peningkatan kinerja personil pendidikan dalam buku ini.

A. LANDASAN FILOSOFIS

Menurut Moeliono, et al. (1988: 242), filsafat merupakan ilmu yang berintikan logika, estetika, metafisika, dan epistemologi. Tulisan dalam buku tentang manajemen pengembangan personil pendidikan ini disusun atas dasar landasan filosofi yang merujuk pada Filsafat Idealisme dari Hocking yang mengemukakan bahwa realitas terdiri atas ide-ide, fikiran-fikiran, akal (*mind*), atau jiwa (*selves*), dan bukan benda material dan kekuatan, sebagaimana yang dikutip oleh Titus, et al. (1984: 314) dalam bukunya *Living Issues in Philosophy*. Aliran filsafat idealisme cenderung untuk menekankan teori koherensi atau konsistensi dari pengujian kebenaran, yakni suatu penilaian akan benar jika ia sesuai dengan penilaian-penilaian lain yang telah diterima sebagai yang benar. Dalam hal etika dan estetika secara fundamental tidak berubah dari masa ke masa, seperti persoalan moralitas dan apa yang dikatakan cantik atau buruk relatif tetap. Penciptaan standar moral dan estetika baru mengacu pada standar moral/akhlak dan keindahan abadi. Filsafat idealisme memandang bahwa realitas akhir adalah roh, bukan materi, bukan fisik. Pengetahuan yang diperoleh melalui panca indera adalah tidak pasti dan tidak lengkap. Aliran filsafat idealisme ini memandang bahwa antara sains dan agama tidak bertentangan selama sains tidak berusaha menciutkan segala yang ada di alam ini sebagai segala atau sesuatu yang berdiri sendiri semata-mata. Tujuan hidup dalam filsafat ini adalah mencari kebenaran metafisik/spiritual melalui cara-cara yang telah standar, salah satunya melalui agama. Aliran ini memandang nilai merupakan sesuatu yang telah baku. Demikian pula dalam prinsip berperilaku merupakan sesuatu yang telah pasti.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Tulisan dalam buku ini juga merujuk pada Filsafat Pragmatisme dari Peirce yang mengatakan bahwa problema-problema termasuk persoalan-persoalan metafisik dapat dipecahkan jika kita memberi perhatian kepada akibat-akibat praktis dari mengikuti bermacam-macam fikiran yang dibahas oleh James (1967: 345-362) dalam bukunya *The Writings of William James*. Pengetahuan yang benar adalah pengetahuan yang dapat dibuktikan kegunaannya bagi kehidupan. Filsafat pragmatisme memandang bahwa realitas adalah kenyataan fisik. Pengetahuan yang benar diperoleh melalui pengalaman. Ukuran tingkah laku individu dan masyarakat ditentukan secara eksperimental yang empirik, karena dalam filsafat pragmatisme, nilai berkembang terus disebabkan timbulnya pengalaman-pengalaman baru yang merupakan hasil dari interaksi individu dengan nilai-nilai lama yang telah membudaya.

B. TEORI YANG MELANDASI

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang melandasi penulisan buku ini adalah Teori McGregor yang sering disebut Teori X dan Y. McGregor mengemukakan seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2010: 251), bahwa kiat kepemimpinan dalam MSDM ditentukan oleh dua perilaku manusia yang berlainan, yaitu: Perilaku menurut Teori X dan Y.

Asumsi dalam Teori X, bahwa manusia pada umumnya memiliki kodrat: (a) Pemalas dan suka menentang perubahan; (b) Lambat dalam bekerja dan cenderung ingin yang mudahnya saja; (c) Tidak menyukai tanggung jawab dan memilih bekerja dengan tingkat risiko yang rendah; (d) Egois dan kurang peduli pada kebutuhan organisasi; (e) Kurang ambisius dan lebih suka menjadi pengikut dari pada memimpin, dan (f) Kurang berpendidikan sehingga mudah diperdayakan oleh pihak lain.

Dengan asumsi seperti di atas, maka pendekatan *hard (authoritarian people management)* cenderung digunakan sebagai cara memotivasi orang untuk bekerja. McGregor menjelaskan dalam Teori X, seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2010: 251) sebagai berikut:

- (a) Memandang manusia secara pesimis yang menganggap bahwa para bawahan harus dipaksa, ditekan agar mereka mau bekerja (berdasarkan kelemahan manusia itu sendiri).

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (b) Berkecenderungan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri, karena kekuasaan dan wewenang satu-satunya di tangan sang bos.

Teori Y kebalikan dari Teori X. Teori Y, seperti halnya Teori X, dimulai dengan asumsi bahwa pihak manajemen bertanggung jawab atas pengorganisasian unsur-unsur sumber daya, yaitu dana, sarana/prasarana, dan manusia, namun persamaan tersebut hanya hingga di sini.

McGregor mengemukakan Teori Y, seperti yang dikutip oleh Manullang (2008: 172), bahwa: motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggung jawab, dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi, kesemuanya terdapat di dalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen di dalam pengembangannya.

Teori Y menekankan bahwa sesungguhnya pekerjaan “di tangan” manajemen dapat dijadikan sumber motivator bagi pegawai yang sekaligus juga sebagai perwujudan dari upaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi oleh manajemen. Dengan kata lain, manajemen harus mampu merancang dan mengemas pekerjaan sedemikian rupa, sehingga setiap pekerjaan tersebut akan secara suka rela dan dengan sungguh-sungguh akan selalu diselesaikan oleh orang-orang dalam organisasi tersebut dengan pencapaian hasil sesuai standar yang telah ditetapkan.

Dalam Teori Y, McGregor menjelaskan, seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2010: 251), bahwa unsur manusia dianggap mempunyai potensi besar untuk dikembangkan. Pengembangan ini tergantung pada kemampuan pemimpin untuk memberi mereka motivasi kerja.

Manusia sebenarnya kata Teori Y, bukan pemalas tetapi mereka ingin bekerja, ingin mendapat tanggung jawab yang lebih besar, asal diberi kesempatan untuk berinisiatif. Sejalan dengan asumsi tersebut, maka pendekatan *soft (inter personal relation management)* lebih sering digunakan dalam teori ini.

Dalam teori yang membahas masalah motivasi yang ditinjau dari kebutuhan manusia yaitu Teori Dua Faktor Herzberg seperti yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009: 240-241), dijelaskan bahwa: *Pertama*, terdapat kelompok kondisi ekstrinsik dalam konteks pegawai, yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

mutu penyeliaan, dan mutu hubungan personal. Keberadaan kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka, tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai. *Kedua*, kelompok kondisi intrinsik, yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pegawai itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Ketiadaan kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi yang sangat tidak puas, tetapi kalau kondisi demikian ada merupakan motivasi yang kuat yang akan menghasilkan prestasi yang baik.

Analisis Herzberg dikembangkan oleh M. Scott Myers yang menerangkan dua tipe karyawan: pencari motivasi dan penghindar motivasi. Pencari motivasi terinspirasi oleh pekerjaan itu sendiri dan mencapai kepuasan dari pengembangan hasil kerjanya melalui kreativitas dan inovasi yang produktif dan memiliki nilai tambah, sementara penghindar motivasi lebih sering mendahulukan dalam memikirkan faktor-faktor kebutuhan yang lebih rendah seperti gaji, fasilitas, pengawasan, dan hal-hal yang bersifat administratif belaka.

David (2006: 5) mengemukakan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan strategis lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Wheelen dan Hunger (1993: 11) menggambarkan model manajemen strategis yang lebih operasional dengan empat unsur dasarnya sebagai berikut: memindai (*scanning*) lingkungan, perumusan strategi, dan evaluasi kinerja dan pengendalian. Berdasarkan pendapat dan uraian dari para ahli tersebut, manajemen strategis juga dapat dikemukakan sebagai cara memproyeksikan tujuan yang ingin dicapai organisasi yang berkaitan dengan konsep masa depan, masalah-masalah yang pemecahannya membutuhkan imajinasi dan pilihan terhadap beberapa kemungkinan, perkembangan yang tak terduga yang diantisipasi melalui rancangan yang membutuhkan intuisi dan merupakan upaya yang sukar.

C. MANAJEMEN STRATEGIS

Ansoff dan McDonnell (1990: 12) mengemukakan bahwa seiring dengan tingkat perubahan yang bergejolak, manajemen telah mengembangkan pendekatan sistematis untuk mengatasi meningkatnya kompleksitas, hal-hal baru, dan tak terduga. Seiring dengan masa depan yang menjadi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

semakin kompleks, banyak hal baru, dan sulit diduga, sistem berkembang menjadi lebih maju yang lebih sempurna dan merupakan pengembangan dari yang sebelumnya. Dari sinilah kemudian muncul manajemen strategis. Sistem-sistem manajemen yang sebelumnya, diperbaharui dan meliputi perencanaan jangka panjang, sekarang telah secara luas dipraktikkan. Setelah sebelumnya selama dua puluh tahun lebih, sejak tahun 1960-an hingga tahun 1990, mengalami masa penerimaan yang lambat oleh sistem manajemen organisasi dan melalui berbagai kesulitan, perencanaan Strategis sekarang secara progresif telah diadopsi oleh berbagai organisasi.

David (2006: 5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan strategis lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sedangkan Robson (1997: 3) lebih peduli tentang proses pengambilan sebuah keputusan (*planning*) dan sebuah produk (sebuah strategi) daripada penentuan/penafsiran tentang tujuan yang akan dicapai oleh sebuah organisasi itu sendiri dalam pemikiran manajemen. Menurut Robson ada banyak jalan pemikiran tentang proses pengambilan sebuah keputusan (*planning*) maupun sebuah produk (sebuah strategi) itu. Pemikiran tentang keduanya itu sering disebut manajemen strategis.

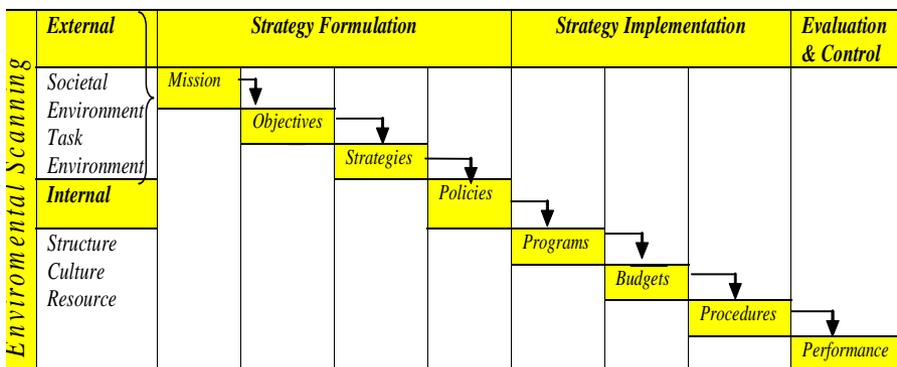
Menurut Robson (1997: 3), manajemen strategis bukanlah seperti halnya ilmu pasti. Tak ada organisasi yang dapat menerapkan aturan-aturan yang langsung sekali jadi, strategi terbaik tidak muncul dari buku-buku seperti resep-resep makanan, oleh karena itu tak ada rumusan yang pasti dalam “perhitungan” strategi itu. Manajemen strategis lebih merupakan bagaimana “membaca” tanda-tanda dan persinggahan-persinggahan masa depan dan menafsirkannya dalam rangka untuk memilih sebuah arah yang semestinya bagi pengembangan masa depan organisasi.

Wheelen dan Hunger (1993: 12) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis meliputi aktivitas yang terentang dari membaca sekilas lingkungan hingga pengevaluasian kinerja (lihat Gambar 1.1). Mereka menguraikan aktivitas tersebut sebagai berikut: *Manager scans both the external environment for opportunities and threats, and the internal environment for strengths and weaknesses. The factors that are most important to the corporation's future are referred to as strategic factors and are summerized with the acronym S.W.O.T., standing for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Threats. Once these are identified, manager then evaluates the strategic factors and determines the corporate mission. The first step in the formulation of strategy, a statement of mission leads to a determination of corporate objectives, strategies, and policies. These strategies and policies are implemented through programs, budgets, and procedures. Finally performance is evaluated, and information is fed back into the system so that adequate control of organizational activities is ensured.

Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan yang memiliki dampak jangka pendek dan panjang bagi organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan efektif dalam kondisi yang tidak menentu.



Gambar 1.1 Model Manajemen Strategis Wheelen dan Hunger

David (2006: 6) menjelaskan bahwa istilah manajemen strategis dalam buku teks digunakan secara bergantian dengan perencanaan strategis. Istilah yang kedua lebih umum digunakan dalam dunia bisnis, sementara istilah yang pertama sering digunakan dalam bidang akademik. Kadang-kadang istilah manajemen strategis mengacu pada formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada formulasi strategi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Perencanaan strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit dari berbagai alternatif yang baik, dan komitmen terhadap penyelenggaraan satuan/jenis pendidikan yang spesifik, kebijakan, prosedur, dan operasi menggantikan “pilihan penyelenggaraan satuan/jenis pendidikan tradisional yang kurang responsif atau pilihan tindakan/perilaku yang tidak diperlukan”. Jika masyarakat dapat diyakinkan dengan komitmen bagi penyelenggaraan satuan/jenis pendidikan yang sesuai dengan harapan dan cita-cita mereka, maka Pasal 9 dari Undang-Undang Sisdiknas di atas tentang kewajiban masyarakat untuk memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan sudah barang tentu tidaklah sulit untuk berjalan.

Perencanaan strategis, intinya, adalah rencana permainan (*game plan*) organisasi. Dalam kaitannya dengan pengalokasian anggaran bagi sektor pendidikan yang mencapai minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebagaimana dicantumkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Pasal 49 ayat (1), maka sudah sewajarnya bila tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu akan semakin besar, sebagai bentuk peran serta masyarakat sebagaimana yang telah dicantumkan dalam Pasal 8 dari Undang-Undang Sisdiknas itu dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan yang efisien dan transparan. Dengan kata lain, seiring dengan semakin meningkatnya anggaran pendidikan, maka tuntutan terhadap efisiensi dan transparansi pelaksanaan proses pendidikan di sekolah/madrasah dan tuntutan terhadap akuntabilitas publik sistem birokrasi pemerintah yang menangani bidang pendidikan juga akan semakin tinggi. Hal itu sesungguhnya jika disadari sepenuhnya oleh aparatur pemerintah yang berada di jajaran birokrasi sistem pendidikan merupakan beban tanggung jawab yang semakin besar di pundak mereka yang menyisakan sedikit ruang untuk kesalahan dalam keseluruhan rencana strategis.

1. Alasan Bagi Beberapa Organisasi Tidak Melakukan Perencanaan Strategis

Beberapa organisasi tidak melakukan perencanaan strategis, dan beberapa organisasi lainnya melakukannya tetapi tidak didukung oleh manajer dan staf. Berikut adalah beberapa alasan untuk tidak melakukan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

perencanaan strategis atau perencanaan strategis yang buruk (David, 2006: 23):

- 1) Struktur Penghargaan (Renumerasi) yang Buruk – Ketika suatu organisasi berpikir bahwa organisasinya berhasil, seringkali organisasi tersebut gagal memberi penghargaan atas keberhasilan itu.
- 2) Memadamkan Masalah - Suatu organisasi bisa terlalu sibuk menyelesaikan krisis manajemen dan mencoba untuk memadamkan masalah (*fire fighting*) sehingga organisasi tersebut tidak memiliki waktu untuk perencanaan.
- 3) Membuang-buang Waktu – Beberapa organisasi melihat perencanaan sebagai kegiatan membuang-buang waktu karena tidak ada hasil yang berwujud/nampak seketika itu. Waktu yang dibuang untuk perencanaan adalah investasi.
- 4) Terlalu Mahal - Beberapa organisasi secara kultur dilarang untuk membuang-buang sumber daya.
- 5) Kemalasan – Orang mungkin tidak mau berusaha untuk merumuskan suatu rencana.
- 6) Puas dengan Kesuksesan – Biasanya jika organisasi berhasil, individu akan merasa tidak perlu melakukan suatu rencana karena segala sesuatu telah baik adanya. Tetapi keberhasilan hari ini tidak menjamin keberhasilan hari esok.
- 7) Takut Gagal – Dengan tidak mengambil tindakan, risiko untuk gagal adalah kecil kecuali ada masalah yang penting dan mendesak. Ketika ada sesuatu yang pantas untuk dicoba, ada risiko untuk gagal.
- 8) Terlalu Percaya Diri – Ketika seseorang telah memiliki banyak pengalaman, mereka cenderung pada perencanaan yang tidak formal. Tetapi sangat jarang hal ini memadai. Menjadi terlalu percaya diri (*over confidence*) atau berlebihan menghargai pengalaman dapat menyebabkan kegagalan. Perencanaan jarang yang sia-sia dan sering dianggap sebagai bentuk profesionalisme.
- 9) Pengalaman Buruk di Masa Lalu – Orang mungkin memiliki pengalaman buruk dengan perencanaan, yaitu, kasus di mana rencana itu terlalu panjang, membebankan, atau tidak fleksibel. Perencanaan seperti hal lainnya dapat dilakukan secara buruk.
- 10) Kepentingan Pribadi - Ketika seseorang telah mendapat status,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

perlakuan istimewa atau penghargaan diri dengan menggunakan sistem lama secara efektif, ia akan melihat rencana baru sebagai ancaman.

- 11) Ketakutan atas Sesuatu yang Tidak Diketahui - Orang mungkin merasa tidak yakin dengan kemampuan mereka untuk belajar keterampilan yang baru, atau kemampuan mereka untuk menjalankan peran yang baru.
- 12) Perbedaan Pendapat yang Jujur – Orang dapat secara jujur mengatakan bahwa rencana itu salah. Mereka mungkin melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda, atau mereka memiliki aspirasi untuk diri mereka sendiri atau organisasi yang berbeda dari rencana. Orang yang berbeda di pekerjaan yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda atas suatu situasi.
- 13) Kecurigaan – Karyawan mungkin tidak mempercayai manajemen.

2. Bahaya Dalam Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses yang sulit, kompleks, dan butuh partisipasi yang membawa organisasi menuju teritori asing. Ia tidak menyediakan resep yang langsung dapat digunakan untuk sukses; sebaliknya, ia membawa organisasi ke dalam suatu perjalanan dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah. Menurut David (2006: 25) menyadari kekurangan potensial dan mempersiapkannya adalah hal penting agar dapat berhasil.

Beberapa bahaya untuk diwaspadai dan dihindari dalam perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

- (a) Menggunakan perencanaan strategis untuk memiliki kontrol atas keputusan dan sumber daya.
- (b) Melakukan perencanaan strategis hanya untuk memenuhi persyaratan undang-undang atau akreditasi.
- (c) Terlalu cepat bergerak dari pengembangan misi ke formulasi strategi.
- (d) Gagal dalam mengkomunikasikan rencana kepada staf yang senantiasa bekerja tanpa panduan.
- (e) Manajer tingkat atas tidak secara aktif mendukung proses perencanaan strategis.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (f) Gagal menggunakan rencana sebagai standar untuk mengukur kinerja.
- (g) Mendelegasikan perencanaan kepada pembuat rencana, bukan melibatkan semua manajer.
- (h) Gagal melibatkan staf kunci dalam semua fase perencanaan.
- (i) Gagal untuk menciptakan iklim yang mendukung perubahan.
- (j) Memandang perencanaan sebagai sesuatu yang tidak perlu atau tidak penting.
- (k) Menjadi terlalu sibuk dengan masalah saat ini sehingga perencanaan tidak memadai atau tidak ada sama sekali.
- (l) Terlalu formal dalam perencanaan sehingga fleksibilitas dan kreativitas tidak muncul.

(David, 2006: 25 diadaptasi dari situs Web:www.des.calstate.edu/limitations.html&www.entarga.com/stratpaln/purposes.html).

D. PENGERTIAN STRATEGI

Menurut Fattah dan Ali (2007: 6.32.), strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jadi strategi merupakan kerangka dasar tempat suatu organisasi melanjutkan kehidupannya dengan penyesuaian-penyesuaian dengan lingkungannya.

Menurut Hax (1987) seperti yang dikutip Robson (1997: 4) strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan tindakan yang berurutan dari sebuah organisasi menjadi sebuah kesatuan yang utuh.

Masih menurut Hax (1987) seperti yang juga dikutip Robson (1997: 5), esensi strategi bagi sebuah perusahaan/organisasi adalah untuk mencapai sebuah keberlangsungan jangka panjang dalam hal keunggulan terhadap pesaing-pesaingnya di bidang yang mereka tekuni. Adapun manajemen strategis dari sebuah organisasi memiliki tujuan akhir, pengembangan nilai-nilai dalam organisasi, kemampuan manajerial, berbagai tanggung jawab organisasional, dan pengambilan keputusan operasional pada setiap tingkatan hirarkis dan melintasi semua bidang dan batas-batas fungsional kewenangan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Menurut Robson (1997: 5) strategi adalah pola pengambilan keputusan terhadap alokasi sumber daya dalam sebuah organisasi. Hal ini mencakup baik tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan keyakinan tentang apa saja yang dapat dikerjakan dan apa yang tak dapat dikerjakan untuk mencapainya.

Ansoff dan McDonnell (1990: 44) mengungkapkan bahwa sejak manajemen merupakan suatu aktivitas pragmatik yang berorientasi hasil, pertanyaan yang perlu dikemukakan adalah apakah sebuah konsep yang abstrak, seperti strategi, dapat memberikan sumbangan yang berguna bagi kinerja organisasi (*Since management is a pragmatic result-oriented activity, the question needs to be asked whether an abstract concept, such as strategy, can usefully contribute to the firm's performance*).

Ansoff dan McDonnell (1990: 45) memberikan sebuah jawaban dari pertanyaan di atas dapat dicari melalui resolusi/keputusan paradoks yang nampak jelas seperti strategi merupakan sebuah sistem konsep yang memberikan arah dan menghasilkan keterpaduan bagi perkembangan organisasi yang kompleks. Bagaimana mungkin bagi sebuah organisasi yang besar dan kompleks dapat melakukan koordinasi dan sistem kerja terpadu tanpa adanya strategi yang secara tegas tersurat (*Strategy is a system concept which gives coherence and direction to growth of a complex organization. How is it possible, then, for a large and complex organization such as a business firm, to attain coordination and coherence without making strategy explicit?*). Artinya organisasi yang kompleks itu sangat perlu untuk membuat strategi yang akan meningkatkan kinerja semua komponen pada organisasi itu.

Dari apa yang diungkapkan dan dijawab sendiri oleh Ansoff dan McDonnell di atas, penyusunan strategi peningkatan kinerja personil pada tingkat Unit Bisnis Strategis seperti pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan pada tingkat Area Bisnis Strategis (fungsional) seperti pada Sekolah/Madrasah Aliyah di sebuah kabupaten/kota perlu dibuat sebagai bentuk yang tersurat agar dapat meningkatkan koordinasi dan memandu sistem tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Mulyasa (2007: 83) menekankan bahwa rencana yang dibuat harus menggambarkan aspek-aspek mutu proses yang ingin dicapai, kegiatan yang dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan di mana dilaksanakan, serta biaya yang diperlukan. Hal tersebut dapat dilakukan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

untuk memudahkan sekolah/madrasah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orangtua peserta didik, baik secara moral maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisme kepala sekolah/madrasah. Peningkatan profesionalisme kepala madrasah perlu dilaksanakan secara kontinyu dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada.

Raynolds (2005: 102) mengemukakan strategi mengembangkan kepercayaan dan menciptakan iklim organisasi yang positif sebagai berikut:

- (a) Berinteraksi secara reguler dengan semua anggota organisasi.
- (b) Memberikan keteladanan sikap yang diharapkan pada orang lain.

Menurut Raynolds (2005: 102) hal itu merupakan cara yang paling efektif untuk menyampaikan nilai-nilai dan harapan pengawas dan kepala madrasah terhadap orang lain. Dua wilayah ini saling terkait karena pada saat interaksi kepala madrasah dengan anggota organisasi lainnya meningkat, maka kesempatan memberikan teladan kepada orang lain juga meningkat.

Sedarmayanti (2008: 58) mengemukakan tentang strategi bisnis menetapkan agenda untuk strategi sumber daya manusia yang juga dapat diaplikasikan dalam strategi pengembangan personil pendidikan sebagai berikut:

- (a) Misi sumber daya manusia
- (b) Nilai, budaya, dan daya
- (c) Filosofi organisasi dan pendekatan manajemen sumber daya manusia
- (d) Manajemen puncak sebagai sumber daya korporasi
- (e) Pemberdayaan
- (f) Kepemilikan dan pengembangan keterampilan
- (g) Manajemen komitmen tinggi
- (h) Manajemen kinerja tinggi

Strategi dapat juga dikatakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kaplan dan Norton (2004: 5) mengemukakan bahwa dalam prakteknya tak ada dua organisasi sekalipun yang berpikir tentang strategi dengan cara yang sama.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Lebih lanjut Kaplan dan Norton (2004: 32) mengemukakan bahwa strategi tidaklah berdiri sendiri; namun merupakan sebuah langkah dalam suatu tindakan logis yang berkelanjutan yang menggerakkan sebuah organisasi dari suatu yang tinggi tingkatannya yaitu pernyataan misi menjadi kinerja yang sukses melalui para pegawai kantor/lembaga itu yang berada di garis depan maupun belakang.

Kemudian Mintzberg (1987: 66-75) dan Simon (1995: 18-21) mengidentifikasi beberapa aspek penting pandangan tentang strategi yang lebih baru dan berkembang: (1) Strategi itu inkremental dan selalu berkembang; (2) Strategi dapat diganti walaupun aspek perencanaan harus tetap; (3) Perumusan dan pelaksanaan strategi itu saling terkait; (4) Gagasan strategis dapat timbul dari seluruh organisasi; (5) Strategi adalah sebuah proses.

Strategi menghasilkan dan akan mengarahkan organisasi tentang apa, mengapa, siapa yang bertanggung jawab, berapa biaya, berapa lama, dan hasil apa yang hendak diperoleh. Hal tersebut membawa organisasi untuk dapat memprediksikan, mempersiapkan, menjalankan, mengevaluasi tentang kegiatan/kejadian yang akan terjadi. Dengan demikian, setiap kegiatan pada setiap langkah perlu adanya penetapan sebagai acuan dalam pengoperasiannya.

Strategi melukiskan bagaimana sebuah organisasi bermaksud menciptakan nilai yang mampu bertahan bagi para pemangku kepentingannya (Kaplan dan Norton, 2004 : 29). Penciptaan nilai dari aset-aset yang tak nampak (*intangible assets*) berbeda, dalam beberapa hal yang penting, dengan penciptaan nilai dalam pengelolaan aset-aset fisik dan keuangan:

- (a) Penciptaan nilai dicapai secara tidak langsung. Aset-aset yang tak nampak (*intangible assets*) seperti ilmu pengetahuan dan teknologi jarang memiliki pengaruh langsung dalam menghasilkan uang seperti meningkatkan keuntungan yang lebih besar. Perbaikan pada aset-aset yang tak nampak mempengaruhi peningkatan pendapatan melalui serangkaian mata rantai hubungan sebab-akibat. Sebagai contoh para kepala sekolah/madrasah yang mengikuti *Total Quality Management* (TQM) dan *six sigma techniques* dapat secara langsung meningkatkan mutu proses belajar mengajar di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Peningkatan yang demikian diharapkan dapat mengantarkan pada meningkatnya kepuasan pemakai jasa sekolah/

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

madrasah yang dengan demikian juga meningkatkan loyalitas masyarakat yang menitipkan anaknya untuk bersekolah di sekolah/madrasah tersebut. Akhirnya, loyalitas masyarakat itu dapat mengantarkan pada meningkatnya jumlah pendaftar siswa baru di sekolah/madrasah itu dan dengan demikian ketersediaan dana pendidikannya juga akan terjamin dalam jangka waktu yang lama karena adanya hubungan yang erat dengan para orangtua siswa dan masyarakat.

- (b) Nilai adalah kontekstual. Nilai sebuah aset yang tak nampak bergantung pada strategi apa yang diterapkan oleh sebuah organisasi, artinya perbedaan strategi akan mengakibatkan nilai yang diperlukan atau akan dihasilkan juga akan berbeda.
- (c) Nilai bersifat potensial. Aset yang tak nampak, seperti Pelatihan dan Pendidikan Calon Kepala Sekolah/Madrasah, memiliki nilai potensial tetapi belum dapat secara otomatis meningkatkan mutu sekolah/madrasah. Proses internal seperti rencana program pembelajaran, sistem evaluasi, disiplin, dan psikologi pendidikan dibutuhkan upaya untuk mengubahnya menjadi aset yang dapat dilihat. Jika proses internal tidak diarahkan pada banyaknya siswa yang diterima untuk melanjut ke berbagai lembaga pendidikan yang bermutu melalui tes ataupun seleksi yang ketat pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau prestasi akademik lainnya maupun prestasi non akademiknya, atau meningkatnya pendapatan sekolah/madrasah, maka nilai potensial dari berbagai kemampuan kepala sekolah/madrasah, dan semua aset-aset yang tak nampak lainnya berarti belum dapat diwujudkan.
- (d) Aset-aset merupakan satu gabungan. Aset-aset yang tak nampak menghasilkan nilai oleh dirinya sendiri. Aset-aset yang tak nampak itu tak memiliki sebuah nilai yang dapat dipisahkan dari konteks organisasional dan strategi. Nilai dari aset-aset yang tak nampak itu muncul pada waktu aset-aset itu dikombinasikan secara efektif dengan aset-aset lainnya, baik yang nampak maupun yang tak nampak. Sebagai contoh, pelatihan tentang mutu akan banyak bermanfaat ketika para guru dan karyawan memiliki akses yang lancar dan tepat waktu terhadap data sistem informasi yang berorientasi proses. Nilai maksimum diciptakan ketika seluruh aset-aset yang tak nampak dari organisasi disatupadukan satu sama lain dengan aset-aset yang nampak dari organisasi dan dengan strategi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Menurut firma *GuideStar Communications* (1999) yang dikutip oleh Iriantara (2006: 105) perlunya “melek-strategis” (*strategic-literacy*), yaitu “bila orang memiliki pemahaman yang jelas terhadap realitas, prioritas serta arah strategis bisnis, dan mereka memfokuskan energinya dalam kinerja kerja keseharian untuk mencapai objektif strategis primer, maka peluang untuk menang di pasar menjadi semakin diperkaya”. Artinya, melek strategis itu mencakup dua hal yakni pemahaman, dan pemahaman tersebut diwujudkan dalam tindakan.

Walaupun apa yang dikemukakan oleh Iriantara di atas berkenaan dengan bidang *public relations* dan pada organisasi yang berorientasi bisnis, namun perlunya “melek-strategis” itu pada dasarnya juga berlaku bagi bidang-bidang lainnya, seperti dalam bidang pendidikan misalnya dan lembaga non-profit untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya agar lembaga-lembaga pendidikan itu dapat berkembang semakin mantap yang dihasilkan melalui kinerja para personilnya yang efektif dan efisien.

Mengapa melek-strategi itu perlu? Menurut Iriantara (2006: 106), alasannya cukup mendasar, karena melek-strategi akan menjadi salah satu keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang mengetahui apa yang perlu dilakukan akan bergerak lebih cepat dengan presisi yang tinggi dan bisa mengalahkan organisasi lain yang orang-orangnya tidak memiliki pengetahuan, tidak memiliki kepastian, serta tak mampu bertindak cepat.

E. TINGKATAN STRATEGI

David (2006: 224) menjelaskan bahwa penyusunan strategi bukan hanya pekerjaan eksekutif puncak. Manajer tingkat menengah dan bawah juga harus terlibat dalam proses perencanaan strategis sedapat mungkin. Dalam organisasi besar, pada dasarnya ada empat tingkatan strategi: korporasi, divisional, fungsional, dan operasional. Tetapi, dalam organisasi kecil, pada dasarnya ada tingkatan strategi: korporasi, fungsional, dan operasional. Selain itu, lanjutnya lagi, penting untuk diperhatikan bahwa semua orang bertanggung jawab atas perencanaan strategis pada tingkat yang berbeda-beda untuk berpartisipasi dan memahami strategi pada tingkat organisasi yang lain untuk membantu memastikan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sementara menghindari ketidakkonsistenan, ketidakefisienan, dan salah komunikasi.

Robson (1997: 45) mengemukakan bahwa perencanaan strategis mengarah pada tindakan-tindakan penting yang diambil oleh manajer atau pimpinan untuk melaksanakan secara efektif terhadap sebuah perencanaan dan menekankan mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Makna perencanaan dalam konteks implementasi strategi :

- 1) Menghasilkan kepercayaan diri organisasi.
- 2) Sistem tanpa perencanaan bagi organisasi akan mengakibatkan:
(a) Kerugian pembiayaan, (b) Kerugian dalam upaya pencitraan diri, (c) Moral staf rendah, (d) Hilangnya peluang, (e) Mematikan semangat pengelolaan, dan (f) Mengecewakan masyarakat dan para pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*).

Menurut David (2006: 7) proses manajemen strategis meliputi kegiatan sebagai berikut: (a) Perumusan Strategi, (b) Implementasi Strategi, dan (c) Pengkajian ulang, Evaluasi, dan Pengendalian Strategi.

Menurut David (2006: 7), perumusan strategi termasuk: Mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Mengembangkan Visi dan Misi, menekankan bahwa visi adalah “keadaan di masa depan yang mungkin dan akan diwujudkan oleh sebuah organisasi”, sedangkan misi adalah tindakan yang dipersiapkan untuk mencapai visi dengan pengalokasian sumber daya organisasi yang tersedia.

Analisis Lingkungan, yaitu mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal. Perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal merupakan kenyataan yang harus direspon oleh manajer puncak maupun manajer lainnya.

Merumuskan dan memilih strategi, yaitu menetapkan langkah-langkah yang akan ditempuh dengan tingkat risiko terkecil yang didasarkan pada informasi hasil pengevaluasian internal dan eksternal untuk mencapai keberlangsungan dan keunggulan organisasi. Penetapan strategi ini dipilih

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dari sekian langkah-langkah alternatif yang memiliki peluang mencapai keberhasilan untuk merespon apabila tindakan korektif dibutuhkan.

Kebijakan dibuat dan dikeluarkan untuk membuat strategi bekerja. Kebijakan menjembatani pemecahan masalah dan memandu implementasi strategi. Definisi umumnya sebagaimana yang dikemukakan oleh David (2006: 343), kebijakan mengacu pada panduan spesifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan praktek administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan.

Membuat kebijakan bukanlah pekerjaan yang mudah, karena untuk menghasilkan kebijakan yang tepat dan baik dibutuhkan kerangka analisis kebijakan. Di samping itu suatu kebijakan akan memiliki dampak yang luas terhadap orang atau pihak lain dan perubahan-perubahan yang akan dihasilkan/terjadi di masa depan, sehingga dalam proses pembuatan kebijakan ini juga harus diperhitungkan berbagai risiko yang dapat muncul dan harus dihadapi oleh organisasi.

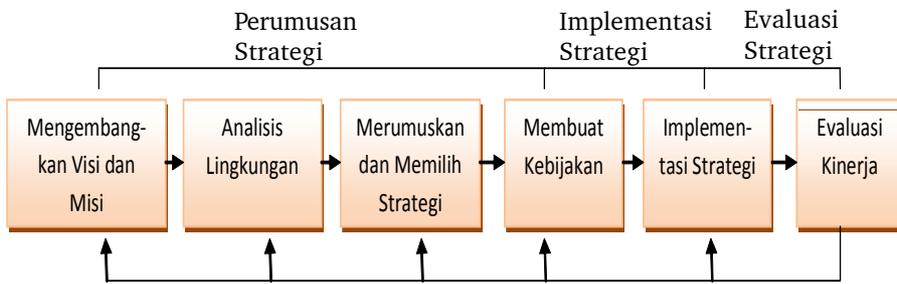
Menurut Dunn, W. N. (2003: 103-105), kerangka analisis kebijakan merupakan seluruh proses pentransformasian yang melibatkan lima prosedur analisis (perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan, dan penilaian), komponen-komponen informasi-kebijakan (seperti masalah, masa depan, aksi, hasil, dan kinerja kebijakan), dan tahap-tahap pembuatan kebijakan (penyusunan agenda, formulasi, adopsi, implementasi, dan penilaian kebijakan). Seluruh proses diatur melalui perumusan masalah yang diletakkan pada pusat kerangka kerja.

Implementasi strategi melibatkan tindakan-tindakan strategis yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran-sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Aktivitas terpenting dalam implementasi strategi adalah mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi.

Evaluasi kinerja merupakan penilaian terhadap keefektifan kinerja yaitu pencapaian sasaran-sasaran kinerja jabatan melalui pelaksanaan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dalam batas wilayah kewenangannya.

Dengan demikian model proses manajemen strategis dapat dikemukakan meliputi kegiatan seperti pada Gambar 1.2.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 1.2 Model proses manajemen Strategis

Dalam model di atas pada tahap analisis lingkungan; pada analisis eksternal, faktor eksternal kunci harus terukur dan data tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan tahunan dan jangka panjang pada tahap implementasi strategi. Data itu memiliki hirarki dalam arti beberapa di antaranya relevan untuk keseluruhan organisasi dan lainnya akan terfokus ke sesuatu yang lebih sempit untuk area fungsional atau tingkatan kantor di bawahnya. Peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor kunci eksternal. Daftar final dari faktor-faktor kunci eksternal yang paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan ke seluruh organisasi. Sehubungan dengan hal ini, Freund (1988: 20) memberikan penekanan terhadap kegunaan, lingkup, dan keterukuran dari faktor-faktor eksternal kunci.

Seiring dengan proses menjalankan analisis external di atas, proses analisis internal juga dijalankan. Dalam analisis internal faktor-faktor penentu keberhasilan terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Hal ini juga berlaku di lingkungan instansi pemerintahan. Untuk itu di lingkungan birokrasi kantor pemerintah, perwakilan pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf dari seluruh lapisan dalam organisasi perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan organisasi/lembaga. Gugus tugas manajer dari unit organisasi yang berbeda, seperti para kepala seksi pada bidang yang mengurus pendidikan dengan didukung oleh stafnya, para kepala, dan pengawas madrasah harus diarahkan pada penentuan beberapa kekuatan dan kelemahan penting yang mempengaruhi masa depan organisasi.

Pada tahap perumusan strategi setiap organisasi mengembangkan pernyataan misi tertulis yang harus dilakukan secara hati-hati karena alasan-alasan berikut:

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (a) Untuk memastikan tujuan dasar organisasi yang harus dicapai melalui mereka yang memenuhi kualifikasi, memiliki kompetensi yang dibutuhkan, dan yang sejalan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab misi tersebut.
- (b) Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi hingga waktu, biaya, dan kinerja memiliki satuan ukuran yang dapat dievaluasi dan dikontrol.
- (c) Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum yang membantu bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.

Pengembangan pernyataan misi di atas tidak jauh berbeda dengan rekomendasi King dan Cleland (1979: 124) mengenai pengembangan pernyataan misi organisasi. Kemudian Langley (1988: 40) memandang bahwa manfaat utama dari manajemen strategis adalah pada proses, bukan pada keputusan atau dokumennya. Ia mengemukakan bahwa, pada tahap implementasi strategi terdapat banyak isu manajemen, yaitu:

Menyusun tujuan tahunan, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, menyesuaikan struktur dengan strategi, memaksimalkan dukungan para anggota sistem terhadap perubahan, menyelaraskan manajer dengan strategi, mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif. Tahap evaluasi strategi dilakukan oleh para manajer bukan hanya pada akhir proses saja, tetapi dilakukan perubahan antar waktu pada setiap tahapan manajemen Strategisnya untuk memastikan bahwa strategi bekerja dengan baik meskipun terjadi perubahan-perubahan lingkungan.

Tujuan tahunan (*annual objectives*) sangat esensial bagi implementasi strategi karena: (a) menunjukkan dasar pengalokasian sumber daya; (b) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi para personil; (c) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang; dan (d) membuat prioritas divisional dan departemental dalam organisasi.

Pengintegrasian semua subsistem dalam proses strategis secara

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

keseluruhan berjalan mengikuti proses yang merupakan daur yang bersifat berkelanjutan. Proses ini tidak selamanya dapat berjalan lancar. Hasil dari proses tersebut sangat ditentukan oleh beberapa faktor sekaligus pada waktu yang bersamaan. Hasil dari proses ini tergantung pada pengendalian proses yang benar dan dilakukan dengan hati-hati sehingga dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan.

Mulyasana (2001: 5) menyebutkan beberapa elemen pokok yang menjadi dasar dalam manajemen Strategis yaitu adanya:

- (a) Putusan manajerial yang harus dan dilaksanakan oleh semua perangkat organisasi.
- (b) Tindakan strategis yang dilakukan sesuai dinamika lembaga pendidikan dan lingkungan.
- (c) Perencanaan strategis dan menghindarkan diri dari tindakan dan perencanaan alokatif.
- (d) Visi dan misi yang jelas dan terukur.
- (e) Orientasi pada tuntutan masa depan dan tantangan perubahan, baik perubahan yang terjadi di lingkungan intern maupun yang berkembang di lingkungan ekstern organisasi.
- (f) Tujuan untuk mempertahankan organisasi dan sekaligus memenangkan persaingan usaha.

David (2006: 28) mendefinisikan etika profesi sebagai: Aturan dalam organisasi yang menjadi pedoman pembuatan keputusan dan perilaku. Ia mengungkapkan bahwa, manajemen Strategis yang diterapkan di sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik apabila setiap individu di dalamnya memahami dan menghayati etika profesi yang mengikat secara moral terhadap mereka dalam pelaksanaan segenap tugas-tugas dan fungsinya; etika yang baik merupakan prasyarat yang akan menghasilkan pekerjaan yang baik. Adapun kode etik profesi memberi dasar di mana kebijakan dapat dikembangkan untuk menjadi panduan perilaku sehari-hari dan keputusan di tempat kerja.

Dalam kaitan antara misi dengan kelancaran jalannya proses strategis, seorang manager hendaknya memperhatikan pula aspek emosional dari para bawahannya yang terlibat dalam proses tersebut. Ikatan emosional dalam sebuah organisasi terbentuk ketika individu secara personal meng-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

hayati nilai-nilai dasar dan perilaku organisasi, sehingga persetujuan intelektual dan komitmen terhadap strategi berubah menjadi sensasi misi.

David (2006: 23) memberikan beberapa alasan untuk tidak melakukan manajemen Strategis atau melakukannya tetapi dengan buruk:

- a. Organisasi tersebut gagal memberi penghargaan atas keberhasilan yang telah dicapai.
- a. Beberapa organisasi melihat waktu yang dipakai untuk perencanaan bukan sebagai investasi, karena tidak ada hasil yang berwujud/nampak seketika itu.
- b. Perencanaan dianggap sebagai kegiatan pemborosan terhadap sumber daya.
- c. Takut mengambil tindakan dan menanggung risiko untuk gagal, kecuali hanya ketika ada masalah yang penting dan mendesak.
- d. Tidak menyadari bahwa sesungguhnya perencanaan sering dianggap sebagai bentuk profesionalisme.

Jadi sebenarnya perencanaan strategis itu merupakan hasil dari sejumlah pemikiran yang dilakukan oleh pengambil keputusan demi terciptanya perubahan berupa kinerja yang profesional dengan melibatkan sebanyak mungkin para personil pada institusi tersebut agar seluruh tujuan organisasi yang telah dibuat dan disepakati bersama dapat dicapai secara optimal.

Berkenaan dengan perencanaan strategis, Hax dan Majluf (1984: 72) mengemukakan bahwa: *Planning alone, however, will never produce the massive mobilization of resources and people, and will never generate the high quality of strategic thinking required in complex organization. For that to happen, planning should be carefully integrated with other important administrative systems, like management control, communication and information, and motivation and rewards. More over, all of these systems are supported by the organizational structure, which provides a necessary definition of authority and responsibilities to guide and regulate relationships among members of the firm, mainly in the upper levels of management.*

Sehubungan dengan apa yang telah dijelaskan di atas, dalam mengelola organisasi yang semakin kompleks pada masa sekarang tidak lagi memadai bila hanya mengandalkan intuisi, termasuk mengandalkan intuisi dalam menyusun siasat bagi urusan-urusan organisasi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Bruce Henderson dari Boston Consulting Group (dalam Wheelen dan Hunger, 1993: 8) mengemukakan bahwa *“intuitive strategies cannot be continued successfully if (1) the corporation becomes large, (2) the layers of management increase, or (3) the environment changes substantially”*.

Lapis-lapis manajemen yang semakin bertambah itu ditunjukkan oleh eselonisasi jabatan dalam sebuah instansi.

David (2006: 349-350) menguraikan tentang struktur yang dapat mempengaruhi strategi. Perumusan strategi harus dapat dilaksanakan, sehingga jika suatu strategi baru membutuhkan perubahan struktural yang masif maka ia bukanlah suatu pilihan yang menarik. Dalam hal ini, struktur dapat membentuk pilihan atas strategi. Namun yang lebih penting diperhatikan adalah menentukan tipe perubahan struktural yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi baru dan bagaimana perubahan tersebut dapat dicapai.

Selain itu, dalam pengimplementasian strategi peningkatan kinerja madrasah atau kepala madrasah sudah tentu akan melibatkan perubahan. Agar perubahan menuju keadaan yang lebih baik itu dapat didukung oleh para guru dan karyawan, serta menghindari penolakan dari mereka, ada beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu:

- (a) Melibatkan para guru dan karyawan dalam proses perubahan dan detail transisi, sehingga mereka menjadi bagian dari perubahan, dan mengenali kepentingan pribadi bagi diri mereka berdasarkan perubahan yang direkomendasikan.
- (b) Mengelola penolakan meliputi pengurangan penolakan yang tidak perlu yang disebabkan oleh persepsi dan ketidakamanan, serta mengantisipasi fokus dari penolakan dan intensitasnya.
- (c) Memberi dan menerima umpan balik tentang berlangsungnya perubahan dan kemajuan yang sudah dicapai.

Langkah-langkah dalam strategi merasionalkan perubahan di atas sejalan dengan apa yang digambarkan oleh Duncan (1983: 381-390) dan yang dirangkum oleh Ansoff (1987: 38).

Perubahan organisasi harus dilihat sebagai proses berkelanjutan. Organisasi yang berhasil adalah yang dapat beradaptasi terhadap secara berkesinambungan terhadap perubahan. Manajer harus mengantisipasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

perubahan dan idealnya menciptakan perubahan dengan filosofi meningkatkan kualitas berkelanjutan. Seorang individu menerima perubahan dengan baik ketika mereka memperoleh pengertian kognitif mengenai perubahan tersebut, perasaan mengontrol situasi, dan kesadaran bahwa dibutuhkan tindakan untuk mengimplementasikan perubahan.

Dalam mengawal perubahan dalam kultur organisasinya, dapat dilakukan oleh seorang pemimpin melalui beberapa cara yakni: *Pertama*, memberi penekanan pada upaya untuk meminimalisir ancaman bagi organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja (budaya organisasi) yang mengutamakan inovasi, kreatifitas, dan semangat berani mencoba dan tidak takut gagal, dan tetap memantapkan visi pendidikan saat ini. *Kedua*, pemimpin mengkomunikasikan arah dan strategi baru bagi organisasi dan peranan dari para manajer baik struktural maupun fungsional dari berbagai level dalam struktur organisasinya. *Ketiga*, posisi kunci pada organisasi diisi oleh pejabat baru yang berpegang pada keterampilan manajemen strategis yang tergolong masih baru penerapannya, di mana mereka adalah orang-orang yang tergolong pembaharu.

Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional sebagai lembaga yang mengelola sumber daya manusia telah mengembangkan insentif atas kinerja yang dengan jelas menghubungkan kinerja dan tunjangan profesi/tunjangan kependidikan di samping gaji yang diterima bagi pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan guru terhadap strategi peningkatan kinerja. Demikian pula dengan para pejabat struktural di kantor pemerintah telah mendapatkan tunjangan jabatan struktural dan tunjangan tambahan dari pengelolaan proyek yang dialokasikan bagi bidang/seksi mereka.

Berkenaan dengan upaya strategis untuk menghubungkan antara manfaat yang diperoleh organisasi dengan manfaat yang diperoleh pribadi di atas, David (2006: 379) mengemukakan bahwa aktivitas manajemen Strategis akan menghasilkan manfaat yang sangat besar ketika semua anggota organisasi memahami dengan jelas bagaimana mereka bisa memperoleh manfaat pribadi jika organisasi berjalan dengan baik. Menghubungkan antara manfaat yang diperoleh organisasi dengan manfaat yang diperoleh pribadi adalah tanggung jawab Strategis yang baru bagi manajer sumber daya manusia. Sehubungan dengan hal tersebut, sistem manajemen Strategis yang dirancang dengan baik saja gagal apabila

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

tidak ada cukup perhatian yang diberikan pada dimensi sumber daya manusia.

Masalah sumber daya manusia yang timbul ketika strategi diterapkan oleh organisasi biasanya dapat ditelusuri pada satu dari tiga penyebab berikut: gangguan pada struktur sosial dan politik, kegagalan untuk mencocokkan kemampuan individu dengan tugas implementasi, dan dukungan manajemen tingkat atas yang tidak memadai dalam aktivitas implementasi strategi.

David (2006: 380) mengingatkan bahwa cukup mengejutkan seringkali terjadi selama perumusan strategi, nilai, keahlian, dan kemampuan individu yang dibutuhkan untuk kesuksesan implementasi strategi ternyata tidak dipikirkan. Padahal sangat jarang terjadi pada suatu organisasi yang memilih strategi baru atau mengubah strategi yang telah ada secara signifikan, langsung dapat memiliki personil staf dan lini yang tepat untuk posisi yang diharapkan demi keberhasilan implementasi strategi. Kebutuhan untuk menghubungkan kemampuan individu dengan aktivitas implementasi strategi harus dipertimbangkan dalam pemilihan strategi.

Selain itu, untuk menganalisis lingkungan organisasi dalam hal kecenderungan yang tengah berlangsung dari area-area yang berbeda, ancaman-ancaman, dan peluang-peluang yang dihadapi oleh organisasi diperlukan segmentasi Strategis.

Menurut Ansoff dan McDonnell (1990: 50), suatu unit bagi analisis melalui segmentasi Strategis tersebut merupakan suatu area bisnis strategis (ABS) yang merupakan suatu segmen lingkungan tertentu di mana organisasi akan melakukan bisnisnya. Seperti langkah pertama dalam analisis strategi, di mana ABS diidentifikasi dan di analisis tanpa rujukan apapun pada struktur organisasi atau apa produknya saat ini (*a unit for such analysis is a strategic business area (SBA) which is a distinct segment of the environment in which the firm does (or may want to do) business. As the first step in strategy analysis, the respective SBAs are identified and analyzed without any references to the firm's structure or its current products*).

Selanjutnya Ansoff dan McDonnell (1990: 50) menguraikan bahwa hasil dari analisis di atas adalah pertumbuhan/daya keuntungan (*profitability*)/pergolakan (*turbulence*)/peluang masa depan teknologi (*technology prospects*) yang ABS akan tawarkan di masa depan kepada setiap pesaing yang kompeten.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Kegunaan ABS adalah untuk memberdayakan manajemen untuk membuat tiga kunci keputusan strategis:

- (1) Pada ABS yang mana organisasi akan merambah bisnis di masa mendatang?,
- (2) Posisi kompetitif apa akan organisasi duduki pada setiap ABS?,
- (3) Strategi kompetitif apa akan organisasi buru untuk mencapai posisi ini?

SBA di atas merupakan suatu segmen lingkungan tertentu di mana organisasi akan melakukan kegiatan spesifiknya. Ansoff dan McDonnell menggambarkan tentang pengembangan konsep komplementer yang disebut *Strategic Business Unit (SBU)* yang merupakan suatu unit suatu organisasi yang memiliki tanggung jawab bagi pengembangan jabatan strategis organisasi dalam satu atau lebih *SBA*. Konsep *SBA* dan *SBU* ini dibandingkan pada Gambar 1.3. Sebuah Area Bisnis Strategis (ABS) merupakan sebuah segmen lingkungan. Sebuah Unit Bisnis Strategis (UBS) merupakan sebuah unit organisasi yang mengurus satu atau lebih ABS.

Gambar 1.3 Konsep relasional ABS dan UBS

Masalah mendasar yang dihadapi manajer saat ini adalah bagaimana karyawan secara efektif dalam organisasi modern yang menuntut adanya fleksibilitas yang makin besar, inovasi, kreativitas, dan inisiatif dari pegawainya. David (2006: 436) mengingatkan bahwa proses manajemen strategis bisa menghasilkan keputusan yang memiliki konsekuensi jangka panjang signifikan. Keputusan strategis yang salah bisa mengakibatkan kerugian dan untuk memperbaiki kesalahan tersebut adalah hal yang sulit, bila tidak mau dikatakan tidak mungkin.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Evaluasi strategi dibutuhkan oleh semua tipe dan ukuran organisasi. Evaluasi strategi harus mampu mempertanyakan harapan-harapan dan asumsi yang dibuat oleh manajemen, memicu timbulnya penilaian terhadap tujuan dan nilai, dan merangsang kreativitas dalam mengembangkan alternatif dan rumusan kriteria evaluasi.

Sebagai salah satu contoh dari keterukuran kinerja organisasi di suatu sekolah adalah laporan tentang pencapaian tingkat ketercapaian kompetensi siswa pada semester terakhir di suatu madrasah menunjukkan 20% lebih rendah dari yang diharapkan. Bila tingkat ketercapaian kompetensi siswa tersebut telah diketahui, maka dari data yang diperoleh itu penyusun strategi dapat perlu memprediksi tingkat ketercapaian kompetensi siswa pada semester berikutnya akan kembali 20% di bawah standar kecuali dilakukan tindakan untuk membalikkan kecenderungan itu. Di sini maknanya adalah kontrol yang efektif membutuhkan peramalan yang akurat.

Kepala sekolah dan para guru harus menyadari perkembangan tingkat ketercapaian kompetensi siswa itu sebagai bagian dari menciptakan proses belajar mengajar yang bermutu yang menjadi salah satu faktor kunci dalam pencapaian mutu madrasah yang unggul. Dalam persoalan proses belajar mengajar ini, terutama kepala sekolah dan para guru bidang studilah yang harus terlibat dalam menentukan tindakan korektif yang tepat dengan didukung oleh seluruh personil di sekolah tersebut yang terkait langsung dengan upaya mengatasi persoalan itu.

Munculnya indikator yang mencerminkan bagaimana kondisi dari mutu proses belajar mengajar tersebut, mengisyaratkan bagi sekolah tersebut sudah saatnya untuk memperbarui perumusan dan implementasi strategi. Melalui keterlibatan dalam proses evaluasi strategi, akan timbul komitmen pada kepala sekolah dan seluruh personil di sekolah itu untuk secara terus-menerus menjaga agar mutu sekolah yang unggul akan dapat dicapai.

Tindakan korektif diperlukan apabila berdasarkan pemeriksaan secara menyeluruh ternyata tindakan maupun hasilnya tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Tindakan korektif sangat penting untuk menjaga organisasi tetap pada jalur pencapaian tujuan.

David (2006: 460) mengemukakan bahwa terdapat alasan logis untuk membiarkan proses strategi dan strategi terbuka bagi semua anggota

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

organisasi dan para *stakeholder* daripada rahasia. Namun, juga terdapat alasan logis untuk menjaga agar strategi tersembunyi kecuali bagi eksekutif tingkat atas. Para penyusun strategi harus memutuskan bagi diri mereka apa yang terbaik bagi organisasi.

Tindakan untuk menyeimbangkan antara strategi yang terbuka dan tertutup cukup sulit dilakukan namun sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Dalam hal strategi yang terbuka atau tertutup, yang paling sesuai bagi birokrasi pemerintah yang mengurus bidang pendidikan, contohnya seperti dalam pengelolaan proyek-proyek pengembangan mutu pendidikan di sekolah/madrasah, kecenderungannya harus kepada strategi yang terbuka karena proyek-proyek itu dibiayai oleh uang rakyat yang harus dipertanggungjawabkan kepada rakyat. Itu sebabnya mengapa setiap keberhasilan yang dicapai melalui program-program maupun kegiatan dalam proyek-proyek itu menurut prosedur harus dipublikasikan sebagai bentuk dari transparansi tata kelola dan akuntabilitasnya.

Seseorang yang kinerjanya buruk, kurang memiliki pemikiran dan kemampuan, tidaklah terlalu membahayakan sebagai seorang manajer. Tetapi jika orang tersebut kurang memiliki karakter dan integritas – tidak peduli seberapa pandai, berpengetahuan dan berhasil – ia menghancurkan semangat dan kinerja. Hal ini benar khususnya jika orang tersebut adalah kepala suatu kantor/perusahaan. Semangat organisasi dibangun dari atas. Orang boleh menjadi penyusun strategi jika ia siap memiliki karakter yang menjadi model bagi bawahannya.

Pemimpin yang tidak memiliki karakter yang baik dan integritas akan mempengaruhi secara luas kepada para personil di lingkungan kerjanya yang dapat berdampak pada tidak profesionalnya kinerja mereka, sehingga tujuan-tujuan maupun sasaran-sasaran dari proyek-proyek di sana tidak akan pernah dapat tercapai dalam artian sesungguhnya, melainkan hanya “tercapai” dalam laporan administratif, bukan pada praktik dan hasil yang sesungguhnya.

Hal di atas sama maknanya dengan strategi yang telah dirumuskan dengan baik, namun pengimplementasiannya dilakukan dengan buruk. Jika pengimplementasian sudah tidak baik, maka tak ada lagi gunanya mengevaluasi strategi, karena memang tak ada yang perlu dievaluasi melainkan pengevaluasian strategi formalitas belaka, agar tidak menyalahi petunjuk teknis proyek saja.

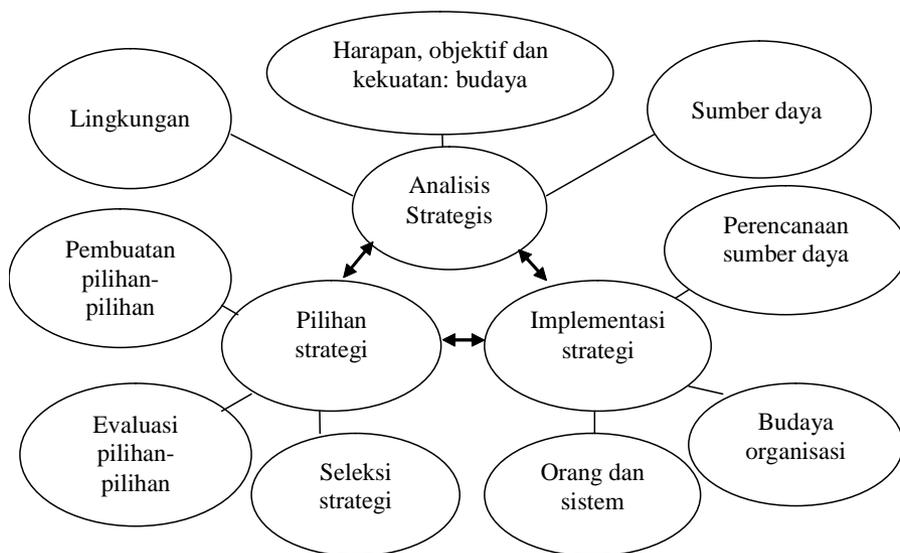
MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dalam praktiknya di lapangan memang sering ditemukan fakta bahwa hanya pada eksekutif tingkat atas merupakan personil dalam organisasi yang memiliki pengalaman kolektif, keahlian, tanggung jawab yang dipercayakan untuk membuat keputusan strategis utama sebagaimana yang dikemukakan oleh para pendukung pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*). Namun di sisi lain juga merupakan sebuah fakta bahwa tanpa dukungan dan komitmen dari manajer tingkat bawah, menengah, dan karyawan yang akan menerapkan strategi dengan melibatkan mereka secara aktif dalam proses perumusan strategi, maka strategi juga tidak akan berjalan sebagaimana mestinya seperti yang dikatakan oleh para pendukung pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*). Para penyusun strategi harus bisa mencapai keseimbangan kerja dari dua pendekatan ini dalam mempertimbangkan secara tepat apa yang terbaik bagi organisasi pada suatu waktu tertentu.

F. UNSUR-UNSUR UTAMA MANAJEMEN STRATEGIS

Johnson dan Scholes, dalam Robson (1997: 10), menyajikan sebuah model yang menghubungkan unsur-unsur yang teragregasi dari manajemen strategis yang diperlihatkan pada Gambar 1.4. Dalam gambar tersebut digambarkan bagaimana proses manajemen strategis yang memiliki tingkat kompleksitas yang amat tinggi dari masalah-masalah strategis.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 1.4 Model unsur-unsur manajemen strategis

(Diadaptasi dari Johnson dan Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (1993) dengan izin dari Prentice Hall)

Menurut Quinn (1980) dalam Robson (1997: 9):

Pengintegrasian semua strategi subsistem dalam proses Strategis secara keseluruhan merupakan suatu gabungan, proses siklik yang sering berulang kembali di dalamnya, menemui gangguan dan penundaan, dan jarang tiba pada keputusan akhir pada setiap waktu. Pengembangan strategi terakhir melibatkan serangkaian jaringan, keputusan parsial yang berinteraksi dengan keputusan parsial yang lain, seperti peragian dalam biokimia, ketimbang seperti sebuah garis perakitan industrial.

G. DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

Dedi Mulyasana (2001: 5) mengemukakan beberapa elemen pokok yang menjadi dasar dalam manajemen strategis yaitu adanya:

- (1) Putusan manajerial yang harus dan dilaksanakan oleh semua perangkat organisasi.
- (2) Tindakan strategis yang dilakukan sesuai dinamika lembaga pendidikan dan lingkungan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (3) Perencanaan strategis dan menghindarkan diri dari tindakan dan perencanaan alokatif.
- (4) Visi dan misi yang jelas dan terukur.
- (5) Orientasi pada tuntutan masa depan dan tantangan perubahan, baik perubahan yang terjadi di lingkungan intern maupun yang berkembang di lingkungan ekstern organisasi.
- (6) Tujuan untuk mempertahankan organisasi dan sekaligus memenangkan persaingan usaha.

Masih menurut Dedi Mulyasana (2001: 2) ada 10 komponen paling penting, yaitu: Visi dan Misi, profil sekolah/madrasah, lingkungan, kultur dan semangat zaman, struktur dan sistem kepemimpinan organisasi, kebijakan, sistem perencanaan, sistem produksi dan koordinasi, sistem pengendalian dan evaluasi pangsa pasar.

H. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIS

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Hal ini secara jelas menjadi manfaat utama dari manajemen strategis, tetapi penelitian mengindikasikan bahwa proses, bukan keputusan atau dokumen, adalah kontribusi manajemen strategis yang lebih penting (Langley, 1988: 40).

David (2006: 21-23) mengemukakan bahwa manfaat penggunaan konsep manajemen strategis dapat berupa:

- a. Manfaat finansial, yaitu: (1) Menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas; (2) Dapat membuat keputusan yang dilatarbelakangi informasi yang lengkap dengan antisipasi yang baik tentang konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang.
- b. Manfaat nonfinansial, yaitu: (1) Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang; (2) Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen; (3) Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik; (4) Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek; (5) Memungkinkan agar

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan; (6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi; (7) Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana; (8) Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf; (9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama; (10) Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu; (11) Mendorong pemikiran ke masa depan; (12) Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang; (13) Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan; (14) Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

I. ETIKA PROFESI DAN MANAJEMEN STRATEGIS

Etika profesi dapat didefinisikan sebagai aturan dalam organisasi yang menjadi pedoman pembuatan keputusan dan perilaku (David, 2006: 28). Etika profesi yang baik adalah prasyarat untuk manajemen strategis yang baik; etika yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik! Kode etik profesi memberi dasar di mana kebijakan dapat dikembangkan untuk menjadi panduan perilaku sehari-hari dan keputusan di tempat kerja.

Satu alasan mengapa gaji/tunjangan penyusun strategi lebih tinggi dibandingkan posisi lain di organisasi/perusahaan adalah mereka harus mengambil risiko moral organisasi/perusahaan. Penyusun strategi bertanggung jawab untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menjalankan kode etik profesi dalam organisasi mereka. Walaupun tanggung jawab utama untuk memastikan perilaku etik berada di pundak penyusun strategi, namun tanggung jawab semua manajer juga untuk selalu memberikan teladan kepemimpinan yang etis. Manajer menduduki posisi yang memungkinkan untuk mempengaruhi dan mendidik banyak orang. Hal ini membuat manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengimplementasikan pengambilan keputusan yang etis (David, 2006: 31).

Seseorang yang mengetahui terlalu sedikit, bekerja dengan buruk, kurang memiliki pemikiran dan kemampuan, tidaklah terlalu membahayakan sebagai seorang manajer. Tetapi jika orang tersebut kurang memiliki

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

karakter dan integritas – tidak peduli seberapa pandai, berpengetahuan dan berhasil – ia menghancurkan. Ia menghancurkan semangat dan kinerja! Hal ini benar khususnya jika orang tersebut adalah kepala suatu perusahaan. Semangat organisasi dibangun dari atas. Jika organisasi memiliki semangat yang baik, itu karena semangat orang-orang yang di atas baik. Jika semangat itu rapuh, kerapuhan yang berasal dari atas. Seperti dikatakan peribahasa, “Pohon mati dari atas”. Orang boleh menjadi penyusun strategi jika ia siap memiliki karakter yang menjadi model bagi bawahannya (Drucker, 1974: 462-463).

J. PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Dalam mengelola organisasi tidak lagi memadai bila hanya mengandalkan intuisi, termasuk mengandalkan intuisi dalam menyusun siasat bagi urusan-urusan organisasi. Bruce Henderson dari Boston Consulting Group (dalam Wheelen dan Hunger, 1995: 4), strategi yang dirumuskan secara intuitif menjadi tidak memadai lagi, karena: (a) organisasi bertumbuh menjadi semakin besar, (b) lapis-lapis manajemen semakin bertambah (mengalami eselonisasi), dan (c) lingkungan berubah secara substansial.

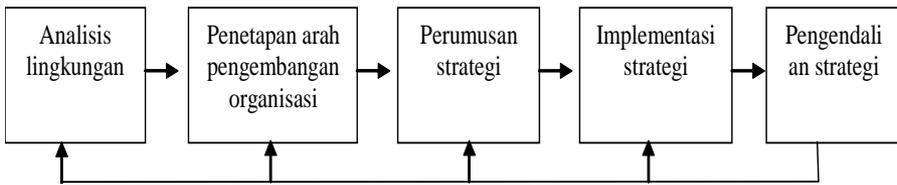
Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif dalam bentuk yang memungkinkan keputusan efektif dapat diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Tetapi, manajemen strategis bukanlah ilmu murni yang hanya memiliki satu atau dua pendekatan yang rapi (David, 2006: 8).

Robson (1997: 8) mengemukakan bahwa proses manajemen Strategis merupakan bagaimana membuat keputusan-keputusan strategis. Model proses pembuatan keputusan-keputusan strategis oleh Johnson dan Scholes merupakan interaksi dari tiga unsur sebagai berikut: analisis strategi (*strategic analysis*), pemilihan strategi (*strategic choice*), dan implementasi strategi (*strategic implementation*). Model ini merupakan model proses pembuatan keputusan-keputusan Strategis yang utama dan penting karena hal ini akan memungkinkan kita untuk mengorganisir pemikiran-pemikiran kita tanpa kehilangan pandangan tentang interaksi alamiah dari ketiga unsur tersebut. Gagasan-gagasan serupa yang membagi proses

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

manajemen Strategis menjadi tiga area yang di dalamnya muncul interaksi yang terus menerus dan berulang ini juga bermunculan. Misalnya, model yang digunakan Smith (1994) menamakan ketiga area itu sebagai Mempersiapkan Dasar Perencanaan (*Preparing the Planning Base*) yang ekuivalen dengan analisis strateginya Johnson dan Scholes; Memantapkan Strategi (*Establishing Strategies*) yang ekuivalen dengan pemilihan strateginya Johnson and Scholes; dan Implementasi Perencanaan yang ekuivalen dengan implementasi strateginya Johnson dan Scholes. Meskipun berbeda dalam penamaan area-area manajemen Strategis namun sebenarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu menyiapkan sebuah sarana yang akan menjelaskan sesuatu yang kompleks.

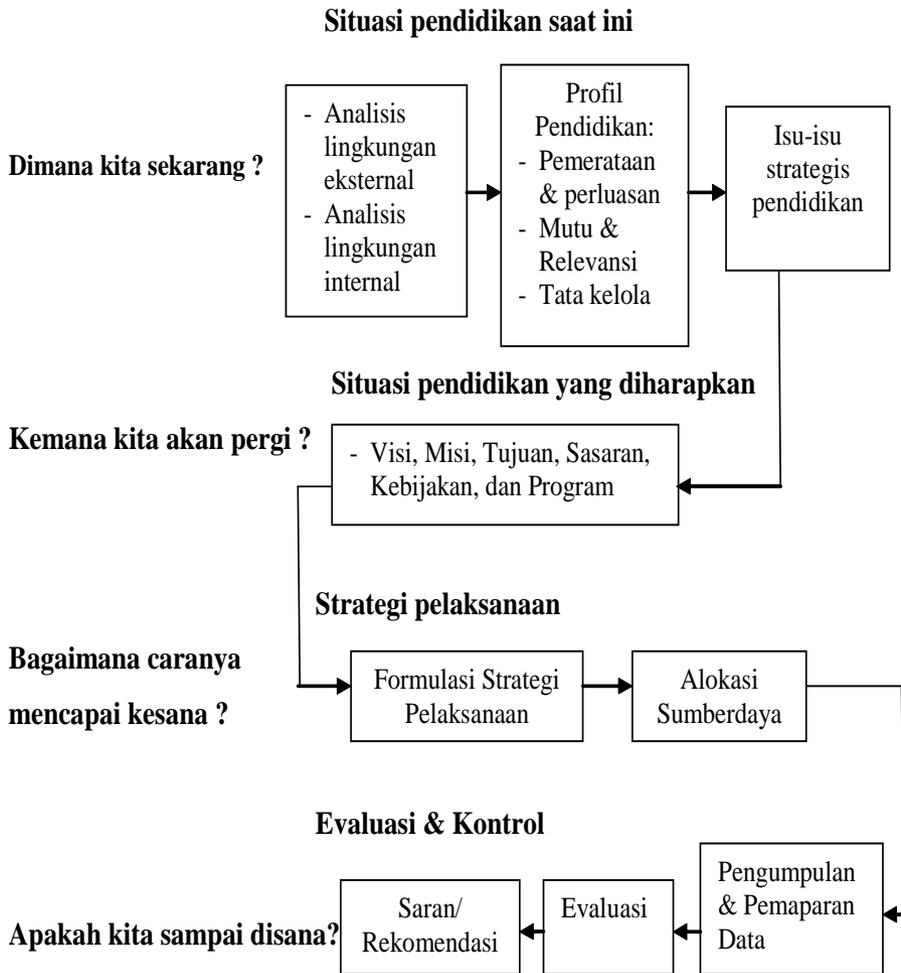
Kemudian Lubis (1992: 2) juga membuat model proses manajemen strategis seperti pada Gambar 1.5 yang tidak jauh berbeda prinsipnya dengan model-model proses manajemen strategis lainnya yang meliputi langkah-langkah analisis lingkungan, penetapan arah pengembangan organisasi, perumusan strategi, implementasi strategi, dan pengendalian strategi. Langkah-langkah ini sekaligus merupakan unsur-unsur manajemen strategisnya yang saling berinteraksi satu sama lain.



Gambar 1.5 Model proses manajemen strategis (Lubis, 1992: 2)

Sementara Slamet (2006) menggambarkan proses perencanaan strategis seperti di bawah ini:

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 1.6 Proses Perencanaan Strategis (Slamet P.H., 2006)

Kemudian David (2006: 164) mengemukakan bahwa produk budaya yang mencakup nilai, kepercayaan, ritual, seremonial, mitos, saga, legenda, bahasa, metafora, simbol, dan epos (cerita kepahlawanan) merupakan penggerak yang dapat digunakan untuk menyusun strategi untuk mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi.

K. PERUMUSAN STRATEGI

Menurut David (2006: 7), perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

1. Mengembangkan Visi dan Misi

Campbell dan Yeung (1991: 17) menekankan bahwa proses pengembangan pernyataan misi harus menciptakan “ikatan emosional” dan “sensasi misi” antara organisasi dan karyawan. Komitmen terhadap strategi organisasi dan persetujuan intelektual terhadap strategi yang akan dijalankan tidak selalu diartikan sebagai ikatan emosional; dengan demikian, strategi yang telah diformulasikan mungkin tidak diimplementasikan. Peneliti ini menekankan bahwa ikatan emosional terbentuk ketika individu secara personal menghayati nilai-nilai dasar dan perilaku organisasi, sehingga persetujuan intelektual dan komitmen terhadap strategi berubah menjadi sensasi misi. Campbell dan Yeung juga membedakan antara visi dan misi, mengatakan bahwa visi adalah “keadaan di masa depan yang mungkin dan diinginkan oleh sebuah organisasi” yang mencakup tujuan spesifik, sedangkan misi lebih diasosiasikan dengan perilaku dan kondisi saat ini.

Dalam praktik sebenarnya, terdapat berbagai variasi, komposisi, dan penggunaan kedua pernyataan visi dan misi. King dan Cleland (1979: 124) merekomendasikan organisasi untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan-alasan berikut:

1. Untuk memastikan tujuan dasar organisasi.
2. Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
3. Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
4. Untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi.
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.

6. Untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

2. Penilaian Eksternal

David (2006: 104) mengemukakan bahwa penilaian eksternal/analisis lingkungan tujuannya adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Kemudian Freund (1988: 20) menekankan bahwa faktor eksternal kunci harus: (1) penting untuk mencapai tujuan tahunan dan jangka panjang, (2) terukur, (3) berlaku juga di organisasi birokrasi lain yang sejenis, dan (4) memiliki hirarki dalam arti beberapa relevan untuk keseluruhan organisasi dan lainnya akan terfokus ke sesuatu yang lebih sempit untuk area fungsional atau divisi. Daftar final dari faktor kunci eksternal yang paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan ke seluruh organisasi. Peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor kunci eksternal.

3. Penilaian Internal

Menurut David (2006: 160), proses menjalankan penilaian/analisis internal seiring dengan proses menjalankan penilaian/analisis external. Dalam analisis internal faktor-faktor penentu keberhasilan terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Untuk itu perwakilan manajer dan karyawan dari seluruh lapisan dalam organisasi perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan organisasi/lembaga. Gugus tugas manajer dari unit organisasi yang berbeda, didukung oleh staf, harus diarahkan pada penentuan 10 hingga 20 kekuatan dan kelemahan penting yang mempengaruhi masa depan organisasi.

a. Pandangan Berbasis Sumber Daya

Barney (2001: 41-56) menjelaskan bahwa kinerja organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dalam tiga kategori: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Ide dasar dari pandangan berbasis sumber daya adalah bahwa pembauran, jenis, jumlah, dan sifat dari sumber daya internal perusahaan merupakan yang terpenting dalam mengembangkan strategi keunggulan kompetitif berkelanjutan.

b. Mengintegrasikan Strategi Dan Budaya

Menurut David (2006: 164) hubungan antar area fungsional dalam bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan memfokuskan pada budaya organisasi, fenomena internal yang merasuk ke semua divisi dan Kementerian dari suatu organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai “Pola perilaku yang telah dikembangkan oleh suatu organisasi ketika ia belajar untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap sah dan akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dimengerti, dipikirkan, dan dirasakan. Produk budaya yang mencakup nilai, kepercayaan, ritual, seremonial, mitos, saga, legenda, bahasa, metafora, simbol, dan epos (cerita kepahlawanan) yang merupakan penggerak yang dapat digunakan untuk menyusun strategi untuk mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi.

Menurut David (2006: 164) budaya organisasi mencerminkan kekuatan yang tidak nampak, misterius, dan sebagian besar tidak disadari yang membentuk tempat kerja. Budaya organisasi dapat dianalogkan dengan kepribadian pada individu dan dalam artiannya di mana tidak ada dua organisasi yang memiliki budaya yang sama sebagaimana tidak ada dua individu yang memiliki kepribadian yang persis sama.

Proses manajemen strategis mengambil porsi yang besar dalam budaya organisasi tertentu. Lorsch (1986: 95-109) menemukan bahwa eksekutif di organisasi yang berhasil terikat secara emosional dengan budaya organisasi, tetapi ia menyimpulkan bahwa budaya dapat merusak manajemen strategis dengan dua cara. Pertama, manajer sering kehilangan arti penting perubahan kondisi eksternal karena mereka dibutakan oleh kepercayaan yang telah mereka anut. Kedua, ketika budaya tertentu telah efektif di masa lalu, respons alami adalah mempertahankannya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

di masa depan, bahkan di saat terjadinya perubahan strategis yang sangat besar. Budaya organisasi harus mendukung komitmen kolektif dari orang-orangnya untuk tujuan bersama. Budaya harus mendorong kompetensi dan antusiasme di antara manajer dan karyawan.

Strategi dapat memanfaatkan kekuatan budaya, seperti etos kerja yang kuat atau kepercayaan yang tinggi atas etika, maka manajemen dapat mengimplementasi perubahan dengan cepat dan mudah. Tetapi jika budaya organisasi tidak mendukung, perubahan strategis dapat menjadi tidak efektif atau bahkan kontraproduktif. Budaya organisasi dapat menjadi antagonis terhadap strategi baru, hasilnya adalah kebingungan dan kehilangan arah. Budaya organisasi harus menginspirasi individu dengan antusiasme untuk mengimplementasikan strategi. Allarie dan Firsirotu (1985: 19) menekankan pentingnya memahami budaya:

Budaya memberikan penjelasan atas kesulitan besar yang dihadapi organisasi ketika ia berusaha untuk mengubah arah strategisnya. Bukan hanya memiliki budaya yang “benar” yang merupakan esensi dan dasar dari kehebatan organisasi, juga dinyatakan bahwa kesuksesan atau kegagalan dari reformasi bergantung pada kearifan dan kemampuan manajemen untuk mengubah budaya penggerak organisasi pada waktunya dan pada waktu dibutuhkannya perubahan strategi.

Menurut David (2006: 165) potensi nilai dari budaya organisasi belum direalisasikan sepenuhnya dalam studi manajemen strategis. Mengabaikan pengaruh yang dimiliki budaya dalam hubungannya di antara area fungsional bisnis dapat mengakibatkan hambatan komunikasi, kurangnya koordinasi, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi. Beberapa konflik antara budaya dan strategi organisasi tidak dapat dihindari, tetapi konflik tersebut harus dimonitor sehingga tidak mencapai titik di mana hubungan akan memburuk dan budaya menjadi antagonis. Kebingungan yang tercipta di antara anggota organisasi akan menghambat perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Sebaliknya, budaya organisasi yang mendukung akan membuat pengelolaan menjadi jauh lebih mudah.

Masih menurut David (2006: 165), kekuatan dan kelemahan internal yang diasosiasikan budaya organisasi terkadang tidak terlihat karena sifat interfungsional dari fenomena ini. Hal tersebut adalah penting, sehingga, bagi penyusun strategi untuk memahami sistem sosial budaya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

organisasinya. Keberhasilan sering kali ditentukan oleh hubungan antara budaya dan strategi organisasi. Tantangan untuk manajemen strategis saat ini adalah untuk membawa perubahan dalam budaya organisasi dan pemikiran individu yang dibutuhkan untuk mendukung perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

David menjelaskan (2006: 7) karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi terhadap produk/jasa, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan perumusan strategi; mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi.

Kemudian Hax dan Majluf (1991), sebagaimana yang dikutip oleh Fattah dan Ali (2007: 6.32.), merumuskan strategi (1) ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral; (2) menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya; (3) menyeleksi bidang yang akan digeluti atau difokuskan oleh organisasi; (4) mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respons yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya; (5) melibatkan semua tingkat hirarki dari organisasi.

Terdapat hubungan antara pelaksanaan dengan pilihan strategi. Artinya, strategi yang telah dipilih harus dilaksanakan. Agar proses pilihan strategi dapat efektif, proses pelaksanaan harus selaras dengan strategi yang telah dipilih.

L. IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi strategis merupakan penerjemahan dari pemikiran strategis ke tindakan strategis dengan mengelola kekuatan yang mengendalikan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

semua hal selama tindakan dijalankan. Menurut David (2006: 7) melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangatlah penting dalam implementasi strategi. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi.

David (2006: 7-8) menegaskan bahwa implementasi strategi seringkali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis. Implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua divisi dan Kementerian harus memberi jawaban atas pertanyaan, seperti “Apa yang harus kita lakukan untuk mengimplementasikan bagian kita dalam strategi perusahaan?” dan “Bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan?”. Tantangan dalam implementasi adalah mendorong seluruh manajer dan karyawan perusahaan untuk bekerja dengan antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi strategis akan lebih mudah dilakukan jika semua pihak yang terlibat dalam organisasi: 1) Mengerti bidang usaha organisasi, 2) Merasa menjadi bagian organisasi, 3) Terlibat dalam perumusan strategi serta memiliki komitmen.

David (2006: 340) mengungkapkan bahwa dalam semua organisasi, kecuali yang terkecil, transisi dari perumusan strategi ke implementasi strategi membutuhkan pemindahan tanggung jawab dari para penyusun strategi ke manajer divisional dan fungsional. Masalah dalam implementasi dapat timbul karena pemindahan tanggung jawab ini, khususnya jika keputusan perumusan strategi tidak diantisipasi sebelumnya oleh manajer tingkat menengah dan tingkat bawah. Oleh karena itu sangat esensial untuk melibatkan manajer divisional dan fungsional dalam aktivitas perumusan strategi. Untuk kepentingan yang sama, strategi harus dilibatkan sebanyak mungkin dalam aktivitas implementasi strategi.

Robson (1997: 9) mengemukakan bahwa manajer yang baik mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan cara membuat adaptasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang diperlukan terhadap struktur, sistem, dan orang dari organisasi dan mengendalikan pengambilalihan yang diperlukan dan penyaluran sumber daya.

Selanjutnya, David (2006: 340) mengemukakan bahwa isu-isu manajemen seputar implementasi strategi meliputi menyusun tujuan tahunan, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, mengelola konflik, menyesuaikan struktur dengan strategi, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, menyelaraskan manajer dengan strategi, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan, mengadaptasikan proses manajerial, mengadaptasikan proses belajar mengajar, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif.

1. Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan (*annual objectives*) sangat esensial bagi implementasi strategi karena (1) menunjukkan dasar pengalokasian sumber daya; (2) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah; (3) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang; dan (4) membuat prioritas divisonal dan Kementerial dalam organisasi.

Menurut Bedeian (1983: 212), manfaat dari tujuan tahunan dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) tujuan tahunan merupakan panduan bagi tindakan, arahan, dan penyaluran usaha dan aktivitas dari anggota organisasi; (2) tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi dalam organisasi sebagai alat justifikasi di depan pemilik kepentingan (*stakeholder*). Tujuan tahunan merupakan standar kinerja; (3) tujuan tahunan merupakan sumber penting bagi motivasi dan identifikasi anggota organisasi. Tujuan tahunan memberikan dasar bagi desain organisasi.

Bagi David (2006: 343) tujuan tahunan harus terukur, konsisten, menantang, dikomunikasikan ke seluruh organisasi, disesuaikan dengan dimensi waktu, dilengkapi dengan bentuk penghargaan dan sanksi.

2. Kebijakan

David (2006: 343) menjelaskan bahwa perubahan dalam arah strategis

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

organisasi tidak timbul secara otomatis. Dalam kenyataan sehari-hari, kebijakan dibutuhkan untuk membuat strategi bekerja. Kebijakan menjembatani pemecahan masalah dan memandu implementasi strategi. Definisi umumnya, kebijakan mengacu pada panduan spesifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan praktek administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan merupakan instrumen dari implementasi strategi yang dibuat. Kebijakan menciptakan penghalang, batasan, dan hambatan dalam bentuk tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan perhatian pada perilaku; kebijakan menjelaskan apa yang bisa dan yang tidak bisa dilakukan dalam mengejar pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan diimplementasikan secara sukses. Kebijakan menyediakan dasar bagi pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi pada seluruh unit organisasi, dan mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan manajer untuk mengambil keputusan. Kebijakan juga menjelaskan pekerjaan apa yang harus dikerjakan dan oleh siapa. Kebijakan menganjurkan pendelegasian pengambilan keputusan pada tingkat manajerial yang sesuai di mana berbagai masalah organisasi biasanya timbul.

3. Alokasi Sumber Daya

David (2006: 346-347) menjelaskan bahwa pengalokasian sumber daya (*resource allocation*) adalah aktivitas sentral dalam manajemen yang memungkinkan eksekusi terhadap strategi. Manajemen strategis memungkinkan sumber daya bisa dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan. Tidak ada yang lebih mengancam manajemen strategis dan kesuksesan organisasi dibandingkan alokasi sumber daya yang tidak konsisten dengan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan.

Masih menurut David (2006: 347), kebanyakan organisasi memiliki setidaknya empat tipe sumber daya yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi. Mengalokasikan sumber daya pada divisi dan Kementerian tidak berarti bahwa strategi akan langsung berhasil diimplementasikan. Beberapa faktor dapat menghambat alokasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

sumber daya yang efektif, termasuk proteksi terhadap sumber daya tertentu secara berlebihan, terlalu menekankan pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target strategi yang kurang jelas, tidak berani ambil risiko, dan kekurangan pengetahuan yang dibutuhkan.

Dalam organisasi yang memakai manajemen strategis, pengalokasian sumber daya didasarkan atas prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan.

4. Mengelola Konflik

Ketergantungan antara tujuan dan persaingan atas sumber daya yang terbatas terkadang mengarahkan pada konflik. Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih dalam suatu isu atau beberapa isu. Membuat tujuan tahunan dapat membawa pada terjadinya konflik karena tiap individu memiliki persepsi dan ekspektasi yang berbeda, jadwal bisa mengakibatkan tekanan, kepribadian yang tidak cocok, dan terjadi kesalahpahaman antar-lini manajer (seperti Pengawas/ Kepala Madrasah Aliyah) dan seksi-seksi pada Bidang Mapenda Kankemenag Kabupaten/Kota yang menjabarkan kebijakan-kebijakan di bidang pendidikan pada Madrasah-madrasah Aliyah.

Wexley dan Yuki (1988: 72) menerangkan bahwa orang memberikan reaksi atau tanggapan sesuai dengan persepsi dirinya terhadap dunianya daripada kondisi-kondisi objektif di mana mereka sebenarnya berada. Seseorang hanya bisa menggunakan sebagian kecil rangsangan kesadaran (sensori stimuli) yang ada pada suatu peristiwa, dan bagian ini diinterpretasikan sesuai dengan harapan, nilai-nilai serta keyakinan-keyakinannya. Dengan demikian proses persepsi manusia mau tidak mau mempersulit komunikasi antar pribadi.

David (2006: 348) memaparkan bahwa membuat tujuan dapat mengakibatkan terjadinya konflik karena manajer dan penyusun strategi harus mencapai kemajuan, seperti apakah menekankan pada keuntungan jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang, pertumbuhan atau stabilitas, risiko tinggi atau risiko rendah, tanggung jawab sosial atau optimalisasi keuntungan finansial. Konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi, sehingga penting untuk mengelolanya dan menyelesaikannya sebelum konsekuensi disfungsi mempengaruhi kinerja organisasi. Konflik tidak selalu buruk. Tidak adanya konflik merupakan sinyal terjadinya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

apatisme dan acuh tak acuh (*indifferent*). Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang berhadapan untuk bertindak dan mungkin membantu manajer mengidentifikasi masalah.

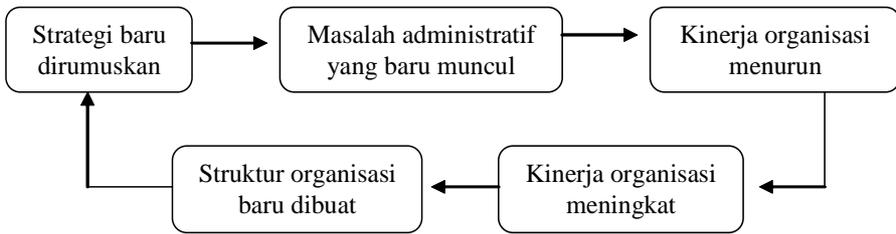
Menurut David (2006: 348) berbagai pendekatan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori: (1) Penghindaran: mengabaikan masalah dengan harapan konflik dapat selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu atau kelompok yang berkonflik; (2) Penyatuan: menyingkirkan perbedaan antar pihak yang berkonflik dan disaat bersamaan menekankan kesamaan dan kepentingan bersama, berkompromi sehingga tidak ada pihak yang merasa dimenangkan atau dikalahkan; (3) Konfrontasi: saling bertukar anggota antar pihak yang berkonflik sehingga masing-masing akan mengerti sudut pandang pihak lain, atau melakukan pertemuan di mana masing-masing pihak mempresentasikan pandangan mereka dan bekerja dengan perbedaan yang ada.

5. Menyesuaikan Struktur Dengan Strategi

Menurut David (2006: 348-349) terdapat dua alasan mengapa perubahan strategi membutuhkan perubahan struktur organisasi: (1) Struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat; (2) Struktur menunjukkan bagaimana sumber daya dialokasikan.

Dengan demikian, struktur hendaknya dirancang untuk memfasilitasi tujuan strategis dan mengikuti strategi yang ditetapkan. Tanpa suatu strategi atau alasan keberadaannya (misi), organisasi akan sulit untuk merancang struktur yang efektif. Chandler menemukan bahwa beberapa bentuk rangkaian struktur sering kali berulang seiring dengan pertumbuhan organisasi dan perubahan strategi dari waktu ke waktu; rangkaian ini dijelaskan pada gambar berikut ini:

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 1.7 Hubungan Strategi-Struktur Chandler

David (2006: 349-350) memandang tidak ada satupun rancangan atau struktur organisasi yang paling optimal untuk suatu strategi atau suatu tipe organisasi tertentu. Beberapa kekuatan eksternal dan internal mempengaruhi suatu organisasi; tidak ada organisasi yang dapat mengubah strukturnya dalam merespons setiap kekuatan tersebut, karena untuk melakukan hal itu bisa mengakibatkan timbulnya kekacauan. Namun demikian, ketika organisasi mengubah strateginya, struktur organisasi yang telah ada dapat menjadi tidak efektif. Gejala dari struktur organisasi yang tidak efektif meliputi terlalu banyaknya tingkat manajemen, terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh terlalu banyak orang, terlalu banyak perhatian yang diarahkan pada pemecahan konflik antar Kementerian, lingkup kendali yang terlalu luas, dan terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai. Perubahan dalam struktur dapat menjembatani usaha implementasi, namun perubahan dalam struktur seharusnya tidak digunakan untuk membuat strategi yang buruk tampak bagus, untuk membuat manajer yang buruk tampak bagus atau membuat yang buruk dapat dijual.

Tidak dapat dipungkiri bahwa struktur dapat mempengaruhi strategi. Perumusan strategi harus dapat dilaksanakan, sehingga jika suatu strategi baru membutuhkan perubahan struktural yang masif maka ia bukanlah suatu pilihan yang menarik. Dalam hal ini, struktur dapat membentuk pilihan atas strategi. Namun yang lebih penting diperhatikan adalah menentukan tipe perubahan struktural yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi baru dan bagaimana perubahan tersebut dapat dicapai. David (2006: 349-350) menguraikan bahwa kita memperhatikan isu ini dengan berfokus pada tujuh tipe dasar dari struktur organisasi: (1) Struktur fungsional: berdasarkan fungsi. Organisasi kecil cenderung untuk membuat struktur yang fungsional (terpusat); (2) Struktur Divisional: Berdasarkan divisi antara lain: area geografis, produk/jasa, konsumen/pengguna jasa, dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

proses; (3) Struktur unit bisnis Strategis (*strategic business unit-SBU*) mengelompokkan divisi-divisi ke dalam satu unit bisnis strategis yang sama dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit bisnis strategis kepada eksekutif senior yang melapor secara langsung pada CEO. Seiring pertumbuhan organisasi, struktur biasanya berubah dari struktur yang sederhana menjadi kompleks sebagai hasil dari penggabungan, atau penyatuan beberapa strategi dasar menjadi satu kesatuan. Struktur ini biasanya pada organisasi yang besar; (4) Struktur matriks alur kewenangan dan komunikasi secara vertikal dan horisontal. Struktur ini juga biasanya pada organisasi yang besar.

6. Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan

Orang menolak implementasi strategi yang diikuti adanya perubahan strategi, struktur, dan teknologi dalam organisasi disebabkan (David, 2006: 363): (1) tidak mengerti apa yang sedang terjadi dan mengapa perubahan perlu dilakukan; (2) Takut terjadi kerugian, ketidaknyamanan, dan rusaknya pola hubungan sosial yang normal.

David (2006: 364) mengingatkan bahwa penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) dapat dilihat sebagai ancaman tunggal terbesar bagi implementasi strategi yang dapat timbul pada tingkat atau tahapan manapun dari proses implementasi strategi itu. Meskipun terdapat beberapa pendekatan bagi mengimplementasikan perubahan, tiga strategi yang biasa dipakai adalah:

- (1) Strategi memaksakan perubahan. Dengan memberi perintah agar dilaksanakan. Strategi ini mempercepat implementasi tetapi menimbulkan komitmen yang rendah;
- (2) Strategi mengajarkan perubahan. Dengan menginformasikan tentang pentingnya perubahan. Strategi ini lambat dalam implementasi tetapi akan mendorong komitmen yang lebih tinggi;
- (3) Strategi menimbulkan ketertarikan dan merasionalkan perubahan. Dengan memberi informasi bahwa perubahan memberi keuntungan personal bagi karyawan. Strategi ini akan mempermudah implementasi jika rangsangan sudah direspon.

Strategi merasionalkan perubahan merupakan strategi yang paling

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

diminati. Manajer dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam melakukan perubahan dengan merancang usaha perubahan secara hati-hati. Jack Duncan (1983: 381-390) menggambarkan empat langkah strategi merasionalkan perubahan yang muncul dari diri sendiri: (1) Karyawan diundang berpartisipasi dalam proses perubahan dan detail transisi, sehingga akan memberikan pendapat, merasa menjadi bagian dari perubahan, dan mengenali kepentingan pribadi berdasarkan perubahan yang direkomendasikan; (2) Berbagi motivasi dan insentif untuk berubah; (3) Komunikasi sehingga tujuan perubahan dapat dipahami; (4) Memberi dan menerima umpan balik tentang berlangsungnya perubahan dan kemajuan yang sudah dicapai.

Ansoff (1987: 38) merangkum kebutuhan para penyusun strategi untuk mengelola penolakan terhadap perubahan sebagai berikut:

Pertama, pengamatan atas peralihan historis dari satu orientasi ke yang lain menunjukkan bahwa, jika dibiarkan tanpa dikelola, proses tersebut bisa mengakibatkan perselisihan, lama, dan mahal dalam istilah manusia maupun keuangan. Mengelola penolakan meliputi tindakan mengantisipasi fokus dari penolakan dan intensitasnya. *Kedua*, mengelola penolakan meliputi pengurangan penolakan yang tidak perlu yang disebabkan oleh persepsi dan ketidakamanan. *Ketiga*, mengelola penolakan meliputi perencanaan proses perubahan. Terakhir, mengelola penolakan meliputi pengawasan dan pengendalian penolakan selama proses perubahan.

David (2006: 365) mengemukakan karena berbagai kekuatan eksternal maupun internal, perubahan adalah kenyataan yang harus dihadapi organisasi. Tingkat, kecepatan, besarnya dampak yang ditimbulkan, dan arah dari perubahan bervariasi dari waktu ke waktu dan tergantung dari lingkungan sistem serta organisasi. Penyusun strategi harus berusaha menciptakan suasana kerja di mana perubahan dianggap perlu dan memberi manfaat sehingga individu-individu yang ada dapat beradaptasi terhadap perubahan dengan lebih mudah. Mengadopsi pendekatan manajemen Strategis pada pengambilan keputusan membutuhkan perubahan yang besar dalam filosofi dan operasi perusahaan.

Masih menurut David (2006: 365), penyusun strategi dapat mengambil beberapa langkah yang positif untuk meminimalkan penolakan terhadap

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

perubahan oleh manajer dan karyawan. Sebagai contoh, individu yang akan terimbas oleh perubahan harus dilibatkan dalam keputusan untuk melakukan perubahan dan dalam keputusan mengenai bagaimana perubahan tersebut dilaksanakan. Penyusun strategi perlu mengantisipasi perubahan dengan mengembangkan dan memberikan rapat kerja berupa pelatihan dan pengembangan sehingga manajer dan karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan itu. Mereka juga perlu mengkomunikasikan perlunya berubah secara efektif. Proses manajemen Strategis dapat digambarkan sebagai suatu proses mengelola perubahan.

Kemudian Waterman (1987:104) menjelaskan bagaimana organisasi yang sukses melibatkan individu untuk memfasilitasi perubahan:

Implementasi berawal dari, bukan setelah, diambilnya keputusan. Ketika Ford Motor Company memulai program untuk mengembangkan Taurus yang sangat sukses itu, manajemen tidak menggunakan proses rancangan seperti biasanya. Sebagai gantinya, manajemen menunjukkan rancangan sementara kepada karyawan dan meminta bantuan mereka untuk memberi saran yang menjadikannya lebih baik sehingga mudah untuk diproduksi. Tim Taurus berhasil mendapatkan tidak kurang dari 1.401 saran dari karyawan Ford. Hal ini sangat kontras dengan karakteristik industri yang penuh kerahasiaan. Ketika orang diperlakukan sebagai mesin utama daripada hanya sebagai suku cadang pengganti, motivasi, kreativitas, kualitas, dan komitmen untuk melakukan implementasi menjadi meningkat.

Perubahan Organisasi harus dilihat sebagai proses berkelanjutan. Organisasi yang berhasil adalah yang dapat beradaptasi terhadap secara berkesinambungan terhadap perubahan. Manajer harus mengantisipasi perubahan dan idealnya menciptakan perubahan dengan filosofi meningkatkan kualitas berkelanjutan.

7. Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi

Menurut David (2006: 370), penyusun strategi harus terus menyediakan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek dari budaya (*culture*) yang ada yang mendukung strategi baru yang diajukan. Aspek-aspek dari budaya sebelumnya yang bersifat antagonis terhadap strategi baru yang diajukan harus bisa dikenali dan diubah. Riset substansial

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

mengindikasikan bahwa strategi baru terkadang dipicu oleh kondisi eksternal (pasar) dan didikte oleh kekuatan persaingan, sehingga mengubah budaya perusahaan untuk menyesuaikan dengan strategi baru biasanya lebih efektif dibanding dengan mengubah strategi untuk disesuaikan dengan budaya organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi disain organisasi, *role modeling*, dan dukungan kekuatan yang positif.

Duncan (1989: 229) menggambarkan *triangulation* sebagai suatu teknik multimetode yang efektif untuk mempelajari dan mengubah budaya organisasi. Teknik triangulasi (penggunaan observasi, kuesioner yang diisi sendiri, wawancara personal) dapat digunakan untuk mempelajari karakter alami dan perubahan yang perlu dilakukan untuk menyesuaikan budaya dengan strategi baru.

8. Mengaitkan Kinerja Dengan Strategi Pemberian Tunjangan

Bagaimana suatu sistem penghargaan suatu organisasi, lebih didekatkan lagi dengan kinerja strategis? Salah satu kriteria yang saat ini digunakan oleh sistem pendidikan nasional di Indonesia untuk mengaitkan kinerja dengan strategi penggajian adalah pemberian tunjangan profesi bagi guru, kepala sekolah/madrasah, dan pengawas sekolah/madrasah. Sistem pemberian tunjangan profesi dapat menjadi alat yang efektif untuk memotivasi guru, kepala sekolah/madrasah, dan pengawas sekolah/madrasah untuk mendukung usaha implementasi strategi peningkatan kinerja tenaga pendidik/kependidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

9. Perhatian Terhadap Sumber Daya Manusia Ketika Mengimplementasikan Strategi

David (2006: 379) merekomendasikan kementerian sumber daya manusia harus mengembangkan insentif atas kinerja yang dengan jelas menghubungkan kinerja dan gaji terhadap strategi. Proses untuk memperkuat manajer dan karyawan melalui keterlibatan mereka dalam aktivitas manajemen strategis akan menghasilkan manfaat yang sangat besar ketika semua anggota organisasi memahami dengan jelas bagaimana mereka bisa memperoleh manfaat pribadi jika organisasi berjalan dengan baik. Menghubungkan antara manfaat yang diperoleh organisasi dengan manfaat

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang diperoleh pribadi adalah tanggung jawab strategis yang baru bagi manajer sumber daya manusia.

Menurut Lenz dan Lyles (1986: 58), sistem manajemen strategis yang dirancang dengan baik saja gagal apabila tidak ada cukup perhatian yang diberikan pada dimensi sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia yang timbul ketika strategi diterapkan oleh organisasi biasanya dapat ditelusuri pada satu dari tiga penyebab berikut: (1) gangguan pada struktur sosial dan politik, (2) kegagalan untuk mencocokkan kemampuan individu dengan tugas implementasi, dan (3) dukungan manajemen tingkat atas yang tidak memadai dalam aktivitas implementasi strategi.

David (2006: 379) mengingatkan bahwa implementasi strategi menghadirkan ancaman bagi banyak manajer dan karyawan di suatu organisasi. Kekuatan baru dan hubungan suatu status perlu diantisipasi dan disadari. Nilai, keyakinan, dan prioritas kelompok secara formal dan informal mungkin tidak dikenali. Manajer dan karyawan mungkin akan mencoba berperilaku menolak implementasi strategi di saat peran, prerogatif, dan kekuasaan mereka di organisasi telah diubah. Gangguan dari struktur sosial dan politik yang mengiringi eksekusi strategi harus diantisipasi dan disadari selama perumusan strategi dan dikelola selama implementasi strategi berlangsung. Kebutuhan untuk menyatukan manajer dengan strategi adalah karena pekerjaan memiliki tanggung jawab yang spesifik dan statis, meskipun manusia adalah dinamis dalam konteks pengembangan diri. Metode yang sering digunakan untuk menyatukan manajer dengan strategi yang akan diterapkan mencakup tindakan memindahkan manajer, mengembangkan pelatihan kepemimpinan, menawarkan aktivitas pengembangan karir, promosi, perluasan pekerjaan, dan memperkaya pekerjaan.

Beberapa panduan dapat membantu memastikan bahwa hubungan antar manusia memfasilitasi bukannya mengganggu usaha implementasi strategi. Secara spesifik, manajer seharusnya tidak melakukan pembicaraan dan pertanyaan informal agar bisa tetap mengikuti perkembangan mengenai bagaimana perkembangan suatu hal dan kapan saat yang tepat untuk mengintervensi. Manajer dapat membangun dukungan bagi implementasi strategi dengan memberikan sedikit perintah, mengumumkan sedikit keputusan, tergantung apa yang muncul. Tantangan utama yang dilalui dengan sukses harus diberi penghargaan yang banyak dan terlihat.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Kemudian David (2006: 380) mengungkapkan cukup mengejutkan bahwa seringkali terjadi selama perumusan strategi, nilai, keahlian, dan kemampuan individu yang dibutuhkan untuk kesuksesan implementasi strategi ternyata tidak dipikirkan. Sangat jarang terjadi suatu organisasi yang memilih strategi baru atau mengubah strategi yang telah ada secara signifikan, memiliki personil staf dan lini yang tepat untuk posisi yang diharapkan demi keberhasilan implementasi strategi. Kebutuhan untuk menghubungkan kemampuan individu dengan aktivitas implementasi strategi harus dipertimbangkan dalam pemilihan strategi. Dukungan yang kurang memadai dari penyusun strategi bagi aktivitas implementasi terkadang menghambat kesuksesan organisasi. CEO, pemilik usaha kecil, dan kepala lembaga pemerintahan harus secara personal berkomitmen dalam aktivitas implementasi strategi dan menyatakan komitmen tersebut dengan cara yang terlihat. Pernyataan formal dari para penyusun strategi mengenai pentingnya manajemen strategis harus konsisten dengan dukungan dan penghargaan sebenarnya yang diberikan ketika aktivitas tersebut berhasil dilaksanakan dan tujuannya tercapai. Jika tidak, stres yang timbul karena ketidakkonsistenan bisa menyebabkan ketidakpastian di antara manajer dan karyawan di semua tingkatan.

Mungkin metode terbaik untuk mencegah dan mengatasi masalah sumber daya manusia dalam manajemen strategis adalah secara aktif melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan dalam proses ini. Meski menghabiskan waktu, pendekatan ini menciptakan kesepahaman, kepercayaan, komitmen, serta rasa memiliki dan mengurangi perbedaan dan ketidaksukaan. Potensi sebenarnya dari perumusan dan implementasi strategi tergantung pada orang yang melaksanakannya.

Selanjutnya David (2006: 315) mengemukakan bahwa dalam pengimplementasian strategi yang berkaitan dengan politik dari pilihan strategi, semua organisasi adalah politis. Bila tidak dikelola, manuver politik memakan banyak waktu yang berharga, mengancam tujuan organisasi, mengalihkan energi manusia, dan mengakibatkan kehilangan beberapa karyawan yang berharga. Kadang-kadang bias politik dan preferensi personal terlalu berpengaruh dalam keputusan pilihan strategi. Politik eksternal dan internal mempengaruhi pilihan strategi dalam semua organisasi. Hierarki komando dalam organisasi, digabungkan dengan aspirasi karier dari orang yang berbeda dan kebutuhan untuk

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

mengalokasi sumber daya yang langka, menjamin terbentuknya koalisi individu yang berusaha untuk melindungi diri mereka sendiri terlebih dahulu dan organisasi di tingkat kedua, ketiga, atau keempat. Koalisi individu sering dibentuk di sekitar isu strategis utama yang dihadapi organisasi. Tanggung jawab utama penyusun strategi adalah untuk memandu perkembangan dari koalisi, untuk mengembangkan konsep tim secara keseluruhan, dan untuk mendapatkan dukungan dari individu dan kelompok individu kunci. Tanpa analisis yang objektif, keputusan strategi sering didasarkan pada politik eksternal dan internal saat itu. Dengan pengembangan dari alat formasi strategi yang lebih baik, faktor politis menjadi kurang penting dalam pengambilan keputusan strategis. Tanpa objektivitas, faktor politis kadang mendikte strategi, dan ini sangat disayangkan. Mengelola hubungan politik adalah bagian integral dari menciptakan antusiasme dan semangat dalam organisasi.

Sementara itu untuk menganalisis lingkungan organisasi dalam hal kecenderungan yang tengah berlangsung dari area-area yang berbeda, ancaman-ancaman, dan peluang-peluang yang dihadapi oleh organisasi diperlukan segmentasi strategis.

Tabel 1.1 Perbedaan Perumusan & Implementasi Strategi

Perumusan Strategi	Implementasi Strategi
1. Memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan 2. Fokus pada efektifitas 3. Proses intelektual 4. Butuh keahlian intuitif dan analisis yang baik 5. Butuh koordinasi di antara beberapa individu	1. Mengelola kekuatan yang mengelola semua hal selama tindakan dijalankan 2. Fokus pada efisiensi 3. Proses operasional 4. Butuh motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan 5. Butuh koordinasi di antara banyak individu

M. PENGKAJIAN ULANG, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN STRATEGI

David (2006: 436) mengingatkan bahwa strategi yang dirumuskan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan diimplementasikan dengan cara yang paling baik sekalipun menjadi usang ketika lingkungan eksternal dan internal organisasi berubah. Sangatlah penting bagi para penyusun strategi untuk mengkaji ulang, mengevaluasi, dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis. Hal ini penting bagi para manajer dalam usahanya untuk memastikan mereka bekerja dengan baik dan untuk melakukan perubahan antar waktu.

Menurut Simmons (1995: 80), masalah mendasar yang dihadapi manajer saat ini adalah bagaimana karyawan secara efektif dalam organisasi modern yang menuntut adanya fleksibilitas yang makin besar, inovasi, kreativitas, dan inisiatif dari pegawainya. Namun menurut David (2006: 440), ketika pegawai diberdayakan dan diberikan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan spesifik serta diberikan wewenang yang lebih luas untuk mencapainya, tidak tertutup kemungkinan bagi timbulnya perilaku disfungsional.

1. Karakteristik Dari Evaluasi Strategi

David (2006: 436) mengungkapkan bahwa proses manajemen strategis bisa menghasilkan keputusan yang memiliki konsekuensi jangka panjang signifikan. Keputusan strategis yang salah bisa mengakibatkan kerugian dan untuk memperbaiki kesalahan tersebut adalah hal yang sulit, bila tidak mau dikatakan tidak mungkin. Hampir semua penyusun strategi sepakat bahwa evaluasi strategi sangat vital bagi kelangsungan organisasi; evaluasi antar waktu dapat memberi peringatan dini kepada manajemen terhadap masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi lebih parah. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar: (1) memeriksa dasar strategi organisasi; (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil strategi organisasi; dan (3) mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana.

David (2006: 436) juga mengingatkan bahwa evaluasi strategi merupakan pekerjaan yang kompleks dan sensitif. Penekanan yang berlebihan pada evaluasi strategi mungkin bisa menelan biaya yang tinggi dan kontra produktif. Tidak seorang pun yang mau dievaluasi terlalu dekat! Semakin para manajer mencoba untuk mengevaluasi perilaku karyawan, semakin lemah kontrol terhadap mereka. Namun, sedikit atau tidak adanya evaluasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

bisa menyebabkan masalah yang lebih besar. Evaluasi strategi sangat penting untuk memastikan agar tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai. Ia menegaskan bahwa sangat tidak mungkin untuk menunjukkan bukti bahwa sebuah strategi telah optimal atau bahkan menjamin strategi itu akan bekerja dengan baik. Yang bisa dilakukan adalah mengevaluasinya untuk melihat kemungkinan terjadinya kesalahan.

2. Proses Mengevaluasi Strategi

Menurut Zand (1978: 37), evaluasi strategi dibutuhkan oleh semua tipe dan ukuran organisasi. Evaluasi strategi seharusnya mampu mempertanyakan harapan-harapan dan asumsi yang dibuat oleh manajemen, memicu timbulnya penilaian terhadap tujuan dan nilai, dan merangsang kreativitas dalam mengembangkan alternatif dan rumusan kriteria evaluasi.

Kemudian menurut David (2006: 441), diperlukan manajemen dengan berkeliling (*management by wandering around*) ke semua tingkatan organisasi untuk mewujudkan evaluasi strategi yang efektif. Aktivitas evaluasi strategi harus dilakukan terus-menerus, tidak hanya pada akhir periode atau saat permasalahan muncul. Menunggu sampai akhir tahun adalah ibarat menutup pintu kandang saat kuda telah melarikan diri.

David (2006: 442) juga menambahkan bahwa manajer dan karyawan organisasi/madrasah harus menyadari perkembangan yang terjadi dalam pencapaian tujuan organisasi, secara terus-menerus. Saat faktor kunci utama berubah, anggota organisasi harus terlibat dalam menentukan tindakan korektif yang tepat. Bila harapan-harapan dan asumsi berbeda secara signifikan dengan prediksi, maka sudah saatnya bagi organisasi untuk memperbarui perumusan dan implementasi strategi, faktor orangnyalah yang menjadikannya berbeda. Melalui keterlibatan dalam proses evaluasi strategi, akan timbul komitmen pada manajer dan karyawan untuk menjaga agar organisasi terus bergerak ke arah tujuannya.

3. Kerangka Kerja Evaluasi Strategi

David (2006: 445) mengemukakan bahwa aktivitas evaluasi strategi lainnya yang juga penting adalah mengukur kinerja organisasi. Aktivitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi

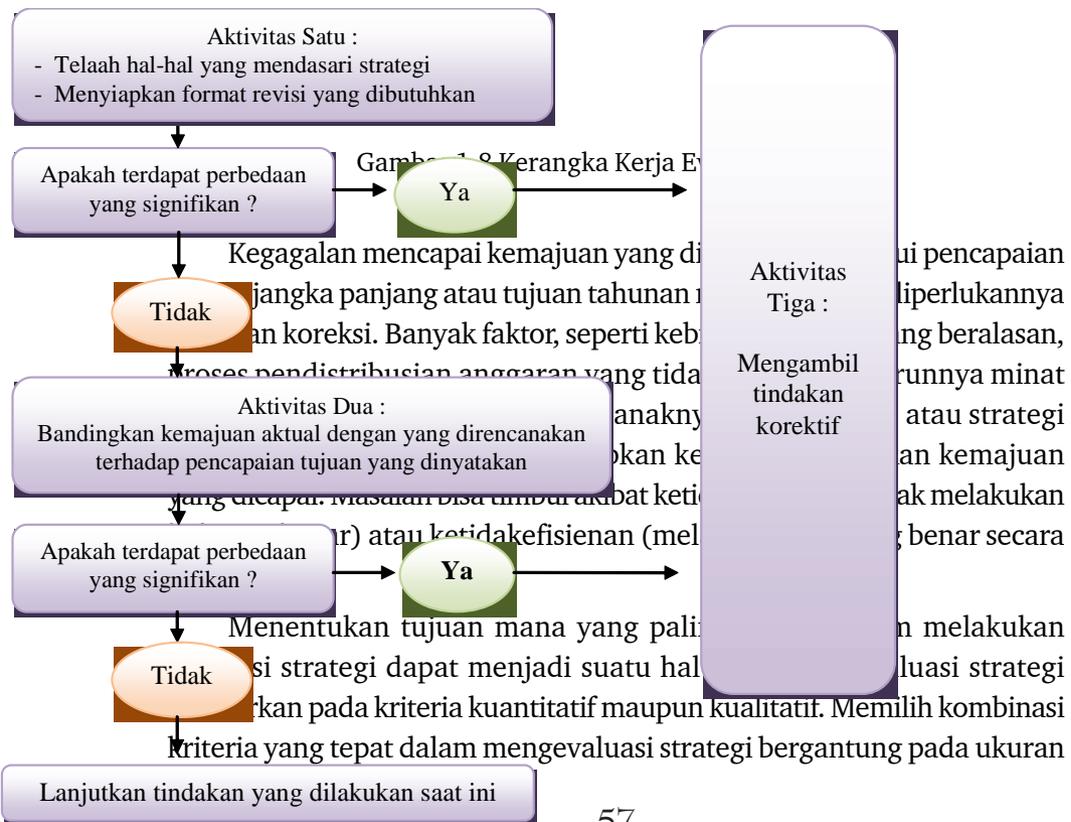
MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus bisa diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria untuk memprediksi hasil mungkin lebih penting dibandingkan kriteria yang mengungkapkan hal yang telah terjadi. David menggambarkan kerangka kerja evaluasi strategi itu seperti dalam Gambar 1.8.

4. Mengukur Kinerja Organisasi

Aktivitas evaluasi strategi lainnya yang juga penting adalah mengukur kinerja organisasi. Aktivitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan bisa dipakai dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus bisa diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria untuk memprediksi hasil mungkin lebih penting dibandingkan kriteria yang mengungkapkan hal yang telah terjadi (David, 2006: 445). Misalnya, saat harus mendapatkan laporan sederhana bahwa pencapaian tingkat ketuntasan belajar klasikal pada semester terakhir adalah 20% lebih rendah dari yang diharapkan, penyusun strategi perlu mengetahui bahwa tingkat ketuntasan belajar klasikal pada semester berikutnya mungkin 20% di bawah standar kecuali dilakukan tindakan untuk membalikkan kecenderungan itu. Kontrol yang efektif membutuhkan peramalan yang akurat.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



organisasi, sektor kegiatan, filosofi manajemen, dan strategi (David, 2006: 446).

5. Mengambil Tindakan Korektif

Aktivitas evaluasi strategi yang terakhir, yaitu mengambil tindakan korektif (*taking corrective action*) adalah melakukan perubahan untuk memposisikan kembali organisasi ke tempat yang lebih kompetitif bagi masa depan. Contoh perubahan yang mungkin dibutuhkan adalah memperbaiki struktur organisasi, mengganti atau menambah jumlah individu yang penting, menjual, atau merevisi misi organisasi. Perubahan lain termasuk membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru, menarik uang sumbangan pembangunan, meningkatkan profesionalisme guru-guru, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau membuat sistem penghargaan kinerja yang baru. David (2006: 447) menjelaskan bahwa mengambil tindakan korektif tidak berarti bahwa strategi terdahulu akan ditinggalkan sama sekali atau bahkan membuat suatu strategi baru.

Menurut George (1968: 165-166), siapapun orang yang mengarahkan pemeriksaan secara menyeluruh harus memeriksa tindakan pihak terkait dan hasil yang mereka capai. Baik tindakan maupun hasilnya tidak sesuai dengan harapan atau rencana yang ingin dituju, maka tindakan korektif menjadi diperlukan.

Tidak ada organisasi yang bisa bertahan hidup bagaikan sebuah pulau; tidak ada organisasi yang bisa lari dari perubahan. Mengambil tindakan korektif sangat penting untuk menjaga organisasi tetap pada jalur pencapaian tujuan. Dalam bukunya yang membangkitkan pemikiran, *Future Shock and Third Wave*, Alvin Toffler mengatakan bahwa lingkungan bisnis telah menjadi sangat dinamis dan kompleks sehingga mengancam masyarakat dan organisasi dengan kejutan masa depan (*future shock*), yang terjadi ketika karakteristik, tipe, dan kecepatan dari perubahan mengalahkan kekuatan dan kemampuan individu atau organisasi. Evaluasi strategi meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan situasi yang berubah. Brown dan Agnew (1982: 29) menamakan hal tersebut ketangkasan organisasi (*organisation agility*).

Mengambil tindakan korektif meningkatkan ketidakpastian bagi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

para manajer dan karyawan. Hasil penelitian menyarankan bahwa berpartisipasi dalam aktivitas evaluasi strategi adalah salah satu cara terbaik dalam mengatasi keengganan seseorang untuk berubah. Menurut Erez dan Kanfer (1983: 457) seorang individu menerima perubahan dengan baik ketika mereka memperoleh pengertian kognitif mengenai perubahan tersebut, perasaan mengontrol situasi, dan kesadaran bahwa dibutuhkan tindakan untuk mengimplementasikan perubahan.

David (2006: 447) memandang bahwa tindakan korektif seharusnya mampu menempatkan sebuah organisasi pada posisi yang lebih baik sehingga bisa memanfaatkan kekuatan internal secara penuh; mengambil keuntungan dari peluang eksternal; untuk menghindari, mengurangi, atau menurunkan ancaman eksternal; dan untuk memperbaiki kelemahan internal yang ada. Tindakan korektif harus memiliki kerangka waktu dan perhitungan risiko yang memadai. Hal-hal tersebut harus konsisten secara internal dan bisa dipertanggungjawabkan secara sosial.

6. Karakteristik Sistem Evaluasi Yang Efektif

David (2006: 452) menjelaskan bahwa evaluasi strategi yang efektif harus memenuhi beberapa persyaratan dasar. Pertama, aktivitas evaluasi strategi harus ekonomis; informasi yang terlalu banyak sama buruknya dengan informasi yang terlalu sedikit; dan terlalu besar kontrol juga bisa mengakibatkan kerusakan dibanding perbaikan. Aktivitas evaluasi strategi harus memberi arti; aktivitas harus berhubungan dan sejalan dengan tujuan organisasi. Aktivitas ini harus memberikan informasi yang berguna bagi manajer mengenai pekerjaan di mana mereka memiliki kendali dan pengaruh. Aktivitas evaluasi strategi harus bisa menyediakan informasi antar waktu; pada kondisi dan area tertentu, seorang manajer terkadang membutuhkan informasi harian. Informasi waktu tertentu yang bersifat prediksi lebih diinginkan sebagai dasar evaluasi strategi dibanding informasi akurat yang tidak berhubungan dengan kondisi saat ini. Pengukuran yang sering dan pelaporan yang cepat juga bisa berakibat buruk terhadap kontrol. Dimensi waktu dari kontrol harus selaras dengan jangka waktu pengukuran suatu kejadian.

Evaluasi strategi harus dirancang untuk memberikan gambaran

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

sesungguhnya dari apa yang sedang terjadi. Sebagai contoh, dalam kondisi kepentingan politik penguasa di daerah otonom, seperti tuntutan akan “biaya politik”, sangat mendominasi semua sektor kehidupan masyarakat termasuk sektor pendidikan, kinerja pimpinan dan personil pendidikan di daerah terdorong untuk menyimpang dari tujuan peningkatan mutu pendidikan, meski anggaran pendidikan sebenarnya telah dinaikkan yang ditujukan bagi peningkatan mutu pendidikan. Kontrol seharusnya berorientasi pada tindakan dibandingkan berorientasi pada informasi.

Menurut David (2006: 454), evaluasi strategi harus sederhana, tidak terlalu luas, dan tidak terlalu membatasi. Sistem evaluasi strategi yang kompleks terkadang membingungkan bagi sebagian orang dan pencapaiannya tidak terlalu besar. Tantangan bagi sebuah sistem evaluasi strategi bukanlah kompleksitasnya, melainkan kegunaannya. Kunci bagi sistem evaluasi strategi yang efektif adalah kemampuan untuk meyakinkan orang bahwa kegagalan mencapai tujuan tertentu dalam suatu waktu bukanlah refleksi sesungguhnya dari kinerja mereka.

Waterman (1987: 105) mengemukakan observasinya tentang sistem kontrol dan evaluasi strategi organisasi yang berhasil:

Organisasi yang berhasil memperlakukan fakta sebagai teman dan kontrol sebagai pembebas. Organisasi yang mampu bertahan di tengah kemelut lingkungannya karena memiliki sistem kontrol dan evaluasi strategi yang cukup baik, bisa membatasi risiko, serta mengenal dirinya dan gejala situasi dengan baik. Organisasi yang berhasil memiliki kebutuhan akan fakta yang tinggi. Mereka melihat informasi yang orang lain hanya melihatnya sebagai data. Mereka menyukai perbandingan, pemeringkatan, apapun yang bisa mengubah pengambilan keputusan dari realitas sederhana. Organisasi yang berhasil mengontrol keuangan dengan ketat dan akurat. Orang-orang di dalamnya tidak merasa kontrol sebagai gangguan terhadap otonomi namun sebagai penyeimbang dan penjaga yang memungkinkan mereka menjadi kreatif dan bebas.

7. Tantangan Abad Ke-21 Dalam Manajemen Strategis

Parnell (2003: 15-22) mengemukakan bahwa tiga tantangan atau keputusan yang harus dihadapi oleh para penyusun strategi pada saat ini adalah: (1) menentukan apakah proses ini lebih condong kepada seni

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

atau ilmu pengetahuan, (2) menentukan apakah strategi perlu diketahui para *stakeholder* atau sebaliknya, harus dirahasiakan, (3) menentukan apakah proses ini lebih condong dari atas ke bawah atau daribawah ke atas.

David (2006: 459) konsisten dengan sebagian besar literatur strategi dalam membela bahwa manajemen strategis harus lebih condong dilihat sebagai ilmu pengetahuan dibandingkan seni. Perspektif ini menganjurkan bahwa organisasi perlu secara sistematis menilai lingkungan eksternal dan internalnya, melakukan penelitian, secara hati-hati mengevaluasi sebab akibat dari alternatif-alternatif yang ada, menganalisis, dan kemudian mengambil keputusan berdasarkan alur tindakan yang ada. Sebaliknya, Mintzberg (1987: 66-75) mengemukakan bahwa pengembangan strategi harus menyatu dalam suatu model artistik di mana pengambilan keputusan strategis berbasis pada pemikiran holistik, intuisi, kreativitas, dan imajinasi.

Mintzberg dan pengikutnya menolak strategi yang berasal dari analisis objektif dan lebih memilih imajinasi subjektif. “Ilmuwan strategi” menolak strategi yang muncul dari emosi, intuisi, kreativitas, dan politik. Pendukung pandangan artistik sering menganggap latihan perencanaan strategi hanya menghabiskan waktu saja. Filosofi Mintzberg bersikukuh pada informalitas sedang ilmuwan strategi bersikukuh pada formalitas. Mintzberg mengartikan perencanaan strategis sebagai proses yang “tumbuh” sedangkan ilmuwan strategi mengartikannya sebagai proses yang “terencana”.

Namun, kemudian David (2006: 459) juga mengemukakan bahwa jawaban atas pertentangan ilmu pengetahuan dengan seni harus diputuskan sendiri oleh para penyusun strategi dan sebenarnya kedua pendekatan tersebut tidak perlu diperlakukan sebagai sesuatu yang meniadakan satu sama lain (*mutually exclusive*).

8. Alasan bagi Keterbukaan atau Kerahasiaan

David (2006: 460) mengemukakan bahwa terdapat alasan logis untuk membiarkan proses strategi dan strategi terbuka bagi semua anggota organisasi dan para *stakeholder* daripada rahasia. Namun, juga terdapat alasan logis untuk menjaga agar strategi tersembunyi kecuali bagi eksekutif

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

tingkat atas. Para penyusun strategi harus memutuskan bagi diri mereka apa yang terbaik bagi organisasi.

David (2006: 452) menjelaskan beberapa alasan perlunya keterbukaan yang menyeluruh dalam proses strategi dan keputusan yang mengikutinya adalah:

- 1) Manajer, karyawan, dan *stakeholder* lain bisa dipersiapkan untuk berkontribusi dalam proses. Mereka terkadang memiliki ide yang cemerlang. Kerahasiaan akan menghilangkan banyak ide cemerlang.
- 2) Investor, kreditor, dan *stakeholder* lainnya memiliki dasar dukungan yang lebih kuat apabila mereka mengetahui apa yang sedang dilakukan organisasi dan ke mana organisasi akan melangkah.
- 3) Keterbukaan mendorong timbulnya demokrasi sementara kerahasiaan mendorong otokrasi.
- 4) Partisipasi dan keterbukaan meningkatkan pemahaman, komitmen, dan komunikasi dalam organisasi.

Sementara, alasan bagi kebanyakan organisasi bisnis/perusahaan untuk melakukan perencanaan strategi secara tertutup dan menjaga strategi tersembunyi dari semua pihak kecuali eksekutif tingkat atas adalah:

- 1) Penyebaran strategi perusahaan secara bebas bisa dengan mudah diubah menjadi intelijen persaingan oleh pesaing yang akan mengeksploitasi informasi tersebut.
- 2) Kerahasiaan membatasi kritik, prakiraan, dan retrospeksi ke depan.
- 3) Kerahasiaan membatasi pesaing untuk meniru atau menjiplak strategi perusahaan dan melemahkan perusahaan.

David (2006: 461) menyimpulkan bahwa manfaat yang timbul dari strategi yang terbuka dan tertutup secara ekstrim harus seimbang di antara keduanya. Parnell (2003: 15-22) mengemukakan bahwa dalam dunia yang ideal semua individu baik yang berada di dalam maupun yang di luar organisasi seharusnya terlibat dalam perencanaan strategis, namun dalam praktiknya informasi yang rahasia dan sensitif sering kali hanya terbatas bagi para manajer tingkat atas. Tindakan untuk menyeimbangkan hal ini cukup sulit dilakukan namun sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi.

9. Pendekatan Dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Pendukung pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*) mengatakan bahwa eksekutif tingkat atas adalah satu-satunya posisi dalam organisasi/perusahaan yang memiliki pengalaman kolektif, keahlian, tanggung jawab yang dipercayakan untuk membuat keputusan strategis utama. Sebaliknya pendukung pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*) beralasan bahwa manajer tingkat bawah, menengah, dan karyawan yang akan menerapkan strategi perlu dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan strategi untuk memastikan dukungan dan komitmen mereka. Penelitian strategi dewasa ini serta buku ini menekankan pada pendekatan dari bawah ke atas, namun karya sebelumnya Schendel dan Hofer (1979) menekankan kebutuhan organisasi/perusahaan untuk mengandalkan persepsi dari manajer tingkat atas mereka dalam perencanaan strategis.

David (2006: 461) menekankan bahwa para penyusun strategi harus bisa mencapai keseimbangan kerja dari dua pendekatan ini dalam mempertimbangkan secara tepat apa yang terbaik bagi organisasi/perusahaan pada suatu waktu tertentu, di saat mereka menyadari fakta bahwa hasil penelitian terakhir lebih mendukung pendekatan dari bawah ke atas.

Strategi yang ditetapkan pada level organisasi atau level unit fungsional, implementasinya akan ditentukan pula oleh struktur dan kebijakan yang diambil. Dalam bidang komunikasi internal, agar komunikasi tersebut berjalan efektif, McNamara (1998), sebagaimana yang dikutip Iriantara (2006: 107-108), menyarankan kebijakan dan struktur dasar sebagai berikut:

a) Komunikasi ke Bawah:

- (1) Memastikan setiap karyawan menerima salinan rencana strategis, yang mencakup visi, misi, pernyataan nilai, tujuan strategis, dan semua strategi yang berkenaan dengan cara mencapai tujuan.
- (2) Memastikan setiap karyawan mendapatkan buku pegangan yang berisikan semua kebijakan personalia yang paling mutakhir.
- (3) Mengembangkan himpunan dasar prosedur cara menjalankan tugas rutin, termasuk pedoman standar operasi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (4) Memastikan setiap karyawan memiliki salinan tentang deskripsi tugas dan bagan organisasi.
 - (5) Menyelenggarakan rapat manajemen secara berkala (setidaknya setiap 2 minggu), meski tak ada hal yang mendesak untuk dilaporkan.
 - (6) Menyelenggarakan rapat bulanan yang dihadiri semua staf untuk melaporkan bagaimana organisasi bekerja, hasil yang telah dicapai, pemberian pengumuman, dan seterusnya.
 - (7) Para pemimpin dan manajer hendaknya melakukan komunikasi tatap muka dengan para karyawan, setidaknya seminggu sekali.
 - (8) Secara teratur menyelenggarakan rapat untuk merayakan keberhasilan besar. Ini akan membantu karyawan untuk mempersepsi apa yang penting, memberikan arahan kepada karyawan dan membuat karyawan mengetahui bahwa kepemimpinan itu sangat penting dan harus memperoleh prioritas.
 - (9) Memastikan bahwa semua karyawan menerima laporan kinerja tahunan, termasuk tujuan untuk tahun yang bersangkutan, deskripsi tugas paling akhir, prestasi, kebutuhan akan perbaikan, dan rencana untuk membantu karyawan untuk mencapai perbaikan di organisasi.
- b) Komunikasi ke Atas:
- (1) Memastikan setiap karyawan memberikan laporan keadaan pada supervisornya.
 - (2) Memastikan semua supervisor bertemu setidaknya sebulan sekali dengan para karyawannya untuk membahas berbagai hal yang berkenaan dengan pekerjaan.
 - (3) Memanfaatkan rapat manajemen dan staf untuk mendapatkan umpan balik.
 - (4) Bertindak berdasarkan umpan balik dari orang lain.
 - (5) Menghargai “desas-desus”. Ini mungkin salah satu bentuk komunikasi yang paling handal.

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Murdoch dan Ross (1990: 3) manajemen ialah kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memprakarsai, dan mengendalikan operasi. Merencanakan yaitu menetapkan strategi, tujuan, dan memilih tindakan yang terbaik untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Mengorganisasikan yaitu menyusun tujuan-tujuan ke dalam kelompok yang homogen dan menetapkan pendelegasian wewenang. Mengendalikan yaitu mengawasi prestasi kerja agar sesuai dengan standard yang telah ditentukan.

Manajemen adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan atau pengendalian sampai tujuan yang dikehendaki menjadi kenyataan (LAN, 1996: 50).

Lalu menurut Robbins dan Coulter (1999: 8), manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Sedangkan menurut Stainton (1982: 1), manajemen adalah pengawasan/pengendalian terhadap benda, kejadian, atau urusan-urusan, apakah urusan pemerintahan, bisnis, politik, atau urusan rumah tangga seseorang sekalipun.

Kemudian, setelah kita memahami definisi tentang manajemen seperti telah dikemukakan di atas, maka kita juga perlu memahami konsep dan makna manajemen pendidikan.

Secara konseptual, manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick yang dikutip Nanang Fattah (2004: 1) karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan bagaimana orang bekerja sama. Kemudian makna manajemen dengan fungsi-fungsinya merupakan sebuah proses pengaturan dan pemberdayaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Dari konsep dan makna manajemen tersebut, maka manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah proses manajerial yang berkaitan dengan masalah pendidikan dan faktor pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, pendidik, peserta didik, alat, sarana/prasarana, dan tujuan pendidikan.

Gaffar dalam Mulyasa (2002: 19-20) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah proses kerja sama yang sistematis dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan baik yang berdimensi jangka pendek, menengah, maupun panjang.

Manajemen kelembagaan meliputi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang sering disebut juga dengan Manajemen Personil dan manajemen Non-Sumber Daya Manusia. Kebijakan manajemen SDM termasuk isu yang sensitif karena berhubungan secara langsung dengan persoalan konsep diri dan pengembangan karir individu dan kelompok bagi para personilnya. Di sinilah diperlukan seni dalam pengelolaan dan pengendalian manusia karena kondisi latar belakang tingkat pendidikan dan status kepegawaian mereka berbeda-beda.

Manajemen sumber daya manusia telah berkembang semakin luas dan berubah dari hanya sekadar administrasi kepegawaian maupun aktivitas-aktivitas pekerjaan, kompensasi, dan kesejahteraan yang bersifat tradisional ke arah integrasi baik dalam manajemen maupun dalam proses perencanaan strategis organisasi. Salah satu alasan mengapa manajemen sumber daya manusia sampai pada peran yang lebih luas dewasa ini, menurut Byars dan Rue yang dikutip oleh Iswanto (2004: 1.3), disebabkan oleh perubahan lingkungan organisasional yang menjadi lebih beragam dan kompleks. Keberagaman dalam angkatan kerja meliputi banyak dimensi perbedaan termasuk jenis kelamin, suku, agama, ras, pribumi, dan umur. Selain keberagaman, tantangan organisasi lainnya adalah adanya perubahan tuntutan pemerintah, struktur organisasi, teknologi, dan pendekatan manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia (dalam buku ini sumber daya manusia dianggap sama dengan personil, dan kedua istilah ini digunakan bergantian) dapat dibagi dalam dua aspek yaitu manajemen personalia dan manajemen pengembangan personil (dalam buku ini biasa disebut

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pengembangan personil saja). Manajemen personalia meliputi kegiatan-kegiatan dalam fungsi sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, kompensasi, dan pemberhentian pegawai. Manajemen pengembangan personil meliputi kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas kinerja personil seperti penempatan, induksi, pengembangan, dan penilaian kinerja. Peningkatan kualitas kinerja personil dilaksanakan dalam bentuk kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non-diklat. Personil pendidikan yang banyak diulas dalam buku ini terutama meliputi pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru.

Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah meliputi penilaian, pengujian, dan pemeriksaan terhadap kegiatan belajar mengajar dan evaluasinya. Pengawas Madrasah Aliyah juga melakukan pemeriksaan terhadap sarana/prasarana dan fasilitas pendukungnya di madrasah. Di samping itu, pengawas ini juga bertugas melaksanakan supervisi manajerial. Kinerja pengawas ini dapat berujud kegiatan, prosedur kerja, dan hasil kerja dari pengawas madrasah. Dengan kata lain, kinerja Pengawas Madrasah Aliyah mencakup aktivitas dalam merencanakan program pengawasan, menyiapkan sarana pengawasan, melaksanakan pengawasan, dan melaporkan hasil pengawasan.

Kinerja Kepala Madrasah Aliyah dapat dikemukakan sebagai pelaksanaan seluruh pekerjaan yang menjadi tugas-tugas pokok dan menjalankan fungsi serta peran dalam jabatan Kepala Madrasah Aliyah untuk mencapai tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan.

Kinerja guru adalah tingkat kemampuan guru untuk mewujudkan atau melaksanakan tugas-tugas yang telah dijabarkan bagi jabatan keguruan yang menjadi tanggung jawabnya. Guru merupakan sumber daya insani yang menjadi ujung tombak dan memiliki peranan paling besar sebagai tenaga fungsional dalam suatu lembaga pendidikan yang berhubungan langsung dengan proses pendidikan di sekolah.

Castetter (1996: 210) mengemukakan tentang manajemen personalia sebagai berikut: *In theory, recruitment, selection, and induction processes should result in attraction and retention of the number, kinds, and quality of personnel needed by the system. Periodic appraisal will provide information on personnel need satisfaction; position compatibility; attitude of the operating head toward effectiveness of the employment transaction; and validity of*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

recruitment, selection, and induction processes. If and when these processes do not lead to the desired results, corrective action can be taken.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang dirancang oleh sistem untuk menarik, memperoleh, dan memperbaiki kualitas dan kuantitas anggota-anggota yang membutuhkan pemecahan masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan program/kegiatan dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Istilah sumber daya manusia merujuk pada dimensi manusia yang masih bersifat potensial dari sebuah organisasi. Baik atau buruknya kondisi sumber daya manusia pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen personalinya tersebut; baik yang meliputi manajemen personalia maupun manajemen pengembangan personalinya. Istilah personil merujuk pada dimensi manusia yang telah mengaktual, yaitu yang menyangkut peranan/tindakan dalam jabatannya, baik sebagai subjek ataupun objek dalam proses pengembangan untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Castetter (1996: 182) mendefinisikan induksi sebagai, *“a systemic organizational effort to assist personnel to adjust readily and effectively to new assignments so that they can contribute maximally to work of the system while realizing personnel and position satisfaction”*.

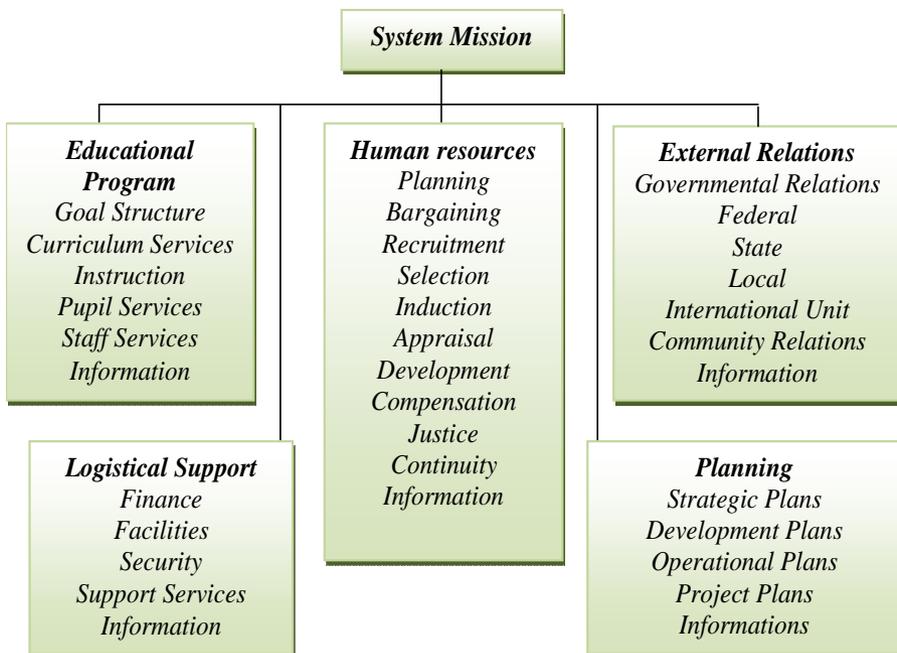
Kegiatan rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan dilaksanakan sebagai sebuah jalinan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan. Karena kegiatan-kegiatan ini saling berkaitan, maka kegiatan-kegiatan tersebut bersama-sama akan mempengaruhi bagaimana bentuk strategi sumber daya manusianya. Induksi sebagai salah satu proses dari fungsi personil, merupakan kegiatan yang potensial bagi pencapaian tujuan-tujuan para anggota sistem, terutama hak dan kesempatan untuk memperoleh informasi, pelatihan, pembinaan, dan bantuan dalam berbagai cara untuk mencapai tujuan-tujuan sistem dan karir dari para anggotanya.

Menurut Castetter (1996: 3), para pimpinan lembaga pendidikan di masa depan akan menghadapi tantangan tambahan yang berkenaan dengan tekanan tuntutan-tuntutan sosial. Segera di tahun-tahun awal pada abad ke-20 ini akan menjadi suatu periode yang mana sistem pendidikan akan dipaksa untuk menghadapi masalah-masalah lokal yang memiliki dampak luas terhadap fungsi sumber daya manusia.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Di Indonesia, pada era reformasi dan otonomi daerah ini akan menjadi suatu periode yang mana sistem pendidikan akan dipaksa untuk menghadapi masalah-masalah provinsial dan lokal yang memiliki dampak luas terhadap fungsi sumber daya manusianya. Contohnya saja tuntutan akan kemampuan membuat atau memperhatikan undang-undang yang berkenaan dengan pendidikan, investasi yang lebih besar bagi pengembangan personil, kekurangan tenaga kepengawasan di bidang pendidikan yang memenuhi syarat, perencanaan pembayaran insentif, modifikasi pendidikan kejuruan, kekurangan tenaga pendidik yang memenuhi syarat di bidang pendidikan anak usia dini, dan pendekatan-pendekatan alternatif bagi sertifikasi guru, pengawas dan kepala sekolah, dan masa jabatannya.

Konsep hubungan antar bagian-bagian dari sistem sebuah sekolah diilustrasikan oleh Castetter (1996: 5) seperti pada Gambar 2.1 yang melukiskan hubungan antar fungsi-fungsi dan sub-sub fungsinya. Dari gambaran tersebut terlihat jelas bahwa fungsi sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari sistem di sebuah sekolah.



Gambar 2.1 Fungsi administratif utama dan sub-sub fungsi sistem sekolah Goodville

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Castetter (1996: 5) menjelaskan tujuan fungsi sumber daya manusia dalam setiap sistem pendidikan adalah untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi personil untuk: (a) mencapai tujuan-tujuan sistem tersebut, (b) membantu para anggota dalam pemuasan jabatan dan standar kinerja kelompok, (c) memaksimalkan pengembangan karir personil, dan (d) menyelaraskan sasaran-sasaran individual dan organisasional. Tujuan-tujuan ini harus diterjemahkan ke dalam istilah-istilah operasional untuk memberikan arah tanggung jawab itu untuk pengimplementasiannya.

Menurut Irawan, et al. (1997: 14-15), peran manajemen personil adalah mengelola semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, namun penekanan peran manajemen personil adalah pada aspek manusia yang dimiliki organisasi.

Kebijakan manajemen sumber daya manusia termasuk isu yang sensitif karena berhubungan secara langsung dengan persoalan konsep diri dan pengembangan karir individu dan kelompok bagi para personil. Di sinilah diperlukan seni dalam pengelolaan dan pengendalian manusia dengan berbagai tipe ataupun kondisi kepribadiannya, karena dampak dari aplikasi manajemen sumber daya manusia itu tidak akan sama terhadap kepribadian individu yang beragam dengan kondisi latar belakang tingkat pendidikan dan status kepegawaian mereka yang tidak sama.

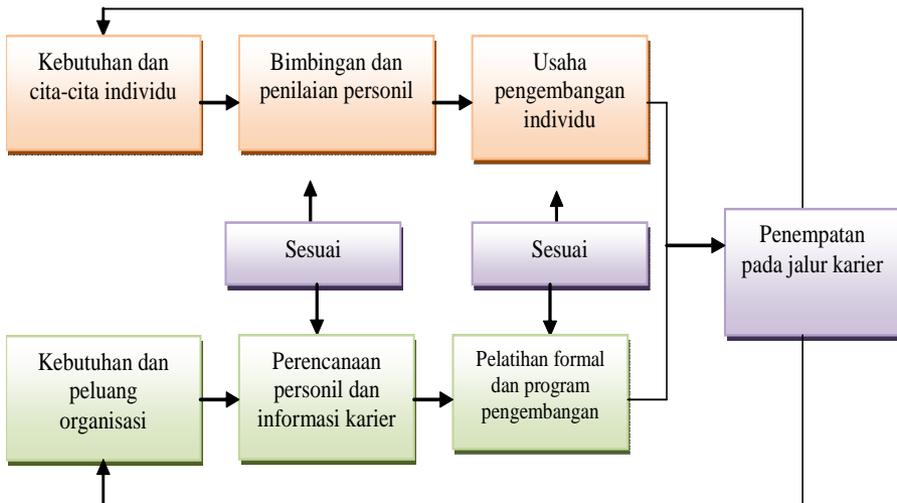
Semakin profesional seorang manajer maka semakin dapat ia mengenali kepribadian dan potensi yang terdapat pada setiap diri bawahannya sehingga dia dapat membangun komitmen dan kesadaran para personil sebagai bawahannya untuk bekerja dengan baik, dan menempatkan mereka pada posisi-posisi yang tepat atau memperluas struktur organisasi untuk membangun mutu pendidikan di sekolah/madrasah yang dipimpinnya yang mencerminkan citra sekolah/madrasah.

Castetter (1996: 5) menjelaskan tujuan fungsi sumber daya manusia dalam setiap sistem pendidikan adalah: *to attract, develop, retain, and motivate personnel in order to (a) achieve the system's purposes, (b) assist members in satisfying position and group performance standards, (c) maximize personnel career development, and (d) reconcile individual and organizational objectives. These goals must be translated into operational terms to give direction to those responsible for their implementation.*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dari apa yang dijelaskan di atas, dapat diungkapkan lebih jauh bahwa terdapat keterkaitan yang erat antara perencanaan karir dengan program pengembangan personil, yang mana hendaknya program pengembangan personil ditindaklanjuti dengan penempatan pada jalur karier yang kemudian akan menjadi umpan balik bagi analisis terhadap kebutuhan organisasi di tingkat makro dan kebutuhan pengembangan individu di tingkat mikro dalam upaya-upaya pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Ivancevich yang dikutip oleh Iswanto (2004: 2.37.) menggambarkan tentang keterkaitan antara perencanaan karir dengan program pengembangan personil itu dapat dilihat seperti pada Gambar 2.2. Mondy dan Noe seperti yang dikutip oleh Iswanto (2004: 6.14.), mengemukakan bahwa: Tanggung jawab utama perencanaan karir ada di tangan masing-masing individu. Dari sudut pandang organisasi, perencanaan karir mencakup suatu usaha secara sadar untuk memaksimalkan kontribusi potensi seseorang.



Gambar 2.2 Ikhtisar Proses Perencanaan Karier

Masalah-masalah utama yang ada dalam kehidupan nyata masyarakat di Indonesia merupakan masalah manajemen sumber daya manusia yang dihadapi Sistem Pendidikan Nasional. Masalah-masalah ini di antaranya yaitu manusia dan hak-hak sipilnya, kebebasan akademik, pribadi, kompetensi pendidik, hukum ketenagakerjaan, peraturan tentang sertifikasi, asuransi kesehatan, pemberdayaan personil, senioritas personil, keseimbangan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kekuatan antara sistem dan sumber daya manusianya, standar profesional dan praktiknya, pengurangan jumlah personil (memasuki usia pensiun), hak dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan, serta benturan terhadap makna dan hakikat lembaga yang mengurus bidang pendidikan merupakan masalah-masalah yang dianggap terpenting berkenaan dengan reformasi pendidikan.

Weber (1996: 306) dalam buku *Leader of The Future* mengemukakan: *“growing people” is the creation and cultivation of a climate throughout the organization in which people are actively given the opportunity to try out their talents and skills, are deliberately exposed to progressive challenges, are given training and study opportunities that broaden their perspectives and abilities, and, perhaps most important of all, are given management and leadership tasks that permitted them and the organization to learn who and what they are in relation to the organization’s mission.*

Dengan pemberian peluang untuk mengembangkan bakat-bakat dan ketrampilan-ketrampilan kepada para pemimpin di atas, maka bertumbuhlah orang-orang yang siap mengemban tugas di setiap level manajerial sebagai para manajer yang handal, mulai dari pejabat eselon satu di suatu kantor kementerian hingga ke level-level di bawahnya; seperti para pejabat fungsional di garis depan dan spesialis-spesialis profesional, yang kesemuanya akan dan harus dievaluasi.

Dalam perspektif kepemimpinan, perencanaan karir para personil harus dikaitkan dengan kapasitas dan kemampuan calon pemimpin itu dalam pemecahan masalah-masalah yang muncul sekarang dan yang akan dihadapi pada masa depan. Hal ini sangat penting demi tercapainya visi dan misi dari sebuah kantor atau sekolah. Para pemimpin harus dapat menyadari bahwa ia tidak akan mampu seorang diri untuk mewujudkan visi dan misi di lembaga yang dipimpinya, tanpa bantuan dari para bawahannya.

Seorang pemimpin akan dapat mewujudkan visi dan misi lembaga dengan bantuan dari orang-orang yang berbakat dan memiliki keahlian, bukan hanya sekadar bawahan yang penurut dan selalu menunggu petunjuk dari atasannya. Seorang pemimpin harus dapat menilai bawahannya secara profesional dan objektif, sehingga tidak terjadi di mana para personil yang berbakat dan memiliki kemauan bekerja yang besar justru tidak diperhatikan dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pelaksanaan projek karena dianggap sebagai ancaman bagi posisi dan kepentingan pribadi mereka yang berkenaan dengan projek.

Menurut Manullang (2006: 55), untuk kepentingan tugas pemimpin ini banyak ilmuwan cenderung mengemukakan sederet kualitas unggul dan sifat utama yang mesti ada dalam perilaku kepemimpinan. Biasanya, keunggulan itu dianalisis pada perilaku pemimpin bukan pada karakter (kepribadiannya). Dalam kepemimpinan pedagogis, tuntutan sifat-sifat itu justru harus eksis di dalam karakter, yakni karakter yang didukung oleh rasionalitas, kesadaran emosi dan kebermaknaan holistik, dan kekuatan karakter itulah yang mewarnai perilaku kepemimpinan.

Sejumlah unsur kepemimpinan memasuki implementasi misi sistem yang menentukan bagi pengambilan keputusan terhadap berbagai isu yang berbasis luas pada dukungan dan peningkatan seperangkat nilai-nilai dan harapan-harapan maju dalam pernyataan misinya dengan alasan karena misi dinyatakan dalam kalimat yang bersifat umum, sehingga pernyataan misi itu sering ditafsirkan berbeda-beda oleh kelompok-kelompok kepentingan. Untuk itu setiap keputusan yang dibuat oleh pimpinan membutuhkan pengkajian terhadap dampaknya untuk dijadikan instrumen dalam penyusunan tujuan Strategis.

Selanjutnya Weber (1996: 308) mengungkapkan bahwa, intuisi dan kemampuan untuk mencapai kesepakatan melalui komunikasi nonverbal akan juga merupakan ketrampilan-ketrampilan kritis untuk pemimpin dengan tugas untuk melayani tenaga-tenaga kerja, masyarakat, dan atribut-atribut kunci dari berbagai populasi yang berbeda membutuhkan pemikiran kritis dan ketrampilan analitis. Kapasitas itu dibutuhkan bersamaan dengan kehadiran suatu strategi dan visi yang jelas untuk masa depan yang akan menjadi sesuatu hal yang penting, seperti kemampuan untuk mengatasi tekanan-tekanan yang kuat, baik internal dan eksternal yang muncul bersamaan ketika melayani publik.

Dalam konteks perencanaan karir di atas, maka para pejabat yang berwenang dalam hal tersebut sudah selayaknya melengkapi kantornya dengan tenaga-tenaga ahli yang mau bekerja keras untuk membuat perencanaan Strategis pengembangan personil secara profesional dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah dalam upaya peningkatan kemampuan dan kinerja personil. Dengan demikian akan tercipta iklim kompetisi di tempat kerja yang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

berlangsung sehat dan alamiah, sehingga memberikan kesempatan kepada tenaga yang ahli dalam bidang pengembangan personal untuk tampil dan mewujudkan kondisi mutu SDM yang lebih baik dari sebelumnya.

Castetter (1996: 19) menggambarkan bahwa: *School systems are created by and intended to serve the society that creates and sustains them. Those engaged in or aspiring to managerial roles in school systems need an effective working knowledge of the relationship of the environmental dimension to the operation of the human resources function.*

Lebih jauh Castetter (1996: 21) memberikan dalih, *Because school systems operate within an environment external to their existence, and over which they exercise little control, knowledge of the present environment, especially its direction and organizational impact, is an essential aspect of human resource management.*

A. MAKNA DAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Makna dan Fungsi Sumber Daya Manusia dapat dipandang dari beberapa perspektif:

- a. Berbeda dengan fungsi-fungsi utama lainnya, fungsi sumber daya manusia memusatkan perhatiannya terhadap aktivitas yang berhubungan dengan orang.
- b. Cakupan fungsi ini luas seperti dapat dilihat pada Gambar 2.7. Aktivitas-aktivitas fungsi ini dapat memiliki sebuah efek yang menyebar terhadap karir orang-orang dalam sistem personal.
- c. Rancangan dan operasi fungsi ini dapat memiliki efek yang positif atau negatif terhadap individu, kelompok, dan sistem. Perilaku individu mempengaruhi keefektifan organisasi. Salah satu tugas penting fungsi ini adalah untuk mengembangkan sebuah struktur yang di dalamnya para individu dan kelompok dapat bekerja sama dan kinerjanya produktif.
- d. Pengaruh-pengaruh lingkungan eksternal secara krusial sangat berpengaruh terhadap sistem personal. Dengan demikian, fungsi sumber daya manusia melibatkan pemantauan lingkungan dengan perubahan-perubahannya yang mana sistem harus siap untuk menanggapi.

Berdasarkan makna dan fungsi sumber daya manusia serta uraian

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

tentang pengembangan personil di atas maka pengembangan personil di sini dapat dipahami sebagai pengembangan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang menyelaraskan antara harapan personil dan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja personil yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Rowan (1996) dalam Seyfarth (1996: 7), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor: *Employee knowledge and ability, employee motivation, and the environment of the workplace.*

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur organisasi yang menentukan keberhasilan organisasi, meskipun sumbangan para personil di sini juga akan ditentukan oleh dukungan dana, sarana dan prasarana, dan prosedur yang merupakan faktor-faktor yang bahkan tidak berada di bawah kontrol Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) yang juga bukan sebagai yang pihak berwenang untuk menetapkan strategi maupun perlakuan bagi pengembangan para personil. Keberadaan Bagian SDM yaitu untuk mendukung para manajer dan karyawan sebagai bentuk tugasnya untuk mencapai berbagai strategi organisasi. Namun demikian, untuk menuntun banyak kegiatan-kegiatan pada bagian ini dan mendukung para manajer yang mengoperasikan bagian-bagian lain dari organisasi, Bagian SDM harus memiliki tujuan-tujuan.

Kepala sekolah/madrasah perlu memahami hubungan antara iklim dan kebijakan-kebijakan sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah diharapkan mampu mengembangkan komunikasi dua arah antara sesama guru dan karyawan, guru dengan siswa, masyarakat, dan pegawai struktural di kantor pemerintah daerah.

Seyfarth (1996: 135) mengemukakan kriteria bagi pengevaluasian personil sekolah sebagai berikut: *Workers are evaluated on the basis of possessing certain personal characteristics, demonstrating behaviors associated with successful performance, or producing specified results. The characteristics, behaviors, and results used to judge performance are called criteria.*

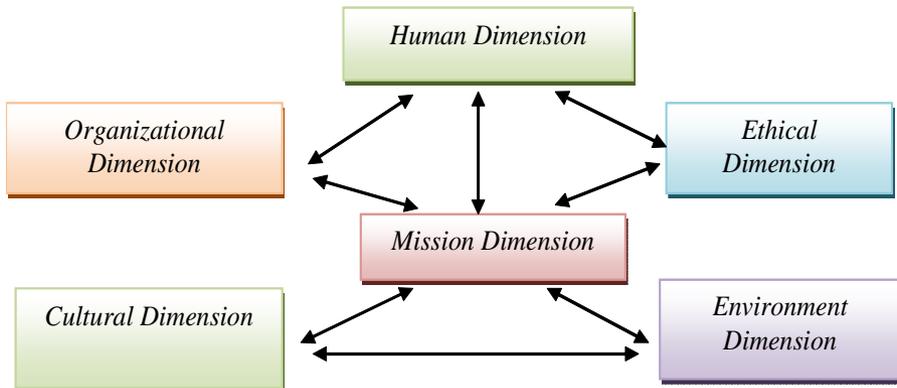
B. DIMENSI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Castetter (1996: 7) mengungkapkan bahwa setiap upaya untuk memahami cakupan dan kebermaknaan fungsi sumber daya manusia dan peranannya dalam memfasilitasi keefektifan individu, kelompok,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan sistem membutuhkan pemahaman tentang dimensi-dimensinya (*Any attempt to understand the scope and significance of the human resources function and its role in facilitating individual, group, and system effectiveness requires some understanding of its dimensions*).

Castetter (1996: 7) mengidentifikasi unsur-unsur dimensional utama yang memiliki suatu dampak terhadap operasi fungsi sumber daya manusia. Di sini jelas bahwa manajemen sebuah sistem sekolah melibatkan banyak aktivitas saling ketergantungan, pengaturan yang dipengaruhi oleh beragam kekuatan, faktor, dan keadaan. Karena setiap kekuatan itu memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja organisasional, maka setiap kekuatan itu harus dimengerti untuk menghargai benar-benar bagaimana kekuatan-kekuatan itu meliputi proses pengambilan keputusan. Dalam konteks pengambilan keputusan, dimensi-dimensi itu dimasukkan dalam Gambar 2.3 yang dapat dipertimbangkan sebagai sebuah kerangka kerja untuk membawa perbaikan sistem sekolah dalam sebuah orientasi misi dan cara yang sesuai secara etika.



Gambar 2.3 Unsur-unsur dimensional yang menggambarkan dan mempengaruhi rancangan dan operasi fungsi sumber daya manusia.

Joyce, Hersh, and McKibbin (1983) menggambarkan misi sistem sebagai berikut: *The mission of the school can be defined by how it enters into the lives of students. Formal education is an organized attempt to enter into and change students' lives to help them develop the capacity to respond to reality in new ways. The primary task in selecting the mission*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

is to identify how the school can enter the lives of students in order to change their responses to living in the world.

Lebih jauh, pemahaman tentang peranan dimensi manusia dan signifikansinya terhadap keefektifan sistem lembaga pendidikan merupakan pengetahuan yang berharga karena; kinerja individual merupakan unsur pokok yang fundamental bagi setiap upaya organisasi. Dari individual yang menerapkan manajemen personil pendidikan; memutuskan apa, kapan, di mana, bagaimana, dan kepada siapa kinerja peningkatan mutu sekolah dikerjakan.

Dalam *Encyclopedia Americana* (1982: 553) disebutkan bahwa pada dimensi manusia ini harus diperhatikan tinjauan humanistiknya. Humanisme didefinisikan sebagai sebuah ungkapan dari nilai-nilai manusia dan sebuah makna pengembangan tanggung jawab individual yang merdeka. Humanisme didasarkan pada prinsip yang tidak dapat dibantah sebagai penghormatan yang tidak dapat dicabut dan bersifat sakral terhadap hak-hak individual.

Organisasi formal merupakan salah satu kekuatan dalam infrastruktur sistem yang mempengaruhi rancangan dan operasi fungsi sumber daya manusia. Sebagai contoh: Di Indonesia pada era otonomi daerah sekarang, sebuah sekolah merumuskan misi dengan menurunkannya dari misi pejabat struktural di kantor dinas pendidikan kabupaten/kota, yang pada gilirannya mencerminkan misi dari lingkungan eksternal (sistem pendidikan nasional). Unsur-unsur kunci sekolah sebagai sebuah lembaga formal meliputi tujuan sistem, kepemimpinan, struktur, dukungan finansial, dan budaya.

Memperkenalkan misi pendidikan di suatu daerah atau sebuah sekolah sebenarnya merupakan sebuah langkah awal yang penting untuk meningkatkan kinerja personil pendidikan karena misi mencerminkan landasan untuk menyusun program pendidikan dan layanan pendukungnya yang akan meningkatkan perkembangan mental, moral, sosial, dan emosional anak didik, pemuda, dan orang dewasa melalui layanan pendidikan daerah. Hal ini hingga sekarang sering terabaikan, sehingga masih banyak pengawas sekolah, kepala sekolah, guru, bahkan pejabat struktural di Kantor Dinas Pendidikan maupun Bidang/Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam (Mapenda) Kantor Kementerian Agama di wilayah/daerah

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang belum memahami fungsi dan peranan misi bagi sebuah organisasi yang berakibat pada kinerja yang mereka anggap sebagai rutinitas belaka.

Dari sudut pandang (*point of view*) organisasi, perencanaan karier mencakup suatu usaha secara sadar untuk memaksimalkan kontribusi potensi seseorang. Pengisian jabatan yang lowong harus didasarkan pada data rekam jejak kinerja dan prestasi dari para personil yang memenuhi kualifikasi bagi lowongan jabatan itu.

Selanjutnya Lubis (2008: 81) menjelaskan bahwa, bentuk maupun corak pengelolaan organisasi bukan hanya perlu disesuaikan terhadap elemen-elemen lingkungan luarnya. Bentuk dan corak pengelolaan beberapa jenis organisasi justru sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri (yang sering dinamakan elemen-elemen lingkungan internal), baik yang berupa corak individu yang merupakan anggota organisasi ataupun corak kegiatan yang ingin dijalankan oleh organisasi. Struktur suatu organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi (*organigram, organization chart*). Skema organisasi ini memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada sebuah organisasi.

a. Dimensi Misi

Misi sebuah sistem sekolah mengidentifikasi tujuan-tujuan untuk apa sekolah itu dibangun, batas-batas dan kegiatan-kegiatannya, sesuai dengan tujuan-tujuan pemerintah dan tujuan-tujuan lainnya yang sejalan yang diharapkan dapat dipenuhi dengan keberadaannya. Misi mencerminkan landasan untuk menyusun program pendidikan dan layanan pendukungnya yang akan meningkatkan perkembangan mental, moral, sosial, dan emosional anak didik, pemuda, dan orang dewasa melalui layanan pendidikan daerah. Sebagai ilustrasi, Joyce, Hersh, and McKibbin (1983) menggambarkan misi sistem sebagai berikut:

Misi sekolah dapat digambarkan melalui bagaimana misi itu dapat meresap dalam kehidupan peserta didik. Pendidikan formal merupakan sebuah upaya yang teroganisir untuk masuk dan merubah kehidupan peserta didik untuk membantu perkembangan kapasitas mereka untuk menanggapi realitas melalui cara-cara yang baru. Tugas pokok dalam pemilihan misi adalah mengidentifikasi bagaimana sekolah dapat memasukkan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kehidupan peserta didik dalam rangka merubah tanggapan mereka untuk hidup di dunia.

Tiga domain yang dapat ditingkatkan dengan sangat melalui per-sekolahan yang diorganisir dengan baik meliputi: 1) Domain pribadi-kemampuan pribadi seperti kreativitas, kecerdasan, dan motivasi, 2) Domain sosial – keterampilan interaksi sosial dan ekonomi, 3) Domain akademis - keterampilan-keterampilan yang meliputi suatu mata pelajaran akademis seperti matematika atau bahasa Inggris.

Perencanaan pencanangan misi. Pengujian beragam pernyataan misi menuntun pada terwujudnya bentuk potensial yang diharapkan:

- a) Menegaskan tujuan inti dari keberadaan sistem sekolah.
- b) Mengidentifikasi pelayanan-pelayanan pendidikan sebagai sistem pemberdayaan siswa yang membutuhkan dukungan dana sesuai yang diharapkan oleh publik.
- c) Menyediakan sebuah kerangka kerja bagi penilaian misi apa saja yang telah dapat diwujudkan.
- d) Memfokuskan terhadap ruang lingkup yang telah ditentukan dan batasan-batasan terhadap upaya-upaya sistem.
- e) Memantapkan sebuah titik berangkat bagi penetapan aktivitas-aktivitas kunci mana yang mesti dikerjakan.
- f) Memutuskan bagaimana keuangan, teknis, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasional lainnya akan dialokasikan.
- g) Memfokuskan diri pada bentuk akhir yang ingin dicapai daripada jalan yang ditempuh untuk mencapai ke sana.
- h) Membawa pada sebuah kerangka rujukan bagi pengendalian implementasi misi tersebut (strategi, kebijakan, program, projek, kewenangan, dan peraturan-peraturan).

Nilai penting lainnya dari pernyataan misi yang dikemukakan dengan jelas adalah bahwa pelayanan-pelayanan sekolah sebagai sebuah garis penuntun apa yang tidak harus dilakukan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sistem yang diinginkan. Sebagai contoh, sebuah hirarki hukum-hukum, peraturan-peraturan, dan keputusan-keputusan dalam setiap bentuknya yang memiliki makna operasional bagi sistem sekolah. Hal ini termasuk unsur-unsur seperti perundang-undangan statutanya; bentuk peraturan-peraturan yayasan pendidikannya; peraturan-peraturan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

di jurusan- jurusan yang ada; keputusan-keputusan pengadilan; dan kebijakan-kebijakan, kontrak-kontrak, dan peraturan-peraturan sistem (Castetter, 1996: 10).

Dalam buku yang diterbitkan oleh *Carnegie Foundation* (1984: 151-152) ditekankan bahwa hasil pekerjaan dari kepemimpinan akademis lembaga pendidikan itu harus diungkapkan dalam suatu statemen dari misi lembaga, dan tidak hanya diwujudkan dalam bentuk usaha-usaha terhadap konsekuensi-konsekuensi bidang pendidikan dan apa yang ingin dicapai institusi itu, tetapi juga diharapkan harus juga sesuai dengan tradisi-tradisi dan sumber dayanya. Karena situasi-situasi berubah, statemen itu perlu juga mempertimbangkan perkembangan masa depan. Barangkali yang paling penting dari semua, karena obyeknya untuk memandu perencanaan dan tindakan, statemen itu harus dibuat dalam bahasa yang jelas dan menghindari retorika seperti para penjual (*sales*) yang sering dilakukan orang dalam upaya memperkenalkan katalog-katalog sekolahnya dan perekrutan siswa melalui brosur-brosur.

Selanjutnya dalam buku tersebut dijelaskan bahwa pendidikan terdiri dari satu rangkaian kejadian dan aktivitas yang dirancang untuk membantu individu untuk meningkatkan kecendekiawanan mereka, sosial, pribadi, dan potensi-potensi moralnya. Yang paling baik, pendidikan itu mempersiapkan orang-orang yang terdiri dari berbagai lapisan usia untuk mampu menghadapi kenyataan-kenyataan lingkungannya, kondisi manusia, dan idaman-idaman kemanusiaan dari kerja keras yang sudah dilakukan sepanjang sejarah. Hal itu untuk mempersiapkan mereka agar dapat melakukan aktivitas yang produktif. Hal itu juga akan membuka pikiran mereka kepada cara hidup dan berpikir alternatif. Hal itu juga akan memperkenalkan mereka dengan cara belajar yang seharusnya, sehingga mereka mampu untuk mendidik diri mereka sendiri. Hal itu menyediakan suatu dasar landasan untuk membuat penilaian-penilaian, serta menentukan nilai-nilai budaya dan pribadi, kemudian memilih jenis tindakan yang sesuai. Untuk itu dibutuhkan konsensus dan oleh karenanya dapat dijadikan sebagai suatu instrumen sosialisasi dan pengawasan sosial. Hal ini juga akan meningkatkan toleransi individu terhadap keanekaragaman dan oleh karena itu dapat lebih menjamin adanya kebebasan. Tugas pendidikan adalah untuk membuat suatu perbedaan yang positif dalam kualitas kehidupan orang-orang dan juga untuk mengubah

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

masyarakat, dari waktu ke waktu, melalui pekerjaan mendidik. Tetapi di dalam orientasinya mestilah ada ruang untuk mempertimbangkan bagi adanya lembaga-lembaga pendidikan yang beranekaragam, karena kebutuhan-kebutuhan pendidikan, baik secara individu maupun masyarakat terdiri atas banyak segi kehidupan.

Bailey (1976) dalam *Carnegie Foundation* (1984: 153) menjelaskan bahwa suatu cara yang lebih bermanfaat ketika kita membicarakan tentang kualitas dari orang yang terdidik adalah dengan memberikan penekanan terhadap kapasitas-kapasitas belajar dalam kaitannya dengan kehidupan nyata dan perkembangan dunia hari ini. Rentangannya sangat luas, termasuk ketrampilan-ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh setiap orang dalam setiap tahap kehidupannya untuk menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan sehari-harinya, mengatasi tantangan pekerjaan yang dihadapi, dan yang dibutuhkan bagi aktivitas pengembangan diri dalam kehidupannya. Hal ini juga mengisyaratkan akan adanya tuntutan kebutuhan yang perlu direspon oleh dunia pendidikan untuk melayani orang-orang dalam serangkaian konteks politis, ekonomi, dan sistem sosial”.

Panitia khusus perlu dibentuk di suatu lembaga pendidikan merumuskan, termasuk berbagai hal, suatu kalimat pernyataan yang di dalamnya menampung tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh sekolahnya. Panitia tersebut merampungkan tugas itu dengan mengembangkan sejumlah deret kalimat-kalimat pernyataan yang kemudian diturunkan dalam bentuk yang dapat dioperasionalkan dari yang semula abstrak, sehingga dapat digunakan secara langsung bagi penyusunan program-program sekolah itu.

Misi sekolah itu merupakan rangkaian yang ringkas dan padat dari statemen-statement berguna sebagai (*Carnegie Foundation*, 1984: 161):

- a) Panduan kepemimpinan akademis suatu sekolah dalam menentukan apakah program-program pendidikan sudah selaras bagi penyesuaian kurikulum lembaga itu.
- b) Sumber informasi bagi siswa tentang cita-cita lembaga itu sehingga mereka dapat membandingkannya dengan minat dan kebutuhan-kebutuhan mereka sendiri.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- c) Sumber informasi untuk ajukan permohonan akreditasinya dan informasi lainnya yang akan memberikan alasan yang sah untuk mengevaluasi kinerja dari sekolah, pemilihan kriteria-kriteria yang akan diberlakukan bagi lembaga itu, terakhir pengelolaan dan pengembangan bahan kurikulumnya.

Ringkasnya, pernyataan misi pendidikan sekolah menyatakan keseluruhan volume dari filsafat pendidikan sekolah yang mencerminkan tujuan pendidikannya. Castetter (1996: 12) mengungkapkan bahwa misi sistem jika dimengerti secara jelas, dapat mendukung penginternalisasian komitmen, bahkan pengabdian terhadap seperangkat nilai yang telah ditegaskan. Sistem sekolah menjadi tak sehat ketika para pejabatnya gagal untuk memahami interaktif potensial sebuah misi sistem dan untuk menggunakannya secara konsisten sebagai sebuah standar dalam pembuatan keputusan mengenai transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan. Pembuatan dan pengaplikasian sebuah tujuan bersama melalui sebuah pernyataan misi adalah sering dirintangi oleh tinjauan jangka pendek dan dibutakan oleh kepentingan sesaat.

b. Dimensi Manusia

Menurut Castetter (1996: 12), sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang meliputi staf sekolah dan orang-orang yang berperan terhadap operasi pada sistem sekolah. Termasuk anggota-anggota yang begitu beragam karakteristiknya baik secara kualitas maupun kuantitas persiapan jabatannya; jenis kelamin, umur, dan kepribadian; pengalaman kerja, gaya belajar, harapan kerja, dan penugasan; temperamen, sikap (*attitude*), keserasian (*aptitude*), dan tingkat ketahanan terhadap stres; dan keterampilan, minat (*interest*), dan motivasi.

Castetter (1996: 12) lebih lanjut menerangkan bahwa sebagaimana para ahli bekerja keras untuk mempelajari tentang dimensi manusia dan signifikansinya terhadap keefektifan sistem sekolah/madrasah, satu keadaan yang sebenarnya merupakan pengetahuan yang berharga; *kinerja individual merupakan unsur pokok yang fundamental bagi setiap upaya organisasi*. Dari individuulah yang melaksanakan proses pengajaran; memutuskan apa, kapan, di mana, bagaimana, dan kepada siapa kerja

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

sekolah dikerjakan; dan memutuskan pegawai-pegawai yang mana yang masuk atau meninggalkan sistem.

Dalam *Encyclopedia Americana* (1982: 553) diulas bahwa pada dimensi manusia ini juga memperhatikan tinjauan humanistiknya. Humanisme didefinisikan sebagai sebuah ungkapan dari nilai-nilai manusia dan sebuah makna pengembangan tanggung jawab individual yang merdeka. Humanisme didasarkan pada prinsip yang tidak dapat dibantah sebagai penghormatan yang tidak dapat dicabut dan bersifat sakral terhadap hak-hak individual. Dalam fungsi sumber daya manusia dari sebuah sistem sekolah adalah diberikan contoh pada artikel 23 Deklarasi Universal Hak-hak Azasi Manusia (*The World Book Encyclopedia*, 1990: 415).

Artikel 23

- 1) Setiap orang memiliki hak untuk bekerja, bebas untuk memilih pekerjaan, dalam kondisi kerja yang adil dan nyaman dan mendapatkan perlindungan dari pemutusan hubungan kerja.
- 2) Setiap orang, tanpa diskriminasi apapun, memiliki hak untuk memperoleh penghasilan yang sama bagi jenis pekerjaan yang sama.
- 3) Setiap orang yang bekerja memiliki hak penggajian yang adil dan layak yang menjamin pemenuhan kebutuhan diri dan keluarganya sebagai eksistensi dirinya sebagai manusia yang bermartabat, dan memperoleh tambahan/tunjangan jika diperlukan sebagai bentuk lain perlindungan sosial.
- 4) Setiap orang memiliki hak untuk membentuk dan bergabung dengan serikat pekerja bagi perlindungan kepentingan.

Castetter (1996: 13) mengemukakan bahwa kalimat “sebagai bentuk lain perlindungan sosial” sekarang ini termasuk sebuah payung hukum pelindung bagi para pendidik bagi mereka yang memiliki jam kerja lembur. Demikian juga dengan kebebasan akademik, masa jabatan, keluhan formal (*formal grievance*), dan kepedulian terhadap prosedur keluhan (*complaint procedure*); kontrak kerja; kebijakan personil; kode etik; penetapan peraturan pemerintah pusat dan daerah; dan sistem pengadilan negara. Ia juga mengutip sebuah piagam tentang hak-hak personil seperti pada Gambar 2.4 yang bertujuan untuk menggambarkan standar sistem cita-cita dan kehendak manusia untuk mengamati hubungan individu dengan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 1) Hak untuk memberi dan menerima umpan balik.
- 2) Hak untuk mendapatkan perlakuan yang fair dalam setiap area pengalaman kerja.
- 3) Hak untuk martabat, rasa dihargai, dan identitas kepribadian dasar sebagai seorang manusia.
- 4) Hak terhadap sebuah gaya manajemen yang meningkatkan harga diri dan martabat sebagai seorang pribadi.
- 5) Hak untuk mendapatkan peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang bermakna bagi dirinya di bidang yang mereka kuasai.
- 6) Hak untuk konsultasi dan dilibatkan dalam keputusan-keputusan yang berhubungan dengan jenis pekerjaan yang diperuntukkan bagi para pegawai.
- 7) Hak untuk dilibatkan dalam program aksi sosial.
- 8) Hak untuk mengatur tujuan-tujuan kerja mereka sendiri.
- 9) Hak untuk menentukan gaya hidup mereka sendiri.
- 10) Hak untuk menjadi kreatif dalam mengerjakan semua tugas dan dalam mengisi tujuan-tujuan hariannya.
- 11) Hak untuk mendapatkan penghargaan yang fair atas usaha-usahanya.
- 12) Hak untuk bekerja keras mengembangkan diri dalam cara yang memungkinkan mereka untuk menemukan tantangan-tantangan baru.
- 13) Hak untuk mendapatkan pelatihan, bantuan, dan pertolongan untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.
- 14) Hak untuk mendapatkan suatu optimisme, rasa aman, dan perhatian di lingkungan kerjanya.

Gambar 2.4 Sebuah piagam tentang hak-hak personal.

Sumber: Dicitak ulang, dengan izin dari penerbit, dari *Thought-Minded Leadership* (Kepemimpinan dengan Pemikiran Tangguh) oleh Joe D. Batten^c 1989 AMACOM, sebuah divisi *the American Management Association*, New York.

organisasi. Isinya merupakan serangkaian harapan ke depan sistem memiliki bagi personalnya dan menyediakan sebuah landasan bagi pemeliharaan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

modus pemikiran atau aksi yang mana kepentingan, nilai, dan martabat manusia mendominasi.

Castetter (1996: 13) berpandangan, jika idaman untuk mendapatkan kehidupan yang bermartabat dan layak telah menyebar ke seluruh bagian budaya organisasi, menjadi jelas bahwa mereka harus memiliki peran yang signifikan dalam melaksanakan fungsi sumber daya manusia. Penerimaan dan kesetiaan pada seperangkat garis pedoman yang secara etis diorientasikan adalah sebuah cara sistem kewenangan yang mengikat untuk sebuah pengambilan sikap untuk meningkatkan hubungan individu dengan organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin para anggota organisasi akan merasa nyaman dengan hak-hak yang sama seperti para pemangku jabatan ketika mereka juga sebagai sesama warga. Hal itu semua akan menciptakan kerangka kerja untuk mencapai komitmen dari para individu untuk pencapaian tujuan-tujuan pribadi, jabatan, kelompok, dan organisasi. Dalam hubungannya dengan nilai dari kepribadian individual, sistem diperluas pada ruang kerja prinsip-prinsip perlakuan yang fair dan beralasan dalam perubahan hasil seperti produktivitas dan perbaikan dalam motivasi kerja.

c. Dimensi Organisasional

Organisasi formal merupakan salah satu kekuatan dalam infrastruktur sistem yang mempengaruhi rancangan dan operasi fungsi sumber daya manusia. Organisasi memperoleh dari misi sistem, yang pada gilirannya memancarkan dari lingkungan eksternal (bentuk sistem pendidikan). Unsur-unsur kunci sebuah lembaga pendidikan meliputi tujuan sistem, kepemimpinan, struktur, insentif, dan budaya.

1) Tujuan

Sebuah tujuan akal sehat yang dibangun dengan baik dan diumumkan dengan resmi secara meluas merupakan hal yang mendasar untuk menyatukan bakat, pendidikan, pengalaman, dan motivasi individu dan kelompok untuk mencapai alasan bagi keberadaan sistem. Pernyataan-pernyataan misi mengambil asalnya dari berbagai sumber, termasuk hukum negara/pemerintah di bidang pendidikan, mandat negara akan kebutuhan sistem

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

sekolah untuk memantapkan sebuah pernyataan misi, atau dari pengembangan perencanaan Strategis yang dikembangkan sendiri oleh sekolah.

Karena sebuah pernyataan misi menunjukkan tujuan Strategis sistem dan melengkapi sebuah makna pemantapan hasil yang dimaksudkan untuk mencapainya, dampak pendidikan yang dimaksudkan untuk diciptakan, dan harapan klien yang akan dipuaskan yang pengartikulasian dan pengkomunikasiannya sangat penting.

2) Kepemimpinan

Castetter (1996: 15) menjelaskan sejumlah unsur-unsur kepemimpinan memasuki implementasi misi sistem, tetapi keperluan tunggal yang terpenting adalah mengambil keputusan terhadap berbagai isu yang berbasis luas pada dukungan dan peningkatan seperangkat nilai-nilai dan harapan-harapan maju dalam pernyataan misinya. Karena misi dinyatakan dalam kalimat yang bersifat umum, pernyataan misi itu sering ditafsirkan berbeda-beda oleh kelompok-kelompok kepentingan. Pengamanan penerimaan dan pelekatan misinya ke kesadaran dari tujuannya, penuh dengan isu dan tekanan-tekanan dari politisi, kelompok agama, dan aktivis sosial yang kepentingannya berbeda dengan tujuan sistem dari sistem tersebut. Untuk itu setiap keputusan yang dibuat oleh pimpinan membutuhkan pengkajian terhadap dampaknya untuk dijadikan instrumen dalam penyusunan tujuan Strategis.

Masih menurut Castetter (1996: 15), untuk mengatasi keadaan yang negatif seperti di atas yang dihadapi oleh sistem, kepemimpinan secara tetap akan menghadapi tantangan baik yang bersumber dari dalam maupun luar. Pada sistem sekolah yang telah mapan, fungsi sumber daya manusianya dalam menghadapi masalah yang kompleks itu selalu berupaya untuk membawanya kepada keadaan yang lebih baik melalui:

- (a) Pencarian solusi dengan masalah-masalah yang terkait dengan perkembangan dan keragaman kinerja organisasi.
- (b) Mencocokkan/menyelaraskan prioritas-prioritas perbaikan sistem yang dilaksanakan pada masa sekarang dengan prioritas-prioritas perbaikan sistem di masa depan.
- (c) Pemecahan terhadap isu-isu internal, eksternal, dan profesional yang menghalangi tercapainya kinerja personil yang diharapkan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (d) Mengambil keputusan yang terbaik tentang bagaimana struktur pekerjaan, gaya kepemimpinan, penghargaan, uang, kekuatan, kewenangan, pengetahuan, insentif, dan pengendalian terhadap perbaikan kontribusi produktif kelompok dan individu.
- (e) Pemeliharaan sistem penyatuan hubungan dalam suatu cara yang mampu menampung kepentingan bersama menjadi sebuah kekuatan positif bagi kesatuan sistem dan orientasi tujuannya.

Kemudian George B. Weber dalam buku *The Leader of Future* (1996: 303-309), yang dikeluarkan oleh The Peter F. Drucker Foundation, mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam menghadapi masalah yang kompleks di atas, khususnya yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusianya, akan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- (a) Pengambilalihan dari segala macam fakta dan persoalan yang telah ada di masa sekarang sebagai modal untuk membentuk masa depan dan menghadapi tantangan-tantangannya.
- (b) Belajar bagaimana caranya meningkatkan sumber daya, termasuk sumber daya manusianya, yang diperoleh secara mandiri walaupun harus dengan susah payah, sehingga dapat ditemukan dan diberlakukan pemecahan masalah tersebut.
- (c) Diperlukannya kemampuan dari para pimpinan atau supervisor untuk mengenali dan memahami tantangan-tantangan dari dalam maupun luar yang berhubungan dengan urusan bisnis, komunikasi-komunikasi, dan politik pada masa itu.
- (d) Sebagai tambahan bagi para pemimpin masa depan harus lebih mahir dengan penampilan yang “lebih lembut” di bidang-bidang yang terukur seperti kepribadian dan secara pribadi memegang nilai-nilai luhur universal. Paling kurang harus memiliki integritas yang lengkap, kejujuran, kesetiaan kepada prinsip-prinsip, kepercayaan diri dan harga diri, ketahanan, dinamis, daya lentur yang memungkinkan pemimpin itu untuk memelihara kedamaian spiritual dalam suatu iklim tekanan-tekanan yang memusat dan tidak menentu, dengan menerima dan menghargai keanekaragaman potensi dan kreativitas dari para karyawannya dalam pemberian layanan kemanusiaan sebagai tujuan bersama.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Manullang (2006: 55) mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki sederet kualitas unggul dan sifat utama yang mesti ada dalam perilaku kepemimpinan. Biasanya, keunggulan ini dianalisis pada perilaku pemimpin bukan pada karakter (kepribadiannya). Dalam kepemimpinan pedagogis, tuntutan sifat-sifat itu justru harus eksis di dalam karakter, yakni karakter yang didukung oleh rasionalitas, kesadaran emosi dan kebermaknaan holistik, dan kekuatan karakter itulah yang mewarnai perilaku kepemimpinan.

Menurut Bill Onken, kepemimpinan sering diartikan orang sebagai arus kekuasaan organisasi yang bergerak dari puncak hirarki organisasi ke bagian terbawah, walaupun sebenarnya kepemimpinanpun bergerak dari bawah ke atas dan ke samping. Di atas “sang manajer” adalah atasan langsungnya. Di sebelah kiri dan kanannya adalah teman sejawatnya, manajer lain yang ada di dalam maupun di luar organisasi dan berhubungan dengannya dalam kedudukan yang sejajar. Di bagian bawah adalah bawahan sang manajer tersebut yang melapor kepadanya sebagai atasan. Sang manajer ini harus mempengaruhi mereka semua, agar mereka mau dan mampu bekerja demi tujuan organisasi, dan proses mempengaruhi ini disebut kepemimpinan (Anoname, 1989: 35).

Weber (1996: 308) menyatakan bahwa intuisi dan kemampuan untuk mencapai kesepakatan melalui komunikasi nonverbal akan juga merupakan ketrampilan-ketrampilan kritis untuk pemimpin dengan tugas untuk melayani tenaga-tenaga kerja, masyarakat, dan atribut-atribut kunci dari berbagai populasi yang berbeda membutuhkan pemikiran kritis dan ketrampilan analitis. Kapasitas itu dibutuhkan bersamaan dengan kehadiran suatu strategi dan visi yang jelas untuk masa depan yang akan menjadi sesuatu hal yang penting, seperti kemampuan untuk mengatasi tekanan-tekanan yang kuat, baik internal dan eksternal yang muncul bersamaan ketika melayani publik.

Menurut Weber (1996: 306), tantangan di masa depan akan memerlukan para pemimpin yang mampu untuk mengidentifikasi, mempromosikan, menguatkan, dan hidup sesuai model-model peran dari nilai-nilai kunci yang pokok; ilhami kelompok-kelompok yang berbeda pada tindakan bersama, dan mengakui keunggulan usaha-usaha mereka dalam bekerja sama. Kualitas esensial ini dan atribut-atribut penting lainnya itu sangat dibutuhkan bagi nilai-nilai dan ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

ada dalam diri para calon pemimpin yang dicari. Organisasi masa depan sangat memerlukan para pemimpin yang efektif, staf-staf, dan orang-orang yang menguasai bidang keahliannya. Tugas memilih pemimpin dengan kriteria sebagaimana yang telah ditetapkan itu merupakan tugas terpenting bagi organisasi-organisasi yang ingin berkembang dan menjadi besar. Pemimpin masa depan harus mampu mempertimbangkan dengan cepat dan berjangkauan jangka panjang di dalam visi, sasaran, dan pengambilan keputusannya untuk mengambil pertimbangan holistik yang tepat. Para pemimpin ini harus mampu untuk mengendalikan semua karyawannya dengan karakteristiknya yang beragam itu.

Dalam menumbuhkan pemimpin-pemimpin masa depan, perlu dipersiapkan agar para calon pemimpin itu dibekali strategi kepemimpinan untuk menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks dan berkembang semakin dinamis, yang memerlukan kompetensi kepemimpinan berupa *conception* yang tepat, *competency* yang cukup, *connection* yang luas, dan *confidence*.

Strategi kepemimpinan masa depan menekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia, sehingga seorang pimpinan dituntut untuk mampu merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, ditekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia. Untuk itu, perlu dikembangkan peraturan-peraturan baru, hubungan dan kerjasama yang baru, nilai-nilai baru, perilaku baru, dan pendekatan yang baru terhadap pekerjaan.

Pemimpin masa depan melihat dirinya sebagai *Longlife Learner* dan bukan berambisi menjadi *Longlife Leader*, karena ia dituntut untuk memiliki kemampuan :

- (a) Menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan sebelumnya
- (b) Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
- (c) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi
- (d) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat
- (e) Menampilkan visi yang menggairahkan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (f) Menantang karyawan dengan standar yang tinggi
- (g) Berbicara optimis dan antusias
- (h) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
- (i) Memberikan makna pada apa yang dilakukan
- (j) Menjadi model peran bagi karyawan
- (k) Menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar
- (l) Menggunakan metafora menjadi mentor

Kemudian, seorang pemimpin harus berani memikul resiko atas keputusan dan kebijakan kritis dan sulit yang diambilnya, dan berani menghadapi kendala-kendala birokratis yang mungkin saja masih ada untuk mencapai tujuan dan misi organisasi yang menjadi dasar bagi aktivitas organisasi yang telah disepakati dan ditetapkan.

Di sekolah manapun, kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengaplikasikan manajemen secara profesional, sehingga dapat mengarahkan segala sumber daya yang ada di sekolahnya, termasuk sumber daya manusianya secara efisien, efektif, sinergis, dan harmonis. Semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin dapat ia mengenali kepribadian dan potensi yang terdapat pada setiap diri bawahannya sehingga dia dapat membangun komitmen dan kesadaran para guru sebagai bawahannya untuk bekerja dengan baik, dan menempatkan mereka pada posisi-posisi yang tepat atau memperluas struktur organisasi untuk membangun mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya yang mencerminkan citra sekolah.

Kelestarian suatu organisasi akan lebih terjamin apabila kerjasama yang terdapat di dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian (*organising*) dalam kerangka manajemen SDM pada organisasi tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa semakin lama suatu organisasi mampu bertahan, maka biasanya tingkat efektivitas dan efisiensi kerelaan para anggotanya untuk memberikan sumbangsih masing-masing kepada usaha bersama yang dilakukan juga semakin meningkat. Hal tersebut akan memantapkan pelaksanaan fungsi pengorganisasian pada organisasi tersebut karena didukung oleh semangat kerja dan keyakinan yang semakin mantap dalam diri mereka bahwa mereka mampu mencapai tujuan bersama yang diharapkan.

Setiap organisasi memiliki sebuah struktur – sebuah rencana yang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

menghubungkan jabatan dan orang dengan tujuannya berbagai faktor seperti kondisi lingkungan, ukuran, dan juga sasaran yang hendak dicapai, seluruhnya berpengaruh terhadap struktur suatu organisasi. Faktor-faktor ini mempengaruhi karakteristik makro struktur organisasi, yang terutama terlihat pada konfigurasi “kotak-kotak” yang membangun struktur organisasi, yang terutama memberikan gambaran mengenai bentuk luar organisasi, seperti jumlah bagian dalam organisasi, tingkat sentralisasi, formalisasi, standardisasi, dan juga berbagai jenis karakteristik struktur lainnya.

Menurut Lubis (2008: 272), skema organisasi memberikan keterangan mengenai posisi yang ditempati oleh seorang individu dalam organisasi, hubungan individu tersebut dengan anggota organisasi lainnya, tugas dan tanggung jawab individu, serta hubungan pelaporan yang harus dipatuhi.

Lubis (2008: 313) juga menerangkan bahwa perancangan struktur internal organisasi pada masing-masing bagian tersebut berkaitan dengan corak aliran kerja yang terjadi pada masing-masing bagian. Pembahasan mengenai corak aliran kerja yang terdapat dalam bagian-bagian organisasi dan kaitannya dengan pengaturan struktur internal organisasi merupakan bagian dari pembahasan Teknologi Organisasi.

Salah satu keadaan yang tidak dapat dilepaskan oleh manajemen sekolah dalam tahun-tahun terakhir di abad ke-21 ini adalah kompleksitas kebutuhan-kebutuhan tugas secara politik dan intelektual yang dikaitkan dengan penstrukturan ulang sekolah, membutuhkan sebuah apresiasi suatu faktor-faktor tuan rumah yang harus diambil menjadi pertimbangan. Suatu pengaturan kewenangan merupakan hal yang esensial untuk mengimplementasikan peningkatan sistem melalui penentuan arah dan koordinasi. Tanpa sebuah rantai komando/perintah, kekuasaan dalam organisasi menjadi tak terkendali.

Karakteristik teknologi yang dipelajari di sini adalah saling-ketergantungan antara berbagai kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi ataupun bagian-bagiannya. Menurut James D. Thompson yang dikutip oleh Lubis (2008: 342), struktur dan aliran kegiatan dalam organisasi akan dipengaruhi oleh saling-ketergantungan antara tugas. Karena itu, sifat ini dapat dimanfaatkan untuk merancang bentuk atau struktur internal organisasi, disesuaikan dengan corak aliran kegiatan dan saling-ketergantungan tugas yang terjadi dalam aliran kegiatan tersebut.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Suatu penelitian telah dilakukan untuk mempelajari pengaruh jenis saling-ketergantungan terhadap cara koordinasi yang digunakan pada kantor penempatan tenaga kerja di Amerika (Ven, 1976: 322-338). Penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan antara jenis saling-ketergantungan dengan teknik koordinasi yang digunakan, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.13 berikut ini. Saling-ketergantungan yang rendah umumnya dikoordinasikan dengan peraturan atau rencana, sedangkan saling-ketergantungan yang tinggi menggunakan pertemuan tatap-muka ataupun berbagai bentuk penyesuaian bersama lainnya.

JENIS Saling-KETERGANTUNGAN	TEKNIK KOORDINASI YANG DIGUNAKAN	
BOLAK-BALIK	Pertemuan yang tidak dijadwalkan sebelumnya Komunikasi Horisontal	Penyesuaian Bersama
BERURUTAN	Pertemuan yang telah dijadwalkan sebelumnya Komunikasi Vertikal	Perencanaan
MENGUMPUL	Rencana Peraturan	Perencanaan

Gambar 2.5 Hubungan antara Jenis Salingketergantungan dengan Teknik Koordinasi yang Digunakan

3) Pengendalian

Castetter (1996: 17) mengemukakan bahwa mekanisme pengendalian

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

merupakan hal yang esensial bagi setiap dan semua bentuk perencanaan sumber daya manusia. Satu alasan yang mendesaknya adalah bahwa setiap yang mengawali sistem sekolah, dan pengalokasian sumber daya bagi peruntukannya, harus berikhtir makna bagi penilaian keefektifannya. Sebenarnya, terdapat sejumlah pertimbangan lain bagi mekanisme pengendalian, seperti pencegahan dan pengkoreksian penyimpangan dari standar yang telah ditentukan; menahan terjadinya perpindahan personil, ketidakhadiran yang terus menerus, tak masuk kerja karena sakit, dan penyimpangan lainnya; dan meminimalisir perilaku yang bertentangan secara organisasional, tindakan semau sendiri, penyimpangan, pemberontakan, atau pelanggaran terhadap sistem kode etik.

Menurut Levesque (1991: III.3.85), ada dua jenis pengendalian yang harus diketahui: sistem dan fungsional. Pengendalian sistem difokuskan pada organisasi secara keseluruhan dan meliputi kebijakan-kebijakan, uraian jabatan, perencanaan Strategis, dan pernyataan misi. Pengendalian fungsional menyinggung tentang ukuran-ukuran itu yang menuntun fungsi sumber daya manusia seperti ke-sebelas proses personil yang pernah dikemukakan yaitu Perencanaan (*Planning*), Tawar menawar (*Bargaining*), Rekrutmen (*Recruitment*), Seleksi (*Selection*), Pengimbasan (*Induction*), Penilaian (*Appraisal*), Pengembangan (*Development*), Kompensasi (*Compensation*), Keadilan (*justice*), Kesenambungan (*Continuity*), dan Informasi (*Information*).

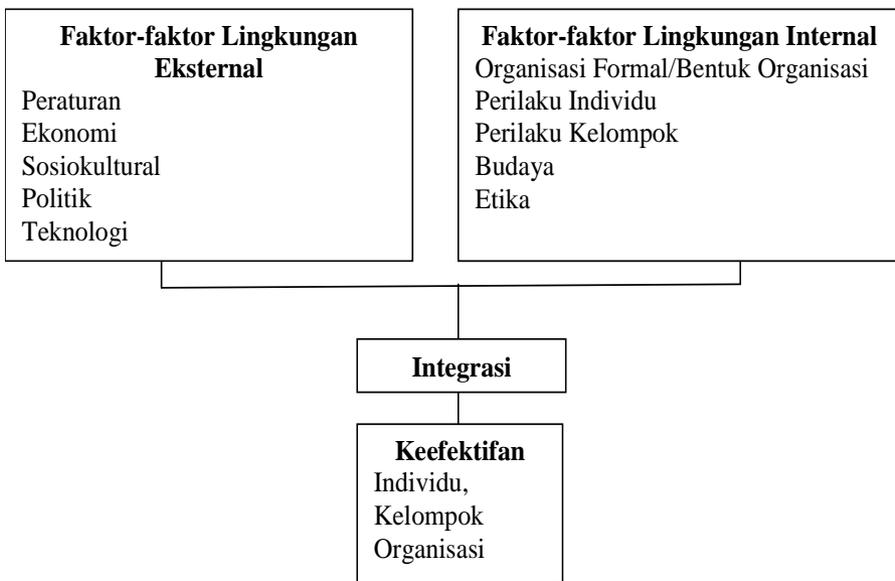
Kelestarian suatu organisasi akan lebih terjamin apabila kerjasama yang terdapat di dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian (*organising*) dalam kerangka manajemen SDM pada organisasi tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa semakin lama suatu organisasi mampu bertahan, maka biasanya tingkat efektivitas dan efisiensi kerelaan para anggotanya untuk memberikan sumbangsih masing-masing kepada usaha bersama yang dilakukan juga semakin meningkat. Hal tersebut akan memantapkan pelaksanaan fungsi pengorganisasian pada organisasi tersebut karena didukung oleh semangat kerja dan keyakinan yang semakin mantap dalam diri mereka bahwa mereka mampu mencapai tujuan bersama yang diharapkan.

d. Dimensi Lingkungan

Castetter (1996: 19) mengemukakan bahwa sistem sekolah diciptakan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dengan dan dimaksudkan untuk melayani masyarakat yang menciptakan dan mendukungnya. Semuanya itu melibatkan atau mencerminkan kehendak terhadap peran manajerial dalam sistem sekolah membutuhkan suatu pengetahuan kerja yang efektif hubungan dimensi lingkungan terhadap operasi fungsi sumber daya manusia. Sebagai konsekuensinya, sebuah model untuk memahami interaksi lingkungan sistem sekolah dan pengaruhnya terhadap perilaku individu, kelompok, dan organisasi disajikan pada Gambar 2.6 Gambaran skematik dimensi lingkungan terdiri dari dua tipe lingkungan: eksternal dan internal. Untuk memberikan pengertian yang lebih mendalam terhadap pengaruh yang menyebar dari kekuatan-kekuatan lingkungan sosial, organisasional, fungsional, dan tujuan-tujuan pemangku kepentingan, berikut ini sebuah uraian singkat signifikansinya.



Gambar 2.6 Interaksi lingkungan yang mempengaruhi keefektifan kinerja (Castetter, 1996: 19)

1) Lingkungan Eksternal

Castetter (1996: 20) mengungkapkan bahwa banyak dari evolusi fungsi sumber daya manusia, baik pada sektor publik maupun swasta, lebih disebabkan oleh lingkungan eksternal daripada oleh para praktisi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Interaksi lingkungan dan organisasi menyarankan bahwa terdapat kendala-kendala, tantangan-tantangan, dan pilihan terhadap yang sebuah sistem yang mana selayaknya menanggapi dalam rangka untuk mencapai organisasi yang mapan dan mampu bertahan hidup. Fungsi sumber daya manusia memainkan sebuah peran vital dalam membantu sistem untuk bertahan hidup terhadap struktur ekonomi, memenuhi mandat legal, menghormati kewajiban kontrak, kesepakatan terhadap tekanan kelompok-kelompok kepentingan khusus, beradaptasi terhadap kemajuan teknologi, dan menegakkan standar etika dalam upaya yang berpusat pada pencapaian tujuan.

(a) Faktor Peraturan

Castetter (1996: 20-21) menggambarkan bahwa pendidikan di sebuah negara dijalankan dalam sebuah kerangka kerja yang dikendalikan oleh peraturan pada tingkatan yang berjenjang, seperti di Indonesia berdasarkan Konstitusi, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Keputusan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan Peraturan Daerah. Setiap bentuk sistem mengendalikan kurikulum sekolah dan layanan pendukung, siapa yang akan mengajar, bagaimana sekolah dibiayai, dan otoritas komite sekolah pembuat kebijakan. Karena sistem sekolah beroperasi dalam suatu lingkungan eksternal bagi keberadaannya, untuk itu sistem sekolah membutuhkan sedikit latihan pengendalian, pengetahuan tentang lingkungan yang sekarang, terutama arah dari sistem sekolah dan dampak organisasionalnya, merupakan sebuah aspek esensial manajemen sumber daya manusia.

(b) Faktor Ekonomi

Hampir seluruh dana yang dibutuhkan untuk mengoperasikan sebuah sistem sekolah negeri berkaitan dengan kebijakan pendidikan publik dalam lingkungan eksternal. Sekitar 4/5 anggaran sekolah tahunan dibelanjakan untuk keperluan-keperluan anggota sistem. Kondisi ekonomi berubah dengan cepat oleh tindakan-tindakan pemerintahan, yang pada

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

gilirannya mempengaruhi perluasan terhadap sistem sekolah yang mampu untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan sumber daya manusia.

(c) Faktor Politik

Sejumlah kelompok pada lingkungan eksternal (politik, agama, etnis, anti pajak, reformis, pengusaha, dan pemerintah) memiliki potensi untuk mempengaruhi kebijakan pendidikan publik.

(d) Faktor Sosiokultural

Termasuk tantangan yang bakal dihadapi oleh siapa yang mengelola fungsi sumber daya manusia yaitu yang berkaitan dengan kombinasi unsur-unsur sosial dan kultural.

(e) Faktor Teknologis

Teknologi, dalam istilah fungsi sumber daya manusia, mengacu pada sejumlah cara yang mana sistem sekolah melengkapi dirinya sendiri dengan peralatan yang dibutuhkan untuk melaksanakan prosesnya, mekanisme, dan teknik yang digunakan oleh sistem untuk menyajikan layanan pendidikan dan untuk memperluas potensi bagi pelaksanaannya. Di antara tantangan-tantangan yang muncul bagi fungsi sumber daya manusia yang dibuat oleh teknologi modern dan yang dipacu oleh perkembangannya yang cepat menekankan pada beberapa agenda:

- (1) Asimilasi teknologi – memastikan bahwa teknologi yang dibutuhkan itu tersedia dan memiliki keunggulan manfaat terbaik bagi sistem dan para anggotanya.
- (2) Sistem informasi komprehensif – sebuah rencana sistematis modern dirancang untuk menyediakan, menyimpan, memelihara, melindungi, mendapatkan kembali, dan mengkomunikasikan data dalam bentuk yang valid dan akurat, menggunakan pendekatan komputer dan non komputer.
- (3) Pengembangan staff - program-program komputer untuk membantu para personil untuk memperoleh pengetahuan keterampilan yang dibutuhkannya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (4) Operasi kantor – sebuah aplikasi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan operasi-operasi kantor.
- (5) Aplikasi komputer – aplikasi-aplikasi komputer bagi fungsi sumber daya manusia yang meliputi penelusuran rekrutmen dan seleksi, penelusuran kehadiran, manajemen pengembangan dan pelatihan, kendali jabatan, kompensasi, kepatuhan terhadap peraturan, daftar gaji, format-format manajemen, rekaman pusat operasi, dan komputer sebagai alat bantu pengajaran.

2) Lingkungan Internal

Kekuatan-kekuatan internal seperti halnya kekuatan-kekuatan eksternal mempengaruhi fungsi sumber daya manusia baik yang secara nyata terlihat maupun yang tak terlihat. Interaksi pengaruh-pengaruh ini menciptakan tantangan-tantangan administratif, terutama dampaknya pada perilaku individu dan kelompok, seperti halnya strategi dibutuhkan untuk mengatasi kecenderungan yang sukar diubah terhadap perubahan. Faktor-faktor lingkungan internal kunci yaitu organisasi formal, perilaku individu, perilaku kelompok, budaya, dan etika merupakan hal-hal yang penting.

(a) Organisasi Formal/Bentuk Organisasi

Bentuk organisasi suatu sistem sekolah, merupakan salah satu kekuatan yang mempengaruhi rancangan dan operasi fungsi sumber daya manusia, diperoleh dari sistem, yang mana dipancarkan dari lingkungan eksternal. Kekuatan-kekuatan ini juga termasuk struktur organisasi, tujuan akhir dari untuk apa sistem sekolah itu didirikan/diselenggarakan, peran yang mesti dijalankan, dan teknologi bagi pelaksanaan kinerjanya seperti kurikulum, sistem pengajaran, peralatan proses belajar mengajar, dan berbagai fasilitas lainnya.

(b) Perilaku Individu dan Kelompok

Berhadapan dengan masalah-masalah personil di tempat kerja merupakan sesuatu yang harus dikerjakan semua para administrator. Bagaimana hal itu dapat dilaksanakan meskipun di dalamnya dijumpai

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

perilaku yang produktif, non produktif, dan kontra produktif. Perilaku individu dan kelompok merupakan dua kekuatan yang memberi bentuk terhadap persoalan-persoalan tenaga kerja pada setiap organisasi dan berkaitan erat dengan materi tentang sistem, hukum, sosial, dan ekonomi. Implikasi bagi tanggung jawab untuk mengatasi masalah-masalah perilaku personil itu merupakan hal yang pantas dipertimbangkan di sini. Beberapa hal berikut ini merupakan masalah yang berhubungan dengan masalah tersebut:

- (1) Sebagaimana telah diketahui bahwa sistem sekolah modern mempekerjakan personil dengan karakteristik mental, fisik, intelektual, dan emosional yang sangat beragam. Pendekatan untuk mempertemukan keragaman personil yaitu dengan keterlibatan orientasi sistem untuk memahami segenap faktor psikologis individu-individu itu sehingga kebutuhan-kebutuhan dasar sistem dan para anggotanya dapat diakomodasi.

Pada dasarnya manusia berusaha untuk memaksimalkan pemenuhan dorongan kebutuhan/kepentingannya. Manusia memiliki naluri untuk memperoleh kekuasaan sebagai alat untuk mengamankan kepentingan diri atau kelompoknya. Naluri untuk berkuasa itu merupakan kebutuhan psikologis pada manusia. Bila seseorang atau suatu masyarakat tidak dapat mengendalikan dorongan ini, maka dapat menimbulkan petaka bagi kemanusiaan, yang mana hakikatnya bencana itu merupakan korban dari ambisi pemenuhan kepentingan diri atau kelompok itu. Kemudian, bila seseorang ingin mengendalikan orang lain, maka sebelumnya ia harus dapat menguasai dirinya terlebih dahulu.

- (2) Menurut Ivancevich (1993: 451), gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan dengan keragaman kepribadian yang tergantung pada karakteristik pimpinan, bawahan, dan situasi. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang sesuai (apakah direktif, partisipatif, diktator, *laissez faire*, atau kombinasi dari gaya-gaya kepemimpinan yang ada) akan meningkatkan kerjasama dan kinerja personil.

Gaya adalah kesanggupan atau kapasitas seseorang untuk berbuat sesuatu yang diekspresikan baik secara implisit maupun eksplisit.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Gaya Kepemimpinan adalah Gaya yang sangat dipengaruhi oleh kepribadian seseorang, dan saling terkait dengan kondisi lingkungan dalam menggerakkan bawahannya

Sikap yang dapat membantu seseorang untuk menjadi pemimpin dalam suatu situasi, belum tentu demikian halnya dalam situasi-situasi yang lain, oleh karena itu seseorang menunjukkan sikap yang baik dalam suatu situasi, kita tak dapat mengambil kesimpulan bahwa ia akan menunjukkan sikap yang sama di dalam situasi yang lain. Dengan demikian kepemimpinan berarti beralih dari situasi ke situasi.

Efektivitas sikap kepemimpinan diukur dengan memperhatikan tujuan, produktivitas dalam mencapai tujuan itu dan pembinaan solidaritas kelompok.

Syarat-syarat kepribadian bagi pemimpin pendidikan antara lain: memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, berpegang teguh pada tujuan yang akan dicapai, bersemangat, cakap dalam memberikan bimbingan, cepat serta bijaksana di dalam mengambil keputusan, jujur, cerdas, dan cakap dalam hal mengajar serta menaruh kepercayaan yang baik pada bawahannya.

- (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan pendidikan diantaranya adalah :
 - (a) Faktor-faktor legal sebagai pengaruh dalam kepemimpinan.
 - (b) Kondisi sosial ekonomi dan konsep-konsep pendidikan sebagai pengaruh dalam kepemimpinan.
 - (c) Hakekat dan atau ciri sekolah sebagai pengaruh kepemimpinan.
 - (d) Kepribadian pemimpin pendidikan dan latihan-latihan sebagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.
 - (e) Perubahan-perubahan yang terjadi dalam teori pendidikan sebagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.
- (4) Pengelompokan merupakan sebuah unsur integral dari setiap organisasi. Kelompok-kelompok yang ada dikategorikan sebagai formal (berdasarkan perintah dan tugas) dan informal (berdasarkan kesamaan minat dan pertemanan).
- (5) Pekerjaan dalam pengimplementasian misi sistem sekolah dibagi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

ke dalam segmen-segmen atau unit-unit yang memiliki tugas masing-masing berdasarkan fungsi (keuangan, sumber daya manusia); program/jenjang pendidikan (luar sekolah, dasar, menengah); geografi (unit pengadaan sekolah baru); jurusan (matematika, kimia, ekonomi), dan komite (komite sekolah, dewan pendidikan).

- (6) Imbalan kerja bukan hanya diciptakan oleh individu dan organisasi tetapi juga oleh norma, standar, struktur, dan tujuan-tujuan kelompok.

Budaya dan etika termasuk dua unsur lingkungan internal yang berhubungan dengan perilaku kelompok. Istilah-istilah seperti norma, nilai, sanksi, disiplin, pola-pola perilaku, berbagi makna, dan kebiasaan berpikir biasa digunakan untuk menggambarkan budaya kelompok dan organisasi. Etika individu, kelompok, dan organisasi dijalin dengan budaya kelompok karena keduanya berhubungan dengan hak-hak, kewajiban-kewajiban, harapan-harapan, dan keadilan. Implikasi kepemimpinan budaya dan etika merupakan basis bagi dimensi budaya.

e. Dimensi Budaya

Smither (1988: 368) mengungkapkan bahwa setiap sistem sekolah memiliki sebuah budaya – seperangkat nilai-nilai dan prioritas-prioritas, norma dan harapan, serta gagasan-gagasan dan idealisme yang saling berhubungan. Norma, menurut Smither melayani suatu variasi fungsi-fungsi yang berguna, seperti (a) pemantapan standar-standar dan berbagi harapan-harapan yang melengkapi sebuah rentangan perilaku yang dapat diterima bagi para anggota kelompok; (b) menyediakan petunjuk bagi individu-individu yang belum mengalami sosialisasi untuk bergabung dengan kelompok yang telah berjalan itu; dan (c) pemantapan standar-standar bagi perilaku yang memfasilitasi interaksi antar para anggota dan merupakan sebuah pengidentifikasian dengan orang-orang yang sebaya.

Budaya sebuah organisasi meliputi banyak faktor dan kekuatan, dan menurut Ellis dalam Cook (1993: 2.2) kebanyakan darinya fana (*transitory*) atau tak nampak (*intangible*). Contohnya seperti perubahan nilai-nilai, kecenderungan sosial, otoritas, kebutuhan, hak, kewajiban, dan harapan baik sistem maupun pengelompokan-pengelompokan personilnya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Fana (*transitory*) maksudnya adalah bahwa perilaku kebanyakan anggota organisasi, yang diperoleh dengan cara dipelajari (sehingga bisa diajarkan, diubah, direkayasa). Adapun intangible maksudnya adalah bahwa banyak faktor dan kekuatan yang menyusun budaya sebuah organisasi itu merupakan sesuatu yang tidak nampak, tidak formal, tidak direct, dan perannya penting sebagai : cara berpikir, cara menerima keadaan, cara merasakan sesuatu, dalam organisasi (perusahaan).

Brayfield dan Crockett serta Vroom dalam penelitiannya menemukan hubungan yang konsisten antara ketidakpuasan dengan penarikan diri dalam bentuk perpindahan atau absensi. Wexley dan Yuki (1988: 156-157) juga mengemukakan bahwa para pekerja yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih mungkin menyingkir atau pindah dibanding para pekerja yang puas.

Lubis (2002: 9) memaparkan bahwa proses perubahan terdiri dari tahapan *Pencairan (Unfreezing)*, tahapan *Perubahan (Change)*, dan tahapan *Pemantapan (Re-freezing)* yang dapat diberlakukan terhadap individu, kelompok, dan organisasi:

a) Pencairan (*Unfreezing*)

Membuat kebutuhan akan perubahan menjadi jelas/nyata, sehingga individu, kelompok, maupun organisasi, bisa menerima perubahan

b) Perubahan (*Change*)

Proses menemukan dan mengadopsi sikap, nilai, dan perilaku yang baru, dibantu *agen perubahan* yang terlatih, yang memimpin proses perubahan (agen perubahan bisa dari dalam atau dari luar organisasi)

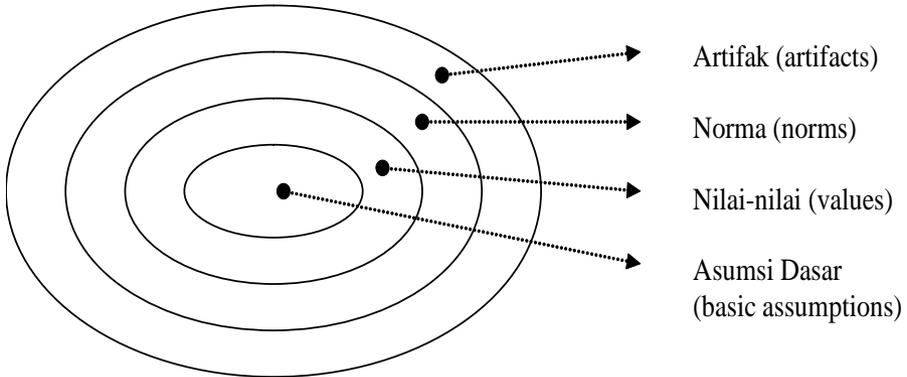
c) Pemantapan (*Re-freezing*)

Penguatan sikap, nilai, dan perilaku yang baru, melalui mekanisme pendukung (yang memperkuat) sehingga menjadi norma baru

Castetter (1996: 24) mengemukakan bahwa salah satu pertanyaan penting tentang budaya sistem sekolah adalah, apakah hubungan dan signifikansinya terhadap fungsi sumber daya manusia? Sebuah tanggapan adalah bahwa untuk sebuah pertimbangan budaya yang beragam berkaitan dengan dampak perubahan di tempat kerja. Terdapat pergeseran nilai-nilai kemanusiaan dan perubahan dalam demografi kekuatan kerja (dalam latar belakang etnik, dalam keragaman budaya, dan dalam wilayah abu-abu pengajaran kader).

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Lubis (2002: 8-9) mengemukakan bahwa kultur (budaya) organisasi terbentuk oleh elemen-elemen yang bertingkat, sehingga membentuk lapisan (dianggap terdiri 3 atau 4 lapisan) :



1. Artifak :

- Elemen (lapisan) kultur organisasi yang paling luar, paling tampak, manifestasi elemen (lapisan) kultur organisasi yang lebih dalam
- Contoh : perilaku karyawan, cara berpakaian, layout bangunan, *standard operational procedure* (SOP), dan sebagainya.

2. Norma :

- Acuan, yang menentukan seperti apa perilaku anggota organisasi dalam situasi khusus – merupakan aturan perilaku yang tidak tertulis.

3. Nilai-nilai :

- Gambaran tentang apa yang dianggap penting dan perlu mendapat perhatian dalam organisasi. Contoh : karena customer service dianggap nilainya (value) tinggi maka perlakuan terhadap konsumen menjadi penting.

4. Asumsi Dasar :

- Petunjuk tentang berpikir, menerima, dan merasakan sesuatu.
- Anggapan tentang fitrah (*nature*) manusia, kegiatannya, dan saling hubungannya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Menurut teori manajemen modern, manusia memiliki potensi internal yang bisa dimanfaatkan untuk memperbaiki prestasi organisasi:

1. Nilai-nilai (values)
2. Kepercayaan (beliefs)
3. Norma (standar perilaku dan cara berpikir)

Staples (1994: 71) mengungkapkan bahwa keseluruhan kumpulan data di masa lalu yang menyangkut segala sesuatu yang pernah terjadi pada seseorang disebut sebagai sistem keyakinan pribadi seseorang, pernyataannya, atau kebenaran sebagaimana ia ketahui ia pahami dan ia terima seperti apa adanya. Kumpulan tersebut berfungsi sebagai kerangka pikir orang tersebut. Sewaktu ia mengalami hal-hal baru dalam hidup dan merupakan keseluruhan program yang harus dijalani oleh otaknya, secara suka rela atau tidak, sampai sekarang sistem keyakinan pribadi seseorang senantiasa tidak lengkap dan oleh karenanya tidak dapat dipercaya begitu saja. Dengan demikian, wajar saja terdapat kerancuan-kerancuan besar dalam proses pencerapan itu. Melalui pencerapan yang selektif, seseorang jarang menangkap kenyataan sebagaimana adanya. Ia hanya menangkap apa yang dianggap penting oleh sistem saringannya.

Selanjutnya Staples (1994: 74-75) menjelaskan bahwa beberapa orang tidak puas untuk hidup dengan segala informasi keliru ini. Mereka giat mencari peluang untuk membetulkan keyakinan-keyakinan keliru itu. Mereka mencari informasi baru untuk memutakhirkan model kenyataan mental mereka, kemudian mereka memutuskan apa yang mereka inginkan. Dengan cara ini, orang-orang tersebut mempersenjatai diri mereka sendiri dengan serangkaian keyakinan yang lebih realistis, sehingga mereka lebih maju dalam kehidupannya.

Budaya Organisasi memberikan jawaban terhadap pertanyaan berikut :

1. *Siapa dan apa yang dianggap penting?*
2. *Siapa kita? Siapa mereka? Bagaimana memperlakukan kita? Bagaimana memperlakukan mereka?*
3. *Bagaimana cara mengerjakan sesuatu? Mengapa caranya seperti itu?*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

4. Apa yang dianggap sebagai *masalah*? Apa yang dilakukan jika masalah terjadi?
5. Apa yang dianggap *penting*? Mengapa dianggap penting?

Menurut Lubis (2002: 9), lapisan-lapisan Kultur (Budaya) organisasi direpresentasikan dalam beberapa karakteristik penting:

1. Aturan-aturan perilaku, pedoman dalam hubungan antar anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan ritual, atau regularitas perilaku
2. Norma-norma, aturan-aturan tidak tertulis, yang menuntun bagaimana caranya bekerja
3. Nilai-nilai dominan, konsep yang jelas tentang hal-hal yang diinginkan oleh anggota organisasi seperti kualitas, efisiensi, dsb.
4. Filosofi, kebijakan organisasi dalam memperlakukan anggota ataupun pihak lain yang berkepentingan
5. Peraturan-peraturan, petunjuk tentang cara pelaksanaan tugas dalam organisasi
6. Iklim organisasi, gambaran tentang lingkungan fisik organisasi dan hubungan dengan pihak luar

Castetter (1996: 24-25) mengemukakan bahwa terdapat seperangkat kekuatan lain yang budaya dimuati dengan potensi untuk mempengaruhi perilaku individu dan kelompok. Kategori ini meliputi para agen pengatur, kelompok-kelompok masyarakat, dewan pendidikan, manajemen sekolah, perserikatan, komite pendiri, unit-unit kerja (seperti sekolah-sekolah menengah), dan kelompok-kelompok pendukung (pemeliharaan, operasi, penjaga/pesuruh sekolah, pelayan waktu makan, keamanan, dan transportasi). Dalam satu atau lebih cara lain, setiap entitas-entitas sistem ini dan penyusunnya dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang disebabkan oleh perorangan, organisasional, hukum, daerah, nasional, dan internasional.

f. Dimensi Etika

Castetter (1996: 26) mengungkapkan bahwa merupakan sebuah fakta yang tidak terhindarkan bahwa keputusan-keputusan memberikan kehidupan terhadap sebuah sistem sekolah dan kebanyakan keputusan-keputusan disebarkan ke seluruh bagian melalui etika. Sebagai konsekuensinya, suatu pemahaman yang lebih luas dari perilaku etis di tempat kerja,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan khususnya dalam penerapannya pada fungsi sumber daya manusia, merupakan satu langkah yang berkenaan dengan masalah-masalah pesonil dan peningkatan sistem menjadi lebih baik.

Etika menurut definisi sebuah kamus mengacu pada tindakan tertentu yang benar atau salah, dan pada kebaikan atau keburukan motifnya, dan tujuan dari tindakan-tindakan itu. Apa yang etis dan yang tidak, bagaimanapun, meminjam pada penafsiran personalnya sendiri. Sedangkan menurut Karp dan Abramms (1993: 8.19), semua keputusan yang ditetapkan melalui nilai-nilai; dan selanjutnya Castetter (1996: 26-29) menambahkan bahwa nilai-nilai ini dijunjung tinggi, dipilih dengan bebas, dan selayaknya diungkapkan.

Dalam konteks dimensi fungsi sumber daya manusia, untuk mempengaruhi kinerja organisasional yang efektif dan efisien, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

- (a) Pertama adalah kepatuhan setiap individu sebagai anggota sistem terhadap Kode Etik Pegawai yang mengandung landasan moral, nilai-nilai, serta kepatutan perilaku yang akan menjadi pedoman bagi setiap pengambilan keputusan termasuk dalam pembuatan perencanaan strategis berikut kebijakan-kebijakan yang mengiringinya maupun bagi pegawai di lingkungan tersebut dalam bekerja. Sebagai contoh di sini dapat diambil Kode Etik Pegawai Kementerian Agama: “Kami Pegawai Kementerian Agama yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”
 1. Menjunjung tinggi kesatuan dan persatuan bangsa.
 2. Mengutamakan pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat.
 3. Bekerja dengan jujur, adil, dan amanah.
 4. Melaksanakan tugas dengan disiplin, profesional, dan inovatif.
 5. Setia kawan dan bertanggung jawab atas kesejahteraan korps.
- (b) Kedua adalah pemahaman setiap individu terhadap visi dan misi organisasi yang dapat dicapai melalui pengembangan terhadap aspek kognitif, afektif, dan tindakan. Penyampaian visi dan misi organisasi ini dapat diupayakan dalam bentuk pesan simbolik berupa tulisan di lokasi-lokasi kerja yang strategis sehingga akan selalu dilihat, dipikirkan, dan dirasakan oleh setiap orang yang melewati lokasi tersebut sehingga dapat mendorong terwujudnya kesadaran bersama

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan komitmen pada semua lapisan pegawai di lingkungan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan yang menjadi dasar untuk apa organisasi itu ada.

Cara yang paling efektif untuk menginternalisasikan visi dan misi ke dalam hati dan pikiran setiap pegawai di suatu lingkungan kerja adalah dengan keteladanan dari pimpinan sebagai orang yang paling memahami terhadap visi dan misi organisasi itu. Para pejabat eselon di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi perlu untuk menyusun strategi atau pendekatan untuk menanamkan visi dan misi kantornya ke dalam hati dan pikiran kepada para pengawas dan kepala sekolah/madrasah di lingkungan pembinaannya. Demikian pula para pengawas dan kepala sekolah/madrasah itu menyusun strategi atau pendekatan untuk menanamkan visi dan misi sekolah/madrasah ke dalam hati dan pikiran kepada para guru dan karyawannya.

Penjabaran visi dan misi ke dalam tugas pokok dan fungsi bagi para pejabat eselon di kantor yang mengurus pendidikan, pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan guru sudah tentu akan berbeda dalam ruang lingkup tanggung jawab, tingkat kompleksitas pekerjaan, dan isinya.

- (c) Ketiga adalah pemahaman masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holders*) terhadap visi dan misi organisasi sehingga para mitra tersebut dapat memberikan sumbangsih dan berperan serta dalam penyusunan program-program/kegiatan-kegiatan sesuai dengan sumber daya atau keahlian yang mereka miliki dalam proses untuk mencapai sasaran-sasaran maupun tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kode Etik Pegawai Kementerian Agama yang telah dikemukakan pada butir pertama di atas akan menjadi pegangan moral, nilai-nilai, serta perilaku kerja yang baku bagi segenap jajaran Kementerian Agama dalam seluruh pelaksanaan kegiatannya.

Menurut Castetter (1996: 26-27), bagi pihak-pihak yang bertanggung-jawab terhadap berjalannya sistem sekolah, seperti Kepala Bidang Sekolah Menengah/Kepala Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam, para anggota yayasan, pengawas, kepala sekolah/madrasah, ketua jurusan,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan para pimpinan kependidikan lainnya, dimensi etika memiliki implikasi yang jelas. Terdapat hubungan yang amat dekat antara kepekaan secara etis dan fungsi sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan secara intrinsik menyangkut keputusan-keputusan tentang hal-hal seperti manfaat organisasional, tujuan, sasaran, strategi, dan implikasinya.
- b) Pertimbangan secara etis, ketika dijadikan faktor dalam proses pengambilan keputusan, menegakkan martabat manusia sebagai suatu penyumbang terhadap perilaku positif individu dan organisasi.
- c) Keputusan-keputusan yang diambil para pimpinan memiliki dampak secara langsung baik pada lingkungan internal maupun eksternal.
- d) Orientasi tugas individu-individu dan kelompok-kelompok dipengaruhi oleh kepekaan secara etis terhadap harapan-harapan, kehendak-kehendak, aktualisasi diri, kondisi kerja, keadilan kompensasi, dan sistem penghargaan.
- e) Keputusan dan kekuasaan tak dapat dipisahkan. Para pemegang wewenang untuk mengambil keputusan mampu menggunakan pengawasan terhadap yang lainnya, baik secara langsung melalui kedudukan/jabatannya atau secara tidak langsung melalui beragam bentuk keahlian.

Castetter (1996: 27-28) menambahkan bahwa pelaksanaan kewenangan memerlukan latihan melalui proses pengambilan keputusan meliputi pertimbangan implikasi secara etisnya. Di antara alasan untuk menyediakan sebuah landasan bagi dasar penilaian terhadap nilai-nilai organisasional dan diimplementasikan melalui tindakan-tindakan secara etis karena meliputi hal-hal seperti penuntun standar etika yang diasumsikan bahwa para pendidik dan sistem pendidikan merupakan para penjaga di garis depan terhadap pelestarian dan pengembangan budaya bangsa yang mendasari strategi-strategi bagi penguatan dan pemeliharaan standar perilaku yang etis di antara para pegawainya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan etika dan perubahan sosial, identifikasi sistem etika, standar-standar etika, dan pengkategorian yang berhubungan dengan etika bagi sistem sekolah termasuk kewajiban sebagai bentuk keberagaman jenis tanggungjawab, sebagai contohnya, kewajiban-kewajiban sistem

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan anggota, memiliki potensi yang tidak bisa dipisahkan bagi perilaku tidak etis ketika kewajiban dan tanggungjawab tidak terpenuhi.

Pengkategorian yang berhubungan dengan etika bagi sistem sekolah contoh- contohnya yang lebih jelas sebagai berikut:

- a) Kewajiban-kewajiban secara etika anggota terhadap sistem sekolah.
- b) Kewajiban-kewajiban secara etika sistem sekolah terhadap para anggotanya.
- c) Kewajiban-kewajiban secara etika guru terhadap siswa.
- d) Kewajiban-kewajiban secara etika sistem sekolah terhadap publik.
- e) Kewajiban-kewajiban personil terhadap profesi.
- f) Kewajiban-kewajiban sistem dan personil yang melekat pada kontrak secara psikologis.
- g) Komitmen sistem dan anggotanya terhadap praktik ketenagakerjaan yang profesional.
- h) Kewajiban-kewajiban sistem dan anggotanya terhadap tuntutan-tuntutan lingkungan seperti sebagai pembayar pajak, kreditor, pemasok, pemerintah, perserikatan-perserikatan, badan-badan pengakreditasi, dan rekrutmen sumber-sumber daya.
- i) Kewajiban-kewajiban sistem dan anggotanya yang melekat pada kontrak kebutuhan-kebutuhan (penggunaan tenaga kerja, kompensasi, masa jabatan, konstruksi, pembagian keuntungan, dan pemecatan/pembubaran).

Singkatnya, menurut Castetter (1996: 29) terdapat dukungan pertimbangan bagi dalil bahwa kelaziman kejujuran moral menyumbang terhadap citra yang diinginkan, kebaikan, dan operasi yang efektif dari keseluruhan sistem sekolah.

C. PEMBINAAN PERSONIL PENDIDIKAN

Pemerintah merupakan salah satu faktor penentu dalam proses pembangunan yang mantap dan dinamis sehingga dibutuhkan peranan yang lebih besar terutama dalam pelaksanaan pemerintahan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan itu memerlukan suatu pembinaan terhadap personilnya. Hal ini tentunya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

juga berlaku bagi instansi-instansi pemerintah yang menangani bidang pendidikan, apakah itu bagi kalangan Kementerian Pendidikan Nasional atau Kementerian Agama.

Faktor manusia merupakan modal utama bagi birokrasi dan tenaga fungsional pendidikan pemerintahan maupun bagi institusi-institusi pendidikan swasta, hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun juga keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan orang-orang yang berada di dalamnya. Untuk itu diperlukan pembinaan sumber daya manusia yang mencakup semua usaha yang dilakukan untuk mempersiapkan seseorang menjadi manusia seutuhnya, mampu berfikir logis, dan rasional serta mampu melaksanakan fungsi sebagai makhluk Tuhan, insan ekonomis, insan sosial, warga negara, dan anggota masyarakat yang bertanggung jawab.

Pembinaan adalah sesuatu usaha yang secara sadar dilakukan untuk meningkatkan kemampuan personil baik teoritis, konseptual, keahlian, maupun sikap dan mental. Untuk itu pembinaan harus dilakukan secara terus menerus karena merupakan suatu proses yang lama untuk meningkatkan potensi seorang pegawai yang kemudian akan berdampak pada meningkatkan kinerjanya.

Bagi para pemangku jabatan kepengawasan (*supervisory*) atau kepala sekolah/madrasah (*administrator*) pembinaan juga sangat penting untuk meningkatkan mutu dan kemampuan baik dalam bidang substansi, manajerial, maupun kepemimpinannya, sehingga kinerjanya terus akan menjadi lebih baik.

Iswanto (2004: 5.10) mengemukakan bahwa untuk memotivasi pekerja meningkatkan kinerjanya dan mencapai target sasarnya, pimpinan dapat menggunakan program kinerja untuk penghargaan. Apabila pekerja memiliki peluang untuk memperoleh penghargaan bagi kinerjanya yang bagus secara adil, maka mereka akan termotivasi dan berkinerja lebih baik. Ini sesuai dengan teori pengharapan (*expectency theory*) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan konsekuensi dari persepsi mengenai hubungan antara level usaha dengan kinerja dan persepsi mengenai hubungan antara level kinerja dengan *outcome* yang diharapkan. Hal ini tentunya juga berlaku bagi para pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan guru sebagai pekerja fungsional di bidang pendidikan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Selanjutnya Iswanto (2004: 7.3-7.4) mengemukakan bahwa kinerja pada level manapun (individu, tim, atau unit) dapat diukur dan diberi penghargaan. Dengan semakin ditekankannya pada pelibatan karyawan, manajemen berkualitas, dan tim kerja, maka penghargaan menjadi tersedia di semua level. Memang hal ini dalam prakteknya tidak mudah, seperti kinerja harus dapat diukur secara akurat, harus ada disiplin yang secara sungguh-sungguh mengaitkan kinerja dengan penghargaan. Hal ini tentunya juga berlaku bagi para pengawas dan kepala sekolah/madrasah. Untuk itu dibutuhkan kemampuan manajerial, khususnya keahlian di bidang manajemen personil.

Menurut Anoraga (1992: 27), bekerja pada hakikatnya untuk kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain. Bekerja di samping untuk memenuhi kebutuhan materi dan kepuasan batiniah, pada hakikatnya lebih merupakan perintah Tuhan. Di sinilah sumber motivasi yang bisa membimbing dan memberi arahan semangat pengabdian/dedikasi. Kemudian, bekerja sebenarnya juga tidak hanya sekedar mengejar kekayaan menuruti hawa nafsu, akan tetapi aktivitas tersebut harus dilandasi idealisme. Antara bekerja dan idealisme tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling memberi semangat dan nafas untuk menciptakan suasana lebih positif. Jika salah satu ditinggalkan sangat naif. Di lain pihak, bekerja merupakan proses belajar sepanjang masa.

Pada dasarnya kinerja personil dapat diubah dan diperbaiki dari keadaan kinerja sebelumnya menuju kinerja yang lebih baik. Proses pengembangan personil ini harus dilakukan dengan sengaja baik oleh organisasi maupun oleh personil yang bersangkutan. Artinya upaya perbaikan kinerja itu melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis agar tujuan-tujuannya dapat tercapai.

Aspek manajemen pengembangan personil yang dijelaskan oleh Castetter (1996: 232-233) sebagai berikut: *Staff development embraces both short and long-range activities; each has different objectives, involves different levels of personnel, and addresses itself to a variety of ways for conceptualizing and organizing the staff improvement function. In effect, staff development is the process of staff improvement through approaches that emphasize self-realization, self-growth, and self-development. Development includes those activities aimed at improvement and growth of abilities, attitudes, skills, and knowledge of system members.*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Pengembangan personil merupakan suatu proses merekayasa perilaku kerja pegawai sedemikian rupa sehingga personil menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya.

Irawan, et al. (1997: 92) menjelaskan bahwa, strategi pengembangan SDM meliputi proses dan langkah-langkah yang cukup kompleks. Pengembangan SDM meliputi langkah-langkah: (1) Analisis Kinerja, (2) Analisis Kebutuhan, (3) Analisis Sumber Daya, (4) Perencanaan Pengembangan SDM, (5) Implementasi Pengembangan SDM, dan (5) Evaluasi Pengembangan SDM.

Proses pengembangan personil di atas adalah sangat penting untuk dihubungkan dengan perencanaan sumber daya manusia karena sebuah rencana sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada semua posisi pemangku jabatan dengan jalan mengembangkan keterampilan-keterampilan kunci dari orang-orang yang telah dipilih untuk mengisi lowongan-lowongan yang dihubungkan dengan aktivitas mempromosikan pengembangan diri semua personil yang akan meningkatkan pengaruh mereka sebagai individu dan sebagai sarana pemuasan kebutuhan bagi mereka, sehingga persiapan sebuah basis bagi pengidentifikasian dan pengembangan para pengganti dalam setiap kelompok karyawan – dari kepala kantor hingga personil pendukung - dengan sendirinya akan berjalan lancar.

Sistem sekolah/institusi pendidikan yang menganut konsep pengembangan personil berkelanjutan merupakan sesuatu yang melengkapi dirinya sendiri dengan keunggulan strategis yang penting. Castetter (1996: 227) menguraikan ciri-ciri utama sebuah budaya organisasional terletak pada sebuah pengembangan berkelanjutan: filsafat termasuk:

- a. Tantangan berkelanjutan bagaimana program-program pengembangan personil yang sedang berjalan dilaksanakan, dengan tujuan peningkatan kinerja individual, unit, dan sistem.
- b. Menyoroti aktivitas pengembangan yang tidak efektif dan tidak efisien untuk dimasukkan dalam daftar eliminasi.
- c. Perancangan dan pengembangan bentuk program-program untuk memperoleh tujuan dan sasaran sumber daya manusia yang strategis.
- d. Menentukan tujuan-tujuan pengembangan personil dalam sebuah cara yang memberikan bentuk format proses pengembangan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- e. Pengkaitan sub proses fungsi-fungsi sumber daya manusia, seperti informasi, rekrutmen, seleksi, pengimbasan/induksi, dan unjuk kinerja dalam proses pengembangan staf.
- f. Memandang pengembangan personil sebagai sebuah sarana penting bagi rencana pengembangan karir.
- g. Mempertimbangkan faktor-faktor strategis yang penting dari perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- h. Memantapkan sebuah budaya perencanaan yang mengantisipasi lebih dari sekedar reaksi terhadap kebutuhan-kebutuhan pengembangan.
- i. Menjadikan program-program pengembangan menurut asumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan individual sistem sekolah/institusi pendidikan adalah tertinggi dan kritis bagi setiap upaya pengembangan yang lain. Di sini akan menghindari imitasi program-program pengembangan sekolah/institusi pendidikan lain, karena sudah tentu tidak sesuai dengan keadaan sekolah/institusi pendidikan tersebut.
- j. Upaya-upaya pengembangan personil pada area-area itu dianggap memiliki pengaruh terbesar terhadap peningkatan kinerja.
- k. Membuat sebuah rencana induk (*master plan*) yang mengidentifikasi aktivitas-aktivitas pengembangan yang memiliki pengaruh tinggi, dan pengidentifikasian antisipasi terhadap hasil dan biaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang optimal.

BAB III

MANAJEMEN STRATEGIS KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Manajemen strategis muncul untuk mengatasi meningkatnya kompleksitas, hal-hal baru yang tak terduga dan perubahan yang terjadi dengan cepat di masa depan. David (2006: 264) mengungkapkan bahwa organisasi yang terlibat dalam manajemen strategis berkinerja lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang tidak. Mengapa demikian? karena menurut Drucker (1996: 83), manajemen strategis merupakan pemikiran analitis dan komitmen dari sumber daya menjadi tindakan. Di sini tujuan harus diupayakan sebagai wujud dari komitmen sehingga mampu memobilisasi sumber daya dan kemampuan dari sebuah organisasi untuk menghasilkan masa depan.

Mintzberg (1990: 179) mengemukakan tentang manajemen Strategis sebagai berikut: *Strategic management is a quickly developing field of study that has emerged in response to this environment of increasing turbulence. This field of study looks at the corporation as a whole and attempts to explain why some firms develop and thrive while others stagnate and go bankrupt. The distinguishing characteristic of strategic management is its emphasis on strategic decision making.*

Berdasarkan definisi serta uraian tentang manajemen Strategis yang dikemukakan di atas maka manajemen strategis dalam konteks ini dapat dipahami sebagai proses manajemen terhadap strategi yang meliputi tahapan-tahapan perumusan, pengimplementasian, dan peng-evaluasiannya serta mempersiapkan serangkaian langkah sebagai strategi alternatifnya yang didasarkan pada analisis untuk menentukan faktor-faktor strategisnya, yang mana semua proses tersebut berjalan di seluruh tingkatan hirarki dalam organisasi tersebut.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

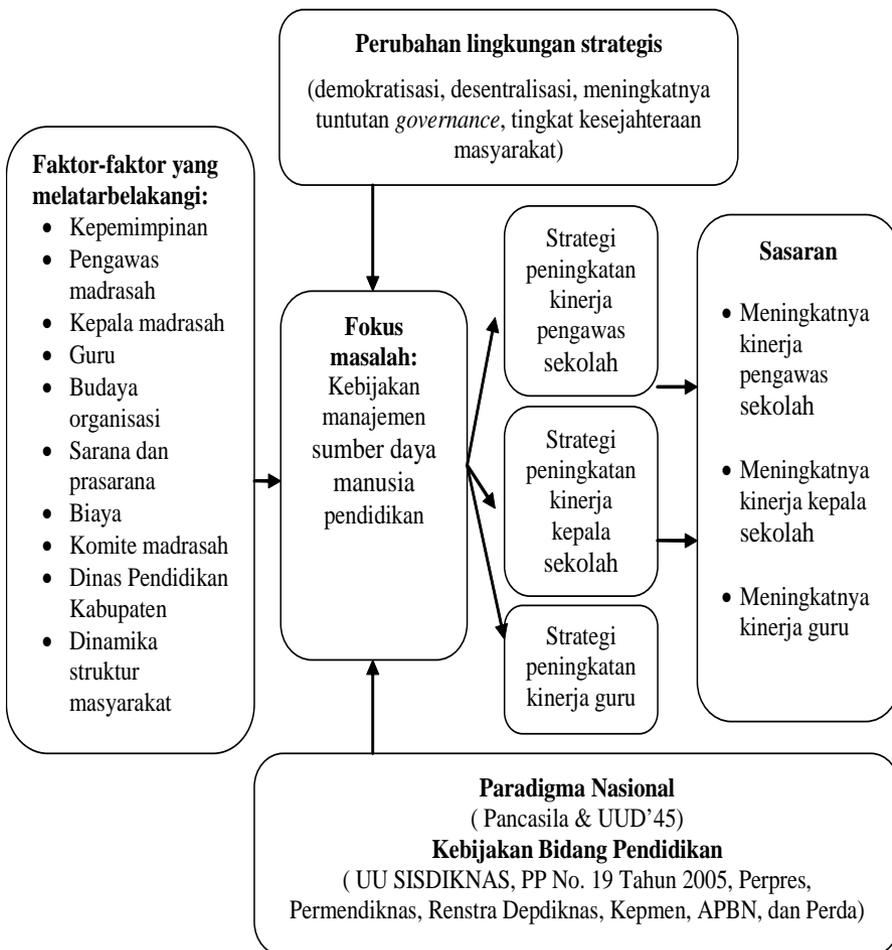
Istilah manajemen strategis dalam buku teks digunakan secara umum dalam bidang akademik, sedangkan istilah perencanaan strategis lebih sering digunakan dalam dunia bisnis. Istilah manajemen strategis biasa diasosiasikan dengan tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada formulasi strategi.

Berkenaan dengan perencanaan strategis Castetter (1996: 38) mengemukakan bahwa: *Planning is humanity's way of projecting intensions. Because it deals with concepts of the future, problems requiring imagination and choice, deliberate forethought, and attainment by design, it represent a most appealing and challenging endeavor. It is recognized as an organization's most reliable way of realizing goals. It is the antithesis of expediency, laissez-faire, and indirection.*

Dengan kata lain, melalui perencanaan strategis terjadi upaya bagi pembentukan masa depan sistem. Robson (1997: 45) menegaskan bahwa nilai perencanaan bersifat mutlak. Baginya, kegagalan kita dalam perencanaan sama saja dengan kita merencanakan untuk gagal "*if we fail to plan we plan to fail*".

Tulisan dalam buku ini memfokuskan diri pada peningkatan kinerja pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru yang diharapkan dampaknya adalah meningkatnya kinerja pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru sehingga mutu proses penyelenggaraan pendidikan yang sistemik dan akuntabel di sekolah dapat dicapai.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 3.1 Konsepsi dan alur peningkatan kinerja personil pendidikan

Ackoff (1970: 2-4) ketika mendefinisikan perencanaan memberi catatan-catatan bahwa walaupun perencanaan merupakan sebuah proses pengambilan keputusan, namun menurutnya perencanaan merupakan jenis pengambilan keputusan yang khusus: (a) perencanaan merupakan sesuatu yang dilakukan untuk pemutakhiran tindakan dalam rangka pengambilan keputusan antisipatif; (b) perencanaan diperlukan ketika keadaan masa depan yang didambakan melibatkan seperangkat keputusan-keputusan yang saling terkait, yaitu sebuah sistem keputusan; dan (c) perencanaan merupakan sebuah proses menentukan arah untuk menghasilkan satu atau lebih keadaan masa depan yang didambakan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan mengabaikan tindakan-tindakan yang tidak perlu. ((a) *Planning is something we do in advance of taking action, that is, it is anticipatory decision making; (b) Planning is required when the future state that we desire involves a set of interdependent decisions, that is, a system of decisions; and (c) Planning is a process directed toward producing one or more future states that are desired and are not expected to occur unless something is done*).

Sedarmayanti (2008: 57) mengemukakan tentang tahap perumusan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang juga dapat diaplikasikan dalam perumusan strategi pengembangan personil sebagai berikut:

Pertama: Analisis

Pada tahap ini meliputi pertanyaan-pertanyaan:

1. Apa yang terjadi dengan kinerja personil di sebuah organisasi?
2. Apa yang bagus dan tidak bagus mengenai hal itu?
3. Apa isu yang ada berkaitan dengan kinerja personil di sebuah organisasi?
4. Apa masalahnya?
5. Apa yang diperlukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja personilnya?

Kedua: Diagnosis

Pada tahap ini meliputi pertanyaan-pertanyaan:

1. Mengapa isu kinerja personil di sebuah organisasi timbul?
2. Apa yang menyebabkan masalah?
3. Faktor apa yang mempengaruhi kondisi dalam proses pembinaan personil (kebijakan pendidikan, kepribadian personil, partisipasi masyarakat, peran atasan, sarana-prasana, iklim kerja, politis, dan lain-lain)?

Ketiga: Konklusi dan rekomendasi

Pada tahap ini meliputi pertanyaan-pertanyaan:

1. Apa konklusi kita dari analisis/diagnosis tersebut?
2. Strategi alternatif pengembangan personil apa atau bagaimana yang tersedia?
3. Alternatif mana yang direkomendasikan dan mengapa?

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Keempat: Perencanaan tindakan

Pada tahap ini meliputi pertanyaan-pertanyaan:

1. Tindakan apa yang perlu dilakukan untuk mengimplementasikan strategi alternatif pengembangan personil yang diusulkan?
2. Masalah apa yang mungkin akan ditemukan dan bagaimana organisasi akan mengatasinya?
3. Siapa yang akan bertindak dan kapan?

Kelima: Perencanaan sumber daya

Pada tahap ini meliputi pertanyaan-pertanyaan:

1. Sumber daya apa yang akan diperlukan (uang, orang, waktu)?
2. Bagaimana akan mendapatkan sumber daya ini?
3. Bagaimana meyakinkan manajemen bahwa sumber daya tersebut diperlukan?

Sementara strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan tindakan yang berurutan dari sebuah organisasi menjadi sebuah kesatuan yang utuh untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Definisi tentang strategi ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hax (1987) yang dikutip Robson (1997: 4), dan Robson (1997: 5).

Menurut Robson (1997: 45), tujuan-tujuan (*Objectives*) organisasi menampilkan tiga fungsi penting:

- (a) Tujuan-tujuan organisasi melengkapi suatu pernyataan tujuan finansial yang dibandingkan dengan kinerja organisasi saat ini yang mengindikasikan keluasan dan lingkup keputusan-keputusan strategis yang akan dibuat.
- (b) Dengan melengkapi suatu pernyataan misi utama organisasi tujuan-tujuan itu melengkapi suatu pasar produk yang berfokus pada strategi bisnis organisasi.
- (c) Dengan memiliki seperangkat tujuan-tujuan (*goals*) korporat yang ditetapkan pada level senior organisasi itu menyediakan tujuan-tujuan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

(*objectives*) bagi fungsi-fungsi individual atau area-area tanggung jawab dalam organisasi.

Tujuan-tujuan (*Objectives*) dapat bermakna apa yang dapat dicapai. Tujuan-tujuan yang dapat diukur disebut sasaran-sasaran (*targets*).

Definisi strategi juga dapat dikemukakan sebagai penetapan langkah-langkah yang akan ditempuh melalui pengevaluasian internal dan eksternal yang melibatkan seluruh komponen organisasi termasuk personilnya untuk mencapai keberlangsungan dan keunggulan organisasi.

Dalam perspektif manajemen strategis, strategi merupakan sebuah langkah dalam suatu tindakan logis berkelanjutan yang menggerakkan sebuah organisasi dari suatu yang tinggi tingkatannya yaitu pernyataan misi menjadi kinerja yang sukses melalui manajer tingkat menengah dan bawah, para pegawai dalam sistem organisasi itu yang berada di garis depan maupun belakang. Dalam organisasi besar, pada dasarnya ada empat tingkatan strategi: korporasi, divisional, fungsional, dan operasional. Tetapi, dalam organisasi kecil, pada dasarnya ada tingkatan strategi: korporasi, fungsional, dan operasional.

Beberapa aspek penting pandangan tentang strategi yang lebih baru dan berkembang yaitu: Strategi dapat diganti walaupun aspek perencanaan harus tetap, Tahap perumusan dan pengimplementasian strategi saling terkait, Gagasan Strategis dapat timbul dari seluruh organisasi, dan strategi adalah sebuah proses.

Keterampilan manajemen strategis merupakan keterampilan dalam hal menggabungkan perencanaan, perumusan, pengimplementasian, dan pengevaluasian strategi. Di sinilah mengapa keterampilan manajemen strategis yang berperan untuk meningkatkan kinerja menjadi penting untuk dipaparkan, berikut dengan implementasi manajemen strategis pengembangan personil pendidikan di lingkungan lembaga-lembaga formal yang menangani pendidikan. Dari rumusan masalah tersebut, maka dapat dipetakan sejumlah fokus pembahasan dalam buku ini yang terdiri atas:

Pertama, Penerapan manajemen pengembangan personil pendidikan dilihat dari aspek kebijakan, program, proses, maupun produk yang dihasilkan yang secara keseluruhannya dibingkai ke dalam fungsi sumber daya manusia yang dapat dipandang dari perspektif aktivitas yang berhubungan dengan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

orang (baik sebagai individu, kelompok, maupun sistem), karir orang-orang dalam sistem personil, struktur kelompok kerja, dan pemantauan perubahan lingkungan yang mana sistem harus siap untuk menanggungnya.

Kedua, Strategi peningkatan kinerja personil pendidikan.

Ketiga, Penerapan manajemen strategis yang meliputi langkah-langkah perumusan, pengimplementasian, dan pengevaluasian strategi oleh para pejabat struktural maupun fungsional di jajaran birokrasi pendidikan yang menghasilkan strategi peningkatan kerjanya yang diwujudkan dalam (a) kemampuan menyusun program sekolah, (b) pengorganisasian personalia, (c) pemberdayaan tenaga pendidik, dan (d) pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.

A. PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Castetter (1996: 39), persiapan perencanaan bagi sebuah sistem sumber daya manusia sekolah, khususnya yang berhubungan dengan proses pengembangan dan penilaiannya, tidaklah sukar untuk ditunjukkan. Pengujian kerangka analitis proses pengembangan dan penilaiannya membutuhkan sebuah sistem perencanaan dan pemaknaan melalui kegiatan-kegiatan yang berhubungan pada setiap proses personil dapat diarahkan dan dikontrol.

Castetter (1996: 39-40) menunjukkan persiapan perencanaan bagi sebuah sistem sumber daya manusia lembaga formal yang mengurus pendidikan, khususnya yang berhubungan dengan proses pengembangan dan penilaiannya yang meliputi lima tahap, yaitu: (a) *Phase One: Defining System Expectations, Strategy, and Values*, (b) *Phase Two: Assessment of The Human Resources Condition*, (c) *Phase Three: Development of A Strategic Plan*, (d) *Phase Four: Implementation of The Strategic Plan*, and (e) *Phase Five: Monitoring, Assessing, and Adjusting The Strategic Plan*.

a. Tahap Satu: Menggambarkan Harapan-harapan, Strategi, dan Nilai-nilai Sistem

Menurut Castetter (1996: 42), proses perencanaan dan perencanaan-perencanaan turunannya dirancang untuk meminimalisir perilaku acak dan tidak berfungsinya suatu komponen dan untuk memfasilitasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

koordinasi kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang organisasi sebagai sebuah satu kesatuan.

1) Pengartikulasian Pernyataan Misi

Menurut Castetter (1996: 42) sebuah pernyataan misi, sebagai keseluruhan proses perencanaan sumber daya manusia, melibatkan pertimbangan seperti pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- (a) Apakah yang sistem lembaga yang mengurus pendidikan harapkan untuk dilakukan?
- (b) Apakah yang sekarang sistem mesti lakukan atau tidak untuk mencapai harapan-harapannya?
- (c) Apakah yang harus dilakukan sistem lembaga yang mengurus pendidikan untuk mencapai harapan-harapannya?

Pertanyaan apa yang sistem sekolah diharapkan melakukannya mempersiapkan sumber daya yang diperlukan yang darinyalah sistem menyusun strategi untuk menyelesaikan misinya. Hal ini memberikan pemikiran pada harapan-harapan sistem sekolah, pernyataan berikut ini oleh Lawrence Cremin (1990: 125), seperti yang telah dijelaskan tentang dimensi misi, sangat membantu:

Tujuan pendidikan tidak semata-mata untuk membuat orang tua, atau warga negara, atau karyawan, atau benar-benar dapat mengungguli bangsa-bangsa maju lainnya, tetapi tujuan akhirnya adalah untuk membuat manusia-manusia yang akan menjalani kehidupan dengan penuh arti, yang akan secara berkelanjutan menambah terhadap kualitas dan makna dari pengalaman mereka dan kemampuannya untuk mengarahkan pengalaman itu, dan siapa yang akan berperan serta secara aktif, dan dengan rekan-rekan dalam menciptakan sebuah masyarakat yang maju.

(a) Misi sebagai sebuah Kerangka Rujukan

Castetter (1996: 42) menjelaskan bahwa pernyataan misi dapat dimengerti sebagai sebuah kerangka rujukan yang dengannya untuk mengkaji pilihan-pilihan program, mengkomunikasikan gagasan-gagasan, membentuk budaya kinerja sistem, dan mengkoordinasikan fungsi-fungsi seperti fungsi sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan Strategis sistem.

(b) Kepentingan-Kepentingan Penuntut (*Claimant Interests*)

Castetter (1996: 42) mengemukakan bahwa terdapat beragam kepentingan yang harus dipuaskan oleh perencanaan sumber daya manusia, termasuk kepentingan kemasyarakatan/publik (pemerintahan); kepentingan sistem (tujuan-tujuan Strategis); kepentingan fungsional (sumber daya manusia); dan kepentingan pribadi/individual (tujuan-tujuan ekonomis, sosial, dan psikologis dari para pemangku jabatan dan anggota).

b. Tahap Dua: Pengkajian Kondisi Sumber Daya Manusia

1) Penyelidikan Bagi Penentuan Arah Strategi

Castetter (1996: 48-49) menunjukkan bahwa langkah bagi penentuan arah strategi ini merupakan dasar yang memungkinkan fungsi sumber daya manusia untuk memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan sebuah kinerja potensial untuk menganugerahkan hasil yang didambakan oleh sistem, para anggotanya, dan bagi mereka semua yang untuknya layanan pendidikan itu diperuntukkan. Tanggungjawab ini bermakna pemberian bentuk sistem agar mampu memiliki kinerja yang efektif di bawah kondisi perubahan yang berkelanjutan, kekurangan sarana dan prasarana, kelangkaan sumber daya, seperti halnya demografi, politik, dan pemerintahan yang tak berjalan sebagaimana mestinya. Untuk menghadapi kebutuhan-kebutuhan yang seperti itu akan diperlukan penelitian yang lebih dekat dan dilakukan dengan cermat untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- (a) Bagaimana perencanaan sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan lebih dekat lagi dengan perencanaan Strategis sistem sekolah?
- (b) Situasi sistem yang sedang berjalan sekarang seperti apa dalam kaitannya untuk mencapai harapan-harapan di bidang pendidikan nasional?
- (c) Program pendidikan kita yang mana yang paling kuat? yang mana yang paling lemah?
- (d) Masukan-masukan informasional apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan perencanaan Strategis?
- (e) Akan seperti apa lingkungan eksternal di masa depan yang mewakili bentuk kebutuhan layanan-layanan dari sistem sekolah?
- (f) Kondisi-kondisi apa yang sepatutnya diciptakan sistem untuk

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- menanggulangi kelemahan/penyakit lama dan mengantisipasi kondisi-kondisi di masa depan?
- (g) Prioritas-prioritas apa yang harus dimantapkan untuk pengalokasian sumber daya? Prioritas dasar apa yang sedang terjadi yang harus segera ditanggulangi?
 - (h) Faktor-faktor apa, baik internal maupun eksternal, yang dapat menghambat untuk mencapai tujuan-tujuan sistem pendidikannya?

2) Pertimbangan-pertimbangan Perencanaan Strategis

Castetter (1996: 49) menekankan bahwa salah satu sumber daya kunci organisasi yang esensial untuk menguji keadaan sekarang dari sistem adalah informasi, karena bentuk-bentuk yang telah dipilih dari mekanisme perencanaan ini adalah menjadi dasar bagi keputusan untuk menjembatani kesenjangan antara standar dan norma. Menutup pelanggaran antara praktik dan tujuan melibatkan penyeimbangan komitmen ideologi sistem dengan kehadiran politik praktis dimana- mana, pemerintahan, dan permintaan-permintaan kepentingan khusus, yang ketika hal itu tidak seimbang maka sistem menjadi sarat dengan potensi untuk kemunduran dari harapan-harapan pendidikannya.

Castetter (1996: 50) menyusun petunjuk bagi pengevaluasian keadaan-keadaan sistem yang sedang berjalan (lihat Gambar 2.12).

Tujuan-tujuan Strategis sistem yang sedang berjalan memadai.
Tujuan-tujuan fungsi sumber daya manusia memadai.
Analisis sistem yang sedang berlaku dan kinerja fungsi sumber daya manusia.
Analisis sistem yang lampau dan kinerja fungsi sumber daya manusia.
Mekanisme yang memadai bagi meninjau ulang perencanaan.
Masalah-masalah yang berhubungan dengan sistem yang sedang berjalan dan tujuan-tujuan fungsi sumber daya manusia.
Program-program, kebijakan-kebijakan, dan struktur yang sedang berjalan memadai.
Informasi perencanaan yang sedang berjalan memadai.

Gambar 3.2 Petunjuk bagi pengevaluasian keadaan-keadaan sistem yang sedang berjalan

3) Area Perencanaan Strategis dan Sumber Data

Castetter (1996: 50-51) mengingatkan bahwa pengelolaan ke 11 proses fungsi sumber daya manusia secara efektif dan efisien membutuhkan informasi baik dari kekuatan-kekuatan lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi keputusan-keputusan sumber daya manusia. Di antara kelompok-kelompok utama informasi yang esensial bagi perencanaan sumber daya manusia adalah:

- (a) Informasi tujuan – Hirarki tujuan sistem yang meliputi misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan.
- (b) Informasi struktur program – Komponen-komponen program pendidikan yang berinteraksi dengan fungsi sumber daya manusia.
- (c) Informasi siswa – Para siswa yang mendaftar sekarang dan di masa depan yang bagi merekalah program pendidikan dirancang.
- (d) Informasi jabatan – jumlah, jenis, isi pekerjaan, dan lokasi struktural pada posisi sekarang dan di masa depan.
- (e) Informasi pemangku jabatan - Informasi tentang warga para pemangku jabatan.
- (f) Informasi struktur organisasi – Tugas pokok yang meliputi peran, tanggung jawab, dan wewenang fungsi sumber daya manusia.
- (g) Informasi lingkungan eksternal – Ekonomi, pemerintahan, hukum, perserikatan, dan publik yang mempengaruhi keputusan-keputusan personil.
- (h) Informasi lingkungan internal – Kekuatan kerja, kontrak yang telah disepakat, anggaran, pemeriksaan (*audits*), struktur, teknologi yang digunakan, upaya-upaya perencanaan, kepatuhan hukum, dan budaya sistem.

Castetter (1996: 51-52) menggambarkan bahwa kelompok-kelompok informasi di atas menggarisbawahi kebutuhan bagi seperangkat alat-alat pengumpulan informasi yang komprehensif untuk mengumpulkan data bagi peningkatan perencanaan Strategis dan kinerja. Mekanisme paling umum bagi pengumpulan data perencanaan Strategis dimasukkan dalam daftar pada Gambar 2.16. Dengan data yang sedemikian di tangan, sistem dapat memfokuskan diri pada perencanaan untuk kegiatan-kegiatan peningkatan yang menjadi prioritas. Pada teks berikut ini, setiap kelompok informasi yang terlihat pada daftar terdahulu akan diuji untuk

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

menggambarkan arti pentingnya dalam pengidentifikasian program-program dan praktik yang efektif untuk memperbaiki apa yang kurang dan belum memuaskan.

4) Kegunaan Informasi

Castetter (1996: 52) mengemukakan bahwa setelah semua tujuan sistem lembaga yang mengurus pendidikan dimantapkan, keputusan-keputusan perencanaan tambahan diperlukan untuk dibuat sebelum struktur organisasi yang terbaik dan paling sesuai untuk menyongsong kebutuhan-kebutuhan institusional di masa depan dapat divisualisasikan. Hal ini termasuk anggapan-anggapan dasar (*assumptions*) atau landasan-landasan pemikiran (*premises*) yang diturunkan dari hirarki tujuan secara garis besarnya, yang esensial untuk mempersiapkan peramalan khusus, rencana induk, kebijakan-kebijakan, program-program, dan anggaran.

5) Informasi Jabatan

Castetter (1996: 58) menjelaskan bahwa setelah struktur sasaran sistem telah dimantapkan, tugas pengkategorisasian kerja meningkat berubah dari struktur menjadi unit-unit kerja, kategori-kategori pekerjaan, jabatan-jabatan, deskripsi-deskripsi jabatan, dan spesifikasi-spesifikasi jabatan telah dapat dikerjakan. Landasan setiap usaha pendidikan adalah pekerjaan atau masukan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bagi kelanjutan keberadaannya. Secara setimpal, pendidikan jangka panjang sistem dan tujuan-tujuan mewakili dasar yang di atasnya sebuah wadah personil yang dihubungkan dengan kegiatan-kegiatannya ditentukan. Di antara informasi-informasi yang dibutuhkan ini adalah jumlah dan jenis jabatan mencakup semua anggaran yang terkait dengannya; siapa dan jenis pekerjaan apa yang dikerjakan, dalam kelompok-kelompok apa, dan di lokasi apa; siapa yang mengkoordinasikan pekerjaan itu; bagaimana pekerjaan itu dikerjakan; dan bagaimana ketercapaian terhadap harapan-harapan pekerjaan itu akan dinilai.

6) Analisis Pekerjaan

Castetter (1996: 58-59) menyebutkan di antara pertanyaan-pertanyaan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang muncul dalam penganalisaan pekerjaan sistem lembaga yang mengurus pendidikan bagi pembaharuan tujuan-tujuan organisasi adalah:

- (a) Berapa banyak pekerjaan akan dibutuhkan di masa depan (kelompok-kelompok jabatan seperti pengajaran, administrasi, pesuruh, transportasi, perawatan, dan pelayanan makanan, dan pengaturan keamanan)?
- (b) Apakah tanggung jawab jabatan bagi setiap pekerjaan?
- (c) Berapakah kekuatan kebutuhan setiap jabatan? Apakah jabatan yang sedang diduduki memiliki kekuatan yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang efektif dalam jabatan itu?

Castetter (1996: 59) memberikan sebuah deskripsi jabatan meliputi unsur-unsur berikut: (a) fungsi umum jabatan, (b) tanggung jawab jabatan yang bersifat spesifik, dan (c) hubungan antar jabatan. Sebuah spesifikasi jabatan mengidentifikasi kualifikasi-kualifikasi (kepribadian, pendidikan, dan pengalaman) yang dibutuhkan dari orang-orang yang akan memangku atau dicari untuk menduduki jabatan-jabatan dalam sistem itu.

7) Proyeksi Jabatan

Castetter (1996: 59-60) merinci keunggulan-keunggulan yang dapat diperoleh dari jenis proyeksi personil meliputi:

- (a) Perluasan rentang kegiatan-kegiatan perencanaan dalam sebuah unit administratif sekolah di bawah satu tahun.
- (b) Pengidentifikasian kecenderungan-kecenderungan dalam pendaftaran/penerimaan siswa baru di masa depan yang berbasis kebutuhan-kebutuhan personil.
- (c) Pengembangan inventarisasi komponen-komponen personil saat ini.
- (d) Memproyeksikan kecukupan jumlah staf saat ini dengan ukuran sesuai kebutuhan pemutakhiran jumlah staf yang diinginkan pada setiap unit-unit operasi sistem.
- (e) Kuantifikasi kebutuhan-kebutuhan personil bagi tujuan-tujuan penganggaran.
- (f) Menerjemahkan asumsi-asumsi perencanaan menjadi sebuah struktur organisasi masa depan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (g) Mengaitkan perencanaan personil dengan upaya-upaya perencanaan sistem lainnya yang lebih luas.
- (h) Menentukan tingkat prioritas kebutuhan-kebutuhan personil.
- (i) Pengidentifikasian hambatan-hambatan untuk mewujudkan perencanaan personil yang menyeluruh dan pengembangan metode untuk mengatasinya.

8) Analisis Lingkungan Eksternal

Castetter (1996: 67) mengemukakan bahwa jika suatu sistem sekolah akan berfungsi dengan baik dalam masyarakat kontemporer, sistem sekolah sepatutnya memahami dan membuat perencanaan untuk menanggulangi perubahan dinamis lingkungan eksternalnya yang terus berlangsung di setiap waktu. Pengkajian variabel-variabel eksternal yang mempengaruhi misi sistem, seperti masukan-masukan informasi yang diturunkan dari pengkajian-pengkajian yang demikian sebagai asumsi, ramalan, dan proyeksi, merupakan unsur-unsur penting yang sepatutnya diintegrasikan dalam proses perencanaan Strategis. Karena jumlah dan jenis variabel-variabel pada lingkungan eksternal yang mempengaruhi sistem dan fungsinya tak terbatas, sebuah pilihan sepatutnya dibuat begitu muncul hal yang sangat kritis dalam perencanaan masa depan sistem. Contoh variabel-variabel yang secara potensial relevan meliputi:

- (a) Perkembangan peraturan perundang-undangan dan prosedur ataupun peraturan daerah yang dihasilkan dan dikeluarkan oleh lembaga legislatif, pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kota/kabupaten.
- (b) Kecenderungan-kecenderungan dalam pendaftaran/penerimaan peserta didik di sekolah (masa pendidikan berjangka pendek dan panjang).
- (c) Kebijakan atau tuntutan akan reformasi pendidikan (di pusat dan di daerah).
- (d) Perluasan atau pengurangan/pembatasan program-program pendidikan yang diamanatkan oleh pemerintah daerah.
- (e) Perluasan atau pengurangan/pembatasan dukungan keuangan bagi pendidikan.
- (f) Tekanan-tekanan masyarakat bagi perubahan pendidikan.
- (g) Biaya hidup personil di bawah keragaman kondisi ekonomi dan kesepakatan kontrak.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (h) Komposisi personil dan permintaan tingkat keterampilan di bawah keragaman kondisi ketenagakerjaan.
- (i) Kecenderungan-kecenderungan dalam peraturan-peraturan hukum yang mempengaruhi fungsi sumber daya manusia.
- (j) Munculnya teknologi pendidikan dan potensinya bagi perbaikan proses belajar mengajar.
- (k) Munculnya teknologi bagi peningkatan sistem informasi organisasi dan penerapannya pada perencanaan Strategis.

Castetter (1996: 67) menekankan bahwa variabel-variabel yang diseleksi untuk analisis dan proyeksi harus dipilih pada landasan yang diasumsikan relevan untuk pencapaian baik tujuan-tujuan/arah baik sistem maupun fungsi sumber daya manusia. Variabel-variabel pada daftar di atas, merupakan isu-isu yang bersangkutan dengan fungsi sumber daya manusia, pemantauan prestasi/jasa berkelanjutan dalam rangka untuk meningkatkan pendekatan yang lebih sistematis terhadap pembuatan keputusan strategis.

9) Analisis Lingkungan Internal

Castetter (1996: 68) menjelaskan bahwa interaksi dari unsur-unsur yang banyak menciptakan sebuah keragaman yang berhubungan dengan pengadministrasian, khususnya dampak terhadap perilaku individual dan kelompok. Strategi-strategi organisasi formal dibutuhkan untuk mengatasi kecenderungan-kecenderungan yang tak dapat diubah dari perubahan lingkungan internal dan eksternal. Faktor-faktor lingkungan internal yang memiliki daya pengaruh perlu dipertimbangkan dalam pengembangan perencanaan Strategis.

Menurut Castetter (1996: 68), faktor-faktor internal seperti organisasi formal, perilaku individual dan kelompok, budaya sistem, dan keragaman tenaga kerja dalam sistem sekolah biasanya dalam keadaan belum siap untuk diukur. Walaupun faktor-faktor itu berpengaruh terhadap perencanaan Strategis, bagi kebanyakan bagiannya merupakan faktor yang tak nampak (*intangible*), faktor-faktor itu mempengaruhi kinerja organisasional dan selayaknya dipertimbangkan dalam memperoleh sebuah pemahaman terhadap penyebab dan cara untuk meningkatkan keefektifan individual,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kelompok, dan sistem. Pertanyaan-pertanyaan berikut bermanfaat dalam pemfokusan ketika menyoroti secara analitis terhadap lingkungan internal:

- (a) Karakteristik organisasi apa yang mendukung atau merintang kemampuan sistem untuk meningkatkan tanggungjawabnya terhadap tuntutan-tuntutan saat ini dan di masa depan (kebijakan-kebijakan, program-program, proses-proses, prosedur-prosedur, praktik-praktik, kaidah-kaidah, dan peraturan-peraturan)?
- (b) Mutu hubungan kewenangan seperti apa yang dirasa paling cocok oleh individu-individu dan kelompok-kelompok dalam sistem itu?
- (c) Apakah bagian-bagian pegawai sistem itu telah dibuat strukturnya yang efisien?
- (d) Bagaimana pendekatan yang sedang dilaksanakan sekarang dapat memuaskan melalui pemberian penghargaan atau hukuman?
- (e) Apakah kepemimpinan yang sekarang mendukung terhadap perubahan dan inovasi?
- (f) Apa kekuatan dan kelemahan organisasi dalam setiap area fungsional (program, logistik, perencanaan, sumber daya manusia, dan relasi eksternal)?
- (g) Apakah nilai-nilai, harapan-harapan, dan sikap sistem telah dikomunikasikan secara efektif kepada para anggota?
- (h) Bagaimana efektivitas upaya-upaya sistem untuk membawa keserasian dalam hal keragaman etnis personil dan penghargaan terhadap nilai-nilai, norma-norma, perilaku-perilaku yang diharapkan, kemampuan-kemampuan, dan pengetahuan sosial yang dibutuhkan untuk menjalankan standar-standar jabatan dan kinerja, pengembangan karir, dan hubungan antar pribadi?

c. Tahap Tiga: Pengembangan Sebuah Rencana Strategis

Castetter (1996: 68-69) menguraikan bahwa Tahap Satu dan Dua proses perencanaan sumber daya manusia meliputi (a) identifikasi organisasional dan tujuan-tujuan sumber daya manusia dan (b) pembentukan pangkalan-pangkalan data (*data bases*) untuk digunakan sebagai alat dalam perencanaan bagaimana untuk mencapai tujuan-tujuan sistem di masa depan. Tahap Tiga meliputi penarikan kesimpulan-kesimpulan, pertimbangan-pertimbangan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

untuk pemilihan perencanaan, dan pembuatan keputusan-keputusan personil yang berbasis informasi yang diturunkan dari Tahap Satu dan Dua.

Castetter (1996: 69) juga mengingatkan bahwa banyak faktor dilibatkan dalam dan pembuatan keputusan yang rumit bagi perencanaan sumber daya manusia. Sebagai contoh:

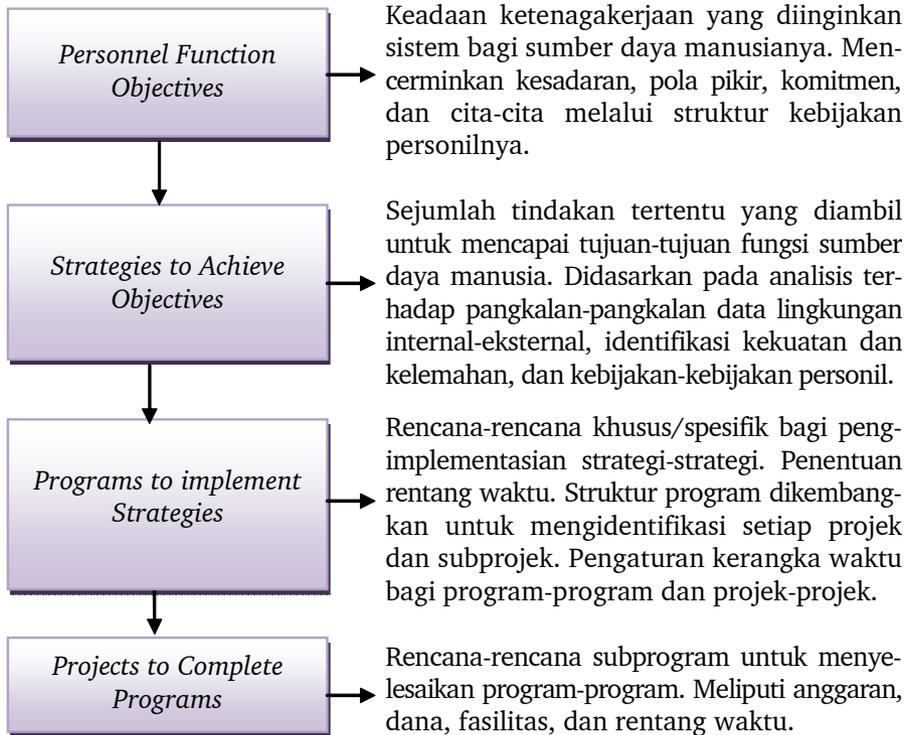
- 1) Apakah implikasi perencanaan ramalan-ramalan pendaftaran siswa?
- 2) Akankah terdapat suatu kekurangan atau kelebihan personil sistem untuk menghadapi kebutuhan-kebutuhan di masa depan?
- 3) Untuk perluasan apa saja pimpinan yang sedang menjabat memiliki keterampilan-keterampilan, kemampuan-kemampuan, dan sikap-sikap untuk mengisi jabatan-jabatan yang diproyeksikan?
- 4) Asumsi-asumsi apa yang harus dibuat tentang ukuran staf profesional? ukuran staf pendukung? (ukuran staf merupakan jumlah anggota-anggota staf tiap 1000 siswa)
- 5) Untuk perluasan apa saja semestinya pekerjaan-pekerjaan yang ada dirancang ulang? pekerjaan-pekerjaan baru dirancang?
- 6) Keputusan-keputusan apa yang harus dibuat mengenai beragam jenis keseimbangan staf (sistem; unit kerja; kategori staf; pemanfaatan staf; beban staf; kompetensi staf; dan rasial, etnis, gender, usia, dan keseimbangan pengajaran)?
- 7) Bagaimana sistem dapat merancang ulang struktur organisasi untuk memperjelas (1) sifat dan lokasi setiap jabatan, (2) hubungan jabatan tersebut dengan jabatan-jabatan lainnya, (3) spesifikasi peran, (4) peringkat jabatan, (5) jenis-jenis interaksi jabatan, (6) kewenangan dan tanggung jawab jabatan, (7) status dan tingkat pentingnya jabatan, dan (8) harapan-harapan dan imbalan-imbalan jabatan?
- 8) Bagaimana sistem dapat membuat pemanfaatan sumber daya manusianya lebih efektif dan efisien?
- 9) Perubahan-perubahan apa yang harus dibuat dalam perencanaan personil sebagai sebuah hasil antisipasi terhadap perkembangan lingkungan eksternalnya?
- 10) Untuk perluasan apa saja seharusnya pengajaran, administrasi,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pendukung, spesialis, dan jabatan-jabatan temporer yang ada dirancang ulang? Jabatan-jabatan baru dirancang?

d. Tahap Empat: Implementasi Rencana Strategis

Seperti yang diilustrasikan oleh Castetter (1996: 71) pada Gambar 3.3, implementasi strategi dibagi dalam urutan tujuan-tujuan, strategi-strategi, program-program, projek-projek, penentuan waktu kegiatan-kegiatan, pendelegasian tanggung jawab, dan pengalokasian sumber daya untuk melakukan tindakan khusus.



Gambar 3.3 Urut-urutan pengimplementasian perubahan strategi-strategi

Baik perubahan lingkungan organisasi internal maupun eksternal pada gilirannya mendorong terjadinya perubahan-perubahan sistem. Para pejabat struktural dan fungsional pada birokrasi yang menangani pendidikan bertanggung jawab untuk peningkatan fungsi bukan hanya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

memecahkan masalah-masalah itu yang melekat dalam perencanaan yang ada tetapi juga dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan baru dan cara-cara inovatif terhadap bertemunya masalah-masalah lama dan yang baru. Pendekatan-pendekatan baru terhadap motivasi personil, rancangan-rancangan baru bagi sistem umpan balik, penerapan teknologi pengajaran terbaru, dan penggunaan waktu personil yang lebih efektif merupakan bahan-bahan yang menjadi tanggung jawab dan harus menjadi perhatian vital bagi semua pihak yang terlibat dalam fungsi administrasi.

Jika proses perencanaan sumber daya manusia disusun dengan hati-hati, diimplementasikan, dan diawasi dengan baik, peluang-peluang bagi sistem institusi pendidikan atau sekolah untuk memenuhi kebutuhan terhadap ketersediaan personil yang mereka butuhkan dapat diraih dan terhindar dari kemandegan organisasional yang disebabkan oleh kesenjangan ketiadaan orang yang sanggup mengerjakan berbagai tugas-tugas pokok dan fungsi-fungsi organisasi.

Dalam proses perencanaan SDM di atas dibutuhkan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang menyediakan pangkalan-pangkalan data yang akan menyediakan data yang dapat dijadikan indikator ataupun input untuk mengukur keefektifan program rekrutmen, proses penilaian kinerja, hasil-hasil seleksi personil, dan jumlah, jenis, serta mutu personil yang dibutuhkan oleh sistem.

Scott (2004: 101) mengemukakan bahwa, apabila data diolah dan berguna bagi manajer tertentu untuk tujuan tertentu, maka ia menjadi informasi. Ada berbagai cara di mana data harus ditransformasikan ke dalam sebuah sistem informasi. Berbagai cara di mana sistem informasi manajemen harus mentransformasikan data ke dalam informasi ditentukan oleh sifat personil organisasi, sifat tugas ke mana informasi ditujukan, dan pengharapan dari penerima eksternal atas informasi.

Sistem informasi manajemen idealnya harus mampu menyiapkan dokumen dengan efisien bagi keperluan internal, memberikan layanan terbaik bagi organisasi eksternal dan khalayak ramai, dan memberikan peringatan dini tentang kondisi kekuatan maupun kelemahan sistem dan munculnya peluang atau ancaman eksternal. Sistem informasi manajemen ini juga harus mampu menopang bagi terlaksananya proses manajemen yang normal, serta memberikan dukungan bagi kinerja manajer untuk

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pengambilan keputusan startegik dan berguna bagi mengatasi masalah-masalah yang tak terduga.

Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan dengan menggunakan keahlian orang lain. Bagi seorang manajer agar ia dapat menggerakkan bawahannya, maka ia harus memiliki keterampilan berkomunikasi dan mengolah informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang di lingkungan kerjanya. Informasi seperti inilah yang merupakan informasi yang diterima oleh para manajer yang disebut dengan informasi manajemen. Informasi manajemen menyelaraskan dan menghubungkan informasi dari suatu bagian dengan bagian-bagian lainnya dalam suatu organisasi.

Sistem informasi manajemen dibutuhkan untuk memberikan informasi bagi manajemen di berbagai tingkatan dan bidang organisasi. Informasi berkualitas pada intinya harus relevan, akurat, tepat waktu, dan lengkap. Perubahan yang terjadi dari konsep *data processing system* ke sistem informasi manajemen adalah perubahan kepentingan. Sistem informasi SDM adalah bagian dari sistem informasi manajemen yang mengolah data SDM menjadi informasi SDM. Fokus sistem informasi SDM adalah pada manajemen tingkat bawah/operasional.

Dengan demikian masalah pengembangan personil sebagai salah satu proses fungsi sumber daya manusia menekankan pengkajian dan pembahasan pada program-program dan praktik serta dampaknya terhadap kinerja personil. Sehubungan dengan hal tersebut, Castetter (1996: 229-230) menyebutkan bahwa, *“One of the current staff development trends is to view staff developers as organization development specialist, which places in-service education in a broader perspective”*.

Untuk merubah hasil-hasil yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi, sistemnya secara keseluruhan yang harus dirubah – bukan hanya bagian-bagiannya. Organisasi harus fokus pada akar penyebab timbulnya masalah dan tujuan jangka panjang dan kelanjutannya, bukan hanya kumpulan gejala-gejala saja.

Castetter (1996: 42) menjelaskan bahwa pengujian kerangka analitis proses pengembangan dan penilaian persiapan perencanaan bagi sebuah sistem sumber daya manusia ditunjukkan pada tabel 3.1 mengindikasikan bahwa kebingungan dan ketidakpastian organisasional yang pantas dipertimbangkan akan berlaku tanpa sebuah sistem perencanaan dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pemaknaan melalui kegiatan-kegiatan yang berhubungan pada setiap proses personil dapat diarahkan dan dikontrol. Proses perencanaan sumber daya manusia ini mengacu pada serangkaian langkah-langkah progresif dan saling terkait yang dirancang untuk (a) meningkatkan tindakan-tindakan untuk membawa perubahan positif dalam fungsi sumber daya manusia, (b) memantapkan sebuah pendekatan sistematis untuk mengatasi masalah-masalah sumber daya manusia baik yang rutin maupun yang tidak rutin, dan (c) meningkatkan pemecahan masalah sumber daya manusia.

e. Tahap Lima: Pengawasan, Pengkajian, dan Penyesuaian Perencanaan Strategis

Yoder and Heneman (1979) dalam Castetter (1996: 74-75) mengemukakan bahwa tahap terakhir dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah menentukan kepantasan perencanaan untuk mempertemukan keadaan-keadaan yang diproyeksikan dan upaya perluasan yang dilakukan terhadap kinerja yang diperlukan sesuai perencanaan yang telah dibuat. Idealnya, setiap perencanaan yang sistem sekolah memasukkannya ke dalam operasi harus dibangun beserta makna bagi penilaian efektivitasnya. Keefektifan bermakna keberhasilan dari upaya perluasan yang dilakukan itu terhadap pencapaian tujuan-tujuan dari fungsi tersebut. Suatu cara untuk mempertajam pernyataan-pernyataan tujuan untuk memantapkan kriteria keefektifan yang mana untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan-tujuan itu. Sebagai contoh, apakah kriteria yang harus digunakan untuk mengukur keefektifan program rekrutmen? Proses penilaian kinerja? Hasil-hasil seleksi personil? Ketika tujuan-tujuan dapat dirumuskan dengan istilah yang tepat, tugas perumusan kriteria yang dengannya pencapaian tujuan-tujuan dapat diukur menjadi lebih mudah untuk dilaksanakan. Dalam pengevaluasian hasil-hasil fungsi, pengaruh-pengaruh perubahan telah dapat dibedakan ketika dengan cara yang lainnya kurang nampak jelas.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Tabel 3.1 Kerangka analitis bagi perancangan ulang (*redesigning*) proses pengembangan dan penilaian dari fungsi sumber daya manusia

Apakah hubungan perencanaan dari setiap proses sumber daya manusia (khususnya proses pengembangan dan penilaian) terhadap pertimbangan- pertimbangan berikut:	Proses Sumber Daya Manusia	
	Pengembangan (<i>Development</i>)	Penilaian (<i>Appraisal</i>)
<p>Sistematisasi perencanaan terhadap pemecahan masalah dan praktik yang sedang berlangsung dan yang muncul tiba-tiba?</p> <p>Meningkatkan keterpautan antara fungsi sumber daya manusia dan tujuan organisasi? antara fungsi sumber daya manusia dan fungsi-fungsi manajemen lainnya? Antar proses-proses dari fungsi sumber daya manusia?</p> <p>Pengantisipasi percabangan program-program pendidikan baru, personil baru, peran baru, dan teknologi baru bagi fungsi sumber daya manusia?</p> <p>Mengusahakan perencanaan untuk sesuai dengan perubahan pada lingkungan internal dan eksternal?</p> <p>Sumbangan terhadap pengisian kebutuhan personil?</p> <p>Pengkonsentrasian proses-proses sumber daya manusia pada area-area di mana akan memiliki dampak terbesar pada masa depan sistem sekolah?</p> <p>Peningkatan daya tarik, pengembangan, pencapaian ulang, dan pemotivasian kualitas dan kuantitas komitmen personil terhadap budaya kinerja sistem?</p> <p>Pemberian bentuk fungsi sumber daya manusia untuk membantu sistem untuk membuat peralihan dari keadaan yang sekarang pada keadaan yang dikehendaki?</p>		

Catatan:

Tujuan proses-proses sumber daya manusia, di samping Pengembangan (*Development*) dan Penilaian (*Appraisal*), selengkapnya meliputi Perencanaan (*Planning*), Rekrutmen (*Recruitment*), Seleksi (*Selection*), Pengimbasan (*Induction*), Keadilan (*justice*), Kesenambungan (*Continuity*), Kompensasi (*Compensation*), Informasi (*Information*), dan Tawar menawar (*Bargaining*)

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Castetter (1996: 75), menekankan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah operasi yang merupakan siklus yang mungkin hasil yang sempurna tak akan pernah dapat dicapai. Revisi secara periodik terhadap perencanaan dan asumsi-asumsi yang mendasarinya akan selalu diperlukan. Meskipun demikian, jika proses perencanaan sumber daya manusia disusun dengan hati-hati, diimplementasikan, dan diawasi dengan baik, peluang-peluang bagi sistem sekolah untuk memenuhi kebutuhan terhadap ketersediaan personil yang mereka butuhkan dan dapat terhindar dari kemandegan organisasional yang disebabkan oleh kesenjangan ketiadaan orang yang sanggup mengerjakan berbagai tugas-tugas pokok dan fungsi-fungsi organisasi.

Castetter (1996: 210) menunjukkan bahwa dalam teorinya, proses rekrutmen, seleksi, dan induksi harus menghasilkan dalam menarik dan mempertahankan jumlah, jenis, dan mutu personil yang dibutuhkan oleh sistem. Penilaian berkala dari hasil-hasil aktual diturunkan dari ketiga proses tadi harus mampu meminimalkan perputaran biaya untuk membendung pertambahan biaya karena rekrutmen, seleksi, dan induksi yang keliru. Penilaian yang demikian akan menyediakan informasi pada kepuasan kebutuhan personil; kesepadanan (*compatibility*); sikap pengoperasian yang akan membawa menuju keefektifan transaksi ketenagakerjaan; dan proses validitas rekrutmen, seleksi, dan induksi. Jika dan ketika ketiga proses tersebut tidak membawa menuju hasil-hasil yang diinginkan, tindakan korektif dapat diambil segera.

B. MASALAH DALAM PENGEMBANGAN PERSONIL:

Penghalang dan Faktor Penentu

a. Penghalang

Castetter (1996: 229) mengemukakan bahwa masalah pengembangan personil sebagai salah satu proses fungsi sumber daya manusia juga selalu mendapat perhatian terhadap program-program dan prakteknya. Jika kita menemukan masalah pengembangan personil menyimpang dari kinerja yang diharapkan, atau dari kriteria bagi penilaian kontribusi personil terhadap hasil pendidikan, jelas sebuah pendekatan baru dibutuhkan untuk mengkoreksi penyimpangan dan hambatan negatif yang seperti ini terhadap efektivitas individual, kelompok, dan sistem. Untuk mengatasi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

masalah-masalah pengembangan personil itu dapat dikelompokkan dalam fokus pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apakah sistem institusi pendidikan/sekolah telah memiliki kelayakan keahlian profesional untuk merancang dan mengoperasikan program-program pengembangan personil?
- 2) Apakah sistem institusi pendidikan/sekolah mengetahui bagaimana untuk menggunakan uang dalam pengembangan personil?
- 3) Terhadap perluasan apa subordinasi-subordinasi berpartisipasi dalam perancangan dan pengambilan keputusan pengembangan personil?
- 4) Terhadap perluasan apa perubahan sosial dan politik merintang atau mendukung pengembangan personil?
- 5) Apakah modifikasi perilaku sebuah konsep antar jalinan terhadap pembuatan program-program pengembangan personil?
- 6) Apakah agen-agen perubahan fokus secara terus-menerus pada pengisolasian kelemahan-kelemahan dalam program pengembangan personil dalam rangka membantu mereka pada suatu level keefektifan yang dapat diterima?
- 7) Apakah program yang ditujukan pada hasil diungkapkan dalam perubahan perilaku?

b. Faktor Penentu

Castetter (1996: 229-230) menyebutkan bahwa salah satu kecenderungan (*trend*) pengembangan personil masa ini adalah untuk memandang para pengembang personil sebagai para spesialis pengembangan organisasi, yang menempatkan pendidikan *in-service* pada sebuah perspektif yang lebih luas. Penentu pengembangan staf masa ini yang lainnya yang menjanjikan terhadap keadaan hasil tujuan-tujuan pengembangan personil sebagai sebuah pendekatan sistem yang berhubungan dengan fungsi sumber daya manusia, yang mana pengembangan personil merupakan salah satu prosesnya, bagi perencanaan komprehensif bagi perbaikan institusional. Pendekatan ini menekankan sebuah cara penuh pemikiran pendekatan penyimpangan-penyimpangan dari yang diharapkan institusi dipaparkan sebagai berikut:

- 1) Setiap individu adalah bagian dari keseluruhan- setiap aksi individu memiliki konsekuensi bagi sistem secara keseluruhan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 2) Untuk merubah hasil-hasil yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi, seorang harus merubah sistem – bukan hanya bagian-bagiannya.
- 3) Organisasi harus fokus pada akar penyebab timbulnya masalah dan tujuan jangka panjang dan kelanjutannya, bukan hanya kumpulan gejala-gejala saja.

C. DOMAIN PENGEMBANGAN PERSONIL

Castetter (1996: 232) menjelaskan bahwa pengembangan personil adalah yang menonjol di antara proses-proses yang dirancang oleh sistem untuk menarik, memperoleh, dan memperbaiki kualitas dan kuantitas anggota-anggota yang membutuhkan pemecahan masalah-masalah tersebut dan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Proses pengembangan personil adalah sangat penting untuk dihubungkan dengan perencanaan sumber daya manusia karena, kapan akan ditarik kembali, sebuah rencana sumber daya manusia dapat disarankan untuk:

- 1) Meningkatkan kinerja pada posisi mereka sekarang semua pemangku jabatan yang sedang menjabat.
- 2) Pengembangan keterampilan-keterampilan kunci dari orang-orang yang telah dipilih untuk mengisi lowongan-lowongan yang ada.
- 3) Mempromosikan pengembangan diri semua personil dalam rangka meningkatkan pengaruh mereka sebagai individu dan sebagai sarana pemuasan kebutuhan.
- 4) Menyiapkan sebuah basis bagi pengidentifikasian dan pembinaan para pengganti dalam setiap kelompok karyawan – dari eksekutif hingga personil pendukung- melintasi sistem sekolah.

Penetapan makna sistematis bagi pengembangan berkelanjutan keterampilan, pengetahuan, kemampuan memecahkan masalah, dan sikap personil sistem memiliki ajaran utama jabatan profesional yang sesuai dengan zamannya. Meskipun pembinaan personil dalam bidang pendidikan telah ada dalam beberapa bentuk selama bertahun-tahun, terdapat perbedaan persepsi tentang apa makna pembinaan personil. Hal ini mengacu pada beragamnya istilah yang ada seperti pendidikan sambil bertugas (*in-service education*), pengembangan personil (*personnel development*), pelatihan (*training*), pengembangan profesional (*professional*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

development), pendidikan berkelanjutan (*continuing education*), dan tingkatan kerja unggul (*advanced degree work*). Satu perbedaan pandangan antara *in-service education* dan *personnel development* diungkapkan oleh Sergiovanni dan Starratt (1979: 290-291) sebagai berikut:

Secara konsep, pengembangan personil (*personnel development*) bukanlah sesuatu yang dikerjakan institusi yang menangani pendidikan pada personil pendidikan tetapi sesuatu yang personil pendidikan melakukan bagi dirinya sendiri. Sementara pengembangan personil berbasis orientasi pertumbuhan, pendidikan sambil bertugas (*in-service education*) mengasumsikan sebuah kekurangan pada personil pendidikan itu dan mensyaratkan seperangkat gagasan-gagasan, keterampilan, dan metode-metode yang sesuai yang membutuhkan pengembangan. Pengembangan personil tidak mengasumsikan sebuah kekurangan pada personil pendidikan tadi hanya sedikit mengasumsikan sebuah kebutuhan bagi seseorang dalam bekerja untuk menumbuhkan dan mengembangkan pekerjaannya itu.

Selanjutnya Harris (1980: 21) mengemukakan makna *in-service education* yang didefinisikan sebagai: "... setiap program yang direncanakan sebagai upaya memberikan peluang belajar pada para personil yang bertujuan meningkatkan kinerja seseorang agar siap dengan tugas-tugas pada posisi yang diberikan padanya" (... *any planned program of learning opportunities afforded staff members...for purposes of improving the performance of an individual in already assigned positions*).

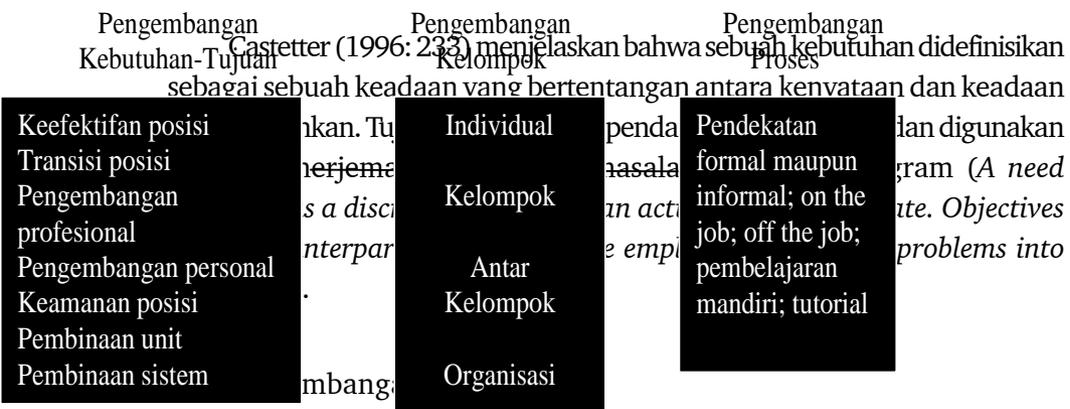
Castetter (1996: 232-233) mendefinisikan pengembangan personil di sini meliputi baik dengan pendekatan formal maupun informal untuk meningkatkan keefektifan sumber daya manusia. Pengembangan personil meliputi kegiatan dalam rentang waktu singkat dan ada juga yang panjang; masing-masing memiliki tujuan-tujuan yang berbeda, melibatkan personil pada tingkatan yang berbeda, dan mengalamatkan dirinya sendiri pada berbagai cara untuk pengkonseptualisasian dan pengorganisasian fungsi pembinaan personil. Pada hakikatnya, pengembangan staf merupakan proses pembinaan personil melalui pendekatan-pendekatan yang menekankan perwujudan-diri, pertumbuhan sendiri, dan pengembangan sendiri. Pengembangan meliputi kegiatan-kegiatan ini yang ditujukan pada peningkatan dan pertumbuhan kemampuan, sikap, keterampilan, pengetahuan dari para anggota sistem tersebut.

Castetter (1996: 233-234) menunjukkan bahwa konsep pengembangan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

personil menganut pandangan bahwa berbagai jenis situasi secara berkelanjutan muncul dalam setiap kerja organisasi yang disebut beberapa bentuk pengembangan individual atau kelompok seperti pada Gambar 3.4.

Gambar 3.4 Sebuah tipologi pengembangan personil



(a) Guru – Joseph Morton seorang guru kimia tidak dapat mengikuti perkembangan pengetahuan, teori, pengembangan dan teknologi pembelajaran di bidang kimia.

(b) Administrator – Mari Degnas, kepala Sekolah Dasar Ford, tidak berfungsi sebagai seorang pemimpin pembelajaran (*instructional*) dan tidak merasa nyaman dengan peran itu.

(c) Tenaga pendukung (*Support person*) – Dewan pendidikan (*Board of education*) telah mengarahkan pengawas sekolah untuk mengembangkan rencana yang akan membuat kemampuan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

teknologi kantor modern tersedia bagi semua personil karyawan kantor.

- 2) Pengembangan kelompok:
 - (a) Tingkat pencapaian Bahasa, Matematika, dan Sains di Sekolah Dasar Beverly Hills kurang memuaskan.
- 3) Pengembangan sistem:
 - (a) Temuan studi yang dilaporkan oleh Kementerian pendidikan negara bagian dan sebuah asosiasi akreditasi regional pada dewan pendidikan menunjukkan pengakreditasian sistem sekolah akan ditahan sampai perubahan meluas yang direkomendasikan dalam laporan itu dilaksanakan.
- 4) Pengembangan anggota dewan:
 - (a) Harry Jones, ketua dewan (*board president*), telah memberitahu anggota dewan pendidikan mereka perlu membuat perintah terhadap perbedaan antara pembuatan kebijakan dan implementasi kebijakan

Castetter (1996: 234-235) mengemukakan bahwa untuk memecahkan masalah-masalah individual dan organisasional spesifik yang kompleks membutuhkan daftar seperti di atas, berbagai pendekatan dibutuhkan untuk memodifikasi pola-pola perilaku individual dan kelompok agar keefektifan organisasional dapat dimaksimalkan. Contoh anggapan-anggapan positif yang dimaksudkan untuk memberikan arah yang mendasari struktur kepercayaan dan kegiatan-kegiatan operasional sebuah upaya pengembangan personil yang komprehensif meliputi:

- 1) Konsep antar hubungan di antara sistem, unit, dan tujuan-tujuan individual memiliki implikasi bagi rancangan dan implementasi program-program pengembangan personil.
- 2) Pengembangan meliputi semua personil institusi pendidikan yang ada di daftar gaji. Meskipun menekankan pada personil profesional, namun penerapan dari apa-apa yang diungkapkan pada bagian ini berlaku bagi semua pengembangan personil.
- 3) Pengembangan memerlukan pemuasan dua macam harapan: kontribusi individual terhadap sistem institusi pendidikan itu serta penghargaan material dan emosional sebagai hasil kembalian dari pekerjaan mereka.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 4) Pengembangan melibatkan semua aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk melaksanakan seluruh tugasnya secara efektif, apapun peran dan apapun level kerjanya.
- 5) Pengembangan difokuskan pada dua jenis kegiatan: (a) yang secara khusus telah direncanakan dan diatur oleh sistem institusi pendidikan itu (pendekatan formal) dan (b) semua yang diprakarsai oleh personil itu sendiri (pendekatan informal).
- 6) Pengembangan memperhatikan nilai-nilai, norma, dan perilaku individual maupun kelompok.
- 7) Pengembangan dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan berikut: pengembangan personal, pengembangan profesional, mobilitas vertikal, pemecahan masalah, motivasi, kegiatan remedial, dan rasa aman bagi anggota.
- 8) Program-program pengembangan diprakarsai oleh sistem itu yang dimaksudkan bagi pendidikan individual di atas dan bawah yang menjadi tuntutan persyaratan teknis posisi.
- 9) Pengembangan program aktivitas pemberian sanksi dihubungkan dengan keputusan/resolusi praktis dan kebutuhan-kebutuhan yang berorientasi posisi sebagai cara memperpanjang rentang tujuan yang difokuskan pada pengembangan individual yang terus berkelanjutan.
- 10) Pengembangan mendorong pengembangan karir jangka panjang dalam pengembangan personil bagi semua personil sebagai sebuah kebutuhan organisasional.
- 11) Aktivitas pengembangan terus dilakukan evaluasi untuk semua bagian dengan penilaian yang cermat ketimbang penilaian yang bersifat coba-coba.
- 12) Sistem-sistem dalam institusi pendidikan itu tidak semua anggarannya disedot bagi mewujudkan pengetahuan dan teori yang menjadi perhatian pengembangan personil.
- 13) Program-program pengembangan personil terus dilakukan yang disesuaikan dengan keadaan kebutuhan-kebutuhannya yang didasarkan pada komponen-komponen sebuah irama model pengembangan proses (seperti sebagai tujuan-tujuan sumber daya manusia) atau dirancang dengan hati-hati, teratur, dan berdasarkan pengalaman-pengalaman yang teruji.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 14) Pengembangan personil merepresentasikan sebuah perangkat yang ampuh untuk mempengaruhi perubahan individual, unit, dan sistem.

Bracey (1990: 104-117) mengemukakan bahwa tantangan-tantangan di atas dengan mempertimbangkan masalah-masalah utama yang ada dalam kehidupan nyata masyarakatnya merupakan masalah yang dihadapi sistem sekolah yang berlaku. Masalah-masalah ini di antaranya yaitu manusia dan hak-hak sipilnya, kebebasan akademik, pribadi, dan profesional, kompetensi pendidik, hukum ketenagakerjaan, peraturan tentang sertifikasi, asuransi kesehatan, pemberdayaan personil, senioritas personil, keseimbangan kekuatan antara sistem dan sumber daya manusianya, standar profesional dan praktiknya, pengurangan jumlah personil, hak dan tanggung jawab pendidik, serta benturan terhadap makna dan hakikat sekolah merupakan masalah-masalah yang dianggap terpenting mengutip sumber-sumber bacaan tentang reformasi pendidikan.

Di sini diperlukan sejumlah variasi pendekatan yang membentuk sebuah model proses untuk memodifikasi pola-pola perilaku individual dan kelompok agar keefektifan organisasional dapat dimaksimalkan sehingga mampu merespon masalah-masalah pengembangan organisasi yang terus muncul pada sistem institusi pendidikan/sekolah, apakah bersifat individual atau kelompok.

Kemampuan substansial untuk menguraikan permasalahan yang dihadapi sehingga dapat ditemukan dengan tepat persoalan-persoalan utama yang menjadi penyebab munculnya masalah, kemudian menentukan urutan langkah-langkah yang harus ditempuh dan menyiapkan langkah alternatif agar proses pengisolasian dan penghapusan terhadap kelemahan-kelemahan dari fungsi sumber daya manusianya itu dapat terus berjalan dalam kondisi perubahan-perubahan lingkungan yang seperti apa dan bagaimanapun dalam mencapai sasaran-sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan berkelanjutan terhadap sumber daya manusia berikut landasan filsafatnya sangat diperlukan sebagai budaya dalam sebuah organisasi, agar organisasi tersebut mampu mempertimbangkan faktor-faktor strategis yang penting dari perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal, menentukan tujuan dan sasaran Strategis sumber daya manusianya, kemudian merancang dan mengembangkan bentuk

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

program-program untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan itu, melaksanakan program-program pengembangan personil itu dengan tujuan peningkatan kinerja individual, unit, dan sistem yang dibingkai dalam kerangka rencana pengembangan karir.

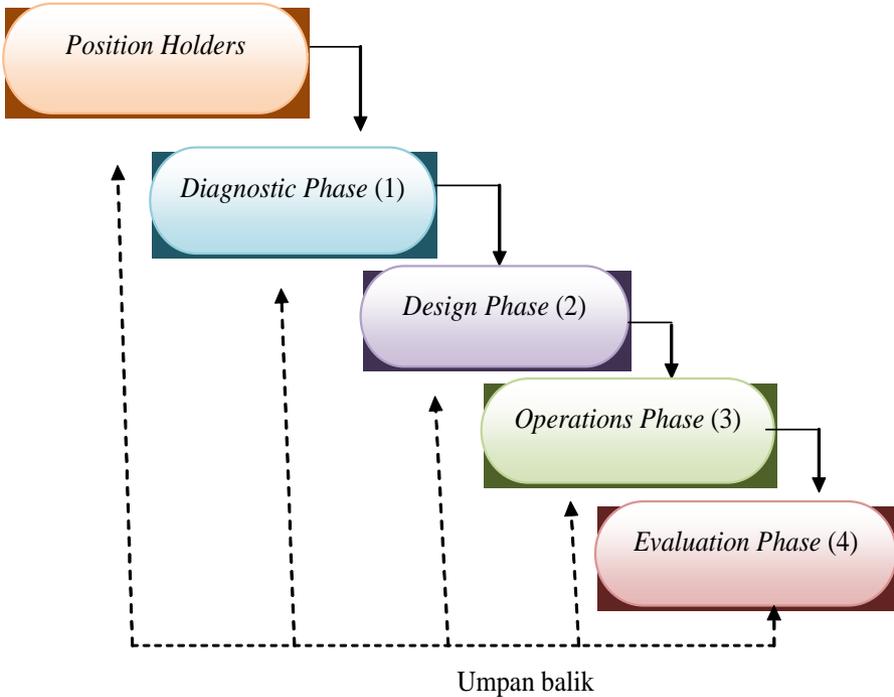
Menurut O'Sullivan, et al. dalam Kydd L., et al. (1997: 295), aspek dalam pengembangan staf meliputi: *Pertama*, ia memfokuskan pada persoalan kegiatan pelatihan staf, apakah yang bersifat sukarela atau yang dengan menggunakan kewenangan dari atasan, di lingkungan pejabat struktural ataupun fungsional pendidikan, yang berbasis pengetahuan maupun keterampilan, yang berbasis pribadi atau pada pencapaian tujuan organisasi, dan akhirnya yang berkaitan dengan skema pengembangan personil yang dibimbing oleh kurikulum atau sebaliknya. *Kedua*, harus ada pernyataan kebijakan yang disepakati tentang sasaran dan kewajiban individu dan lembaga (kantor/madrasah) ke arah pengembangan personil. Pada umumnya, para personil membutuhkan pelatihan dalam pelayanan dan pengembangan, karena tanpa pelatihan itu, bahkan staf yang dapat diandalkan, inovatif, dan berbakat sekalipun jarang yang muncul dengan keberhasilannya sendiri.

Dalam pandangan Organ Pelatihan dan Pengembangan SDM pada masa kini, kegiatan pelatihan dianggap sebagai pusat keuntungan daripada sebagai investasi yang memberikan keuntungan secara tak langsung. Lee (1986: 76) menekankan bahwa "*A training department that is evaluated on results achieved must think like a profit center*".

D. PROSES PENGEMBANGAN PERSONIL

Castetter (1996: 236) menggambarkan sebuah model proses seperti pada gambar 3.5 untuk menguji cara-cara merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi rencana pengembangan personil. Secara garis besar model proses pengembangan personil ini meliputi fase diagnostik, fase perancangan, fase operasi, dan fase evaluasi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 3.5 Model proses pengembangan personil

a) Fase 1: Diagnostik

Kebutuhan-kebutuhan dalam pengembangan personil berdasarkan tingkat analisisnya dibedakan menjadi tiga tingkatan: individual, kelompok, dan sistem. Castetter (1996: 236-238) membuat Tabel 3.3 yang memuat sebuah daftar masalah-masalah pengembangan hipotetik dalam sebuah sistem sekolah (dalam perancangan rencana kerja yang realistis dan dapat dikerjakan bagi pengembangan personil).

Dari Tabel tersebut terlihat bahwa dalam perencanaan program-program pengembangan personil. Pertama ialah kebutuhan-kebutuhan pengembangan organisasi secara menyeluruh; kedua adalah kebutuhan-kebutuhan pengembangan dalam pengetahuan dan keterampilan khusus dari individu-individu yang sedang menjabat; dan ketiga adalah potensi individu-individu yang sedang menjabat agar tumbuh dan berkembang. Pertimbangan lainnya adalah kebutuhan pengembangan kinerja kelompok dan antar kelompok. Situasi hipotetik yang tampak pada tabel 3.3 mengasumsikan bahwa setiap organisasi akan memiliki pertentangan-pertentangan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dalam kinerja, prosedur, atau sistem. Sumber-sumber data pada tabel 3.3 saling berhubungan. Data yang diperoleh dari penilaian kinerja, sebagai contoh, dapat juga digunakan untuk proses pengembangan. Satu aspek yang penting dari konsep yang diilustrasikan pada tabel 3.3 yaitu output dari satu proses personil atau prosedur dapat menjadi input bagi proses personil atau prosedur lainnya. Informasi yang diperoleh dalam rekrutmen, seleksi, dan proses penilaian adalah input yang penting bagi proses pengembangan. Banyak sekolah yang ketika memerlukan personil untuk dipekerjakan ternyata tidak berpengalaman atau tidak cukup memenuhi syarat bagi kinerja peran tugas yang dituntut. Dalam hal seperti ini maka program pengembangan personil baru muncul, karena personil baru tersebut dituntut untuk mampu bekerja secara efektif.

Castetter (1996: 238) menjelaskan bahwa pada tabel 3.4 melalui pengidentifikasian faktor-faktor pengembangan utama dan pertimbangan-pertimbangan yang diajukan dalam perancangan sebuah program pengembangan. Perhatian pembaca diarahkan pada sumber-sumber informasi kebutuhan-kebutuhan yang lain dari yang tertera pada tabel 3.2, yang dapat dimanfaatkan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada seperti yang diidentifikasi pada tabel 3.3. Sumber-sumber ini termasuk wawancara, kuesioner, konsultasi, diskusi individual dan kelompok, hasil-hasil tes pembelajaran, diskusi dengan para pemangku jabatan (*position holders*) dan kelompok-kelompok kerja, survey, rekaman, laporan, dan hasil audit. Dengan begitu, pengembangan membutuhkan permukaan pada berbagai tingkatan, dengan derajat perbedaan dampak. Kesemuanya itu dipertimbangkan untuk mencerminkan sebuah kesenjangan antara kondisi yang ada dengan yang diinginkan, apakah kesenjangan itu dipandang sebagai sebuah kekurangan atau bagian budaya organisasinya yang menekankan pertumbuhan dan perkembangan bagi semua anggota sistem.

Bishop (1976: 34) mengutamakan untuk menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan dalam rancangan program, hal ini penting untuk menunjukkan bahwa beberapa pertimbangan perencanaan yang penting perlu diuji. Sebagai contoh, ada kejadian yang di sana terdapat sebuah kesepakatan di antara para pengambil keputusan tentang adanya sebuah kebutuhan yang umum sifatnya? Bagaimana pentingnya kebutuhan itu dalam kaitannya dengan prioritas pengembangan sistem dan sumber daya? Apakah kebutuhan itu harus dipecahkan melalui tindakan sistem? Apakah peluang pemuasan akan

Tabel 3.2 Matriks pengembangan personil yang menghubungkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan personil dengan model-model pengembangan personil (Castetter, 1996: 262).

	Model-model Pengembangan Personil (Jenis-jenis Personil)				
	Pengembangan personil individual dengan Panduan	Observasi/ pengkajian	Pelibatan dalam sebuah proses pengembangan/ perbaikan	Pelatihan	Inkuiri/ penyelidikan
Personil Pendidik (Guru) Pemula Berpengalaman Pemeran cadangan Memenuhi kebutuhan jabatan Melembi kebutuhan jabatan Personil Administratif-Supervisor (Kepala Sekolah-Pengawas Sekolah) Pemula Berpengalaman Pemeran cadangan Memenuhi kebutuhan jabatan Melembi kebutuhan jabatan Personil Pendukung Pemeran cadangan Memenuhi kebutuhan jabatan Melembi kebutuhan jabatan Dewan Pendidikan Pemula Pendidikan lanjutan (Pasca Sarjana)					

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Tabel 3.3 Hubungan antar proses dalam perencanaan program-program pengembangan personil

Masalah-Masalah Kinerja, Prosedur, Atau Sistem	Sumber-sumber Informasi Kebutuhan									
	Catatan Personil	Ketersediaan Personil	Penilaian Kinerja	Proses Rekrutmen	Proses Seleksi	Proses Pengembangan	Proses Kompensasi	Rencana Induk	Anggaran	Hasil Survey
Keunggulan kemampuan profesional dari personil	X		X							
Keunggulan sistem manajerial								X		X
Kekurangan dan kelebihan personil	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Masalah-masalah kinerja individual			X							
Perubahan teknologis mempengaruhi jabatan-jabatan yang tersedia		X						X		X
Perubahan sosial mempengaruhi jabatan-jabatan yang tersedia										X
Kebutuhan akan perubahan jabatan		X	X	X		X	X	X		X
Kinerja bagian yang tidak efektif								X		X
Masalah-masalah dalam mobilitas vertikal personil		X	X							
Masalah-masalah dalam mobilitas horizontal personil		X	X							
Masalah-masalah dalam motivasi personil	X		X			X				X
Masalah-masalah dalam sistem informasi										X
Masalah-masalah dalam komunikasi organisasi										X

kebutuhan itu akan menjadi pengorbanan yang efektif. Sebuah pertimbangan kedua adalah mencapai sebuah kesepakatan pada apakah sebuah kebutuhan harus menjadi sebuah komponen dari program pengembangan sistem. Meskipun identifikasi kebutuhan merupakan sebuah proses analitis, pemuasan kebutuhan itu sebuah proses politis, yang maknanya bahwa untuk sebuah kebutuhan untuk mencapai status program memerlukan orang, kekuasaan, dan persekutuan dari bagian-bagian/kelompok yang ada.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

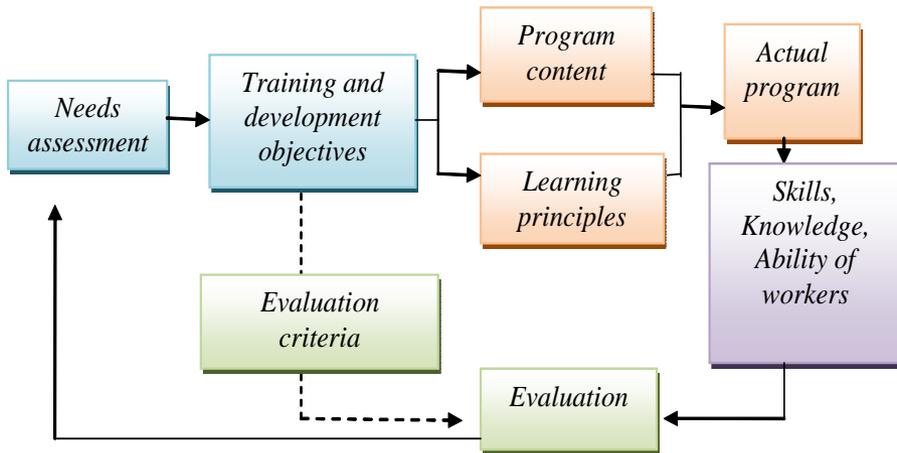
Tabel 3.4 Ringkasan faktor-faktor utama yang dipertimbangkan dalam pengkajian kebutuhan-kebutuhan pengembangan personil

Faktor-faktor Pengembangan	Perhatian Pengembangan Sekarang dan Masa Depan
Lingkungan eksternal	Apa dampak yang tampak dari pengaturan lingkungan terhadap program-program pengembangan personil? Apa yang harus sistem antisipasi dengan memperhatikan kebutuhan peraturan masa depan?
Sistem Institusi Pendidikan	Apakah pada saat ini menunjukkan bahwa program-program pengembangan personil mengurangi kesenjangan antara harapan dan hasil yang dicapai?
Pemangku Jabatan	Apakah individu para pemangku jabatan memahami tuntutan-tuntutan jabatannya? Apakah ia mampu melaksanakan tuntutan-tuntutan pekerjaan dari jabatannya itu? Apakah tingkat kinerjanya memuaskan? Dapatkah kinerjanya itu diperbaiki?
Jabatan	Apakah terdapat standar kerja pada suatu jabatan? Apakah standar kerja itu tunduk pada pengawasan peraturan? Apakah standar kerja itu sudah usang? Apakah perkembangan teknologi sekarang merubah tuntutan-tuntutan kinerja pada suatu jabatan?
Kecocokan Orang dengan Jabatan	Untuk tujuan apa diperlukan kesepadanan antara standar jabatan dan keterampilan, kemampuan, dan sikap dari pemangku jabatan itu?
Latar Belakang Jabatan	Apakah terdapat iklim organisasional yang menjadi kendala bagi kinerja individual atau kelompok?
Kelompok Kerja	Apakah kesenjangan kinerja telah diidentifikasi dalam kelompok-kelompok kerja (contohnya: administrator, tenaga pendidik, spesialis, dan kelompok tenaga pendukung)?

Werther Jr. dan Davis (1996: 286-287) menggambarkan bahwa pengkajian kebutuhan (*needs assesment*) mendiagnosa problem-problem yang ada dan tantangan-tantangan masa depan agar sesuai dengan pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, tekanan kompetitif atau perubahan pada strategi organisasi akan menuntun pada penurunan ukuran dan penstrukturan ulang yang menyertainya. Pengkajian kebutuhan-kebutuhan sebaiknya mempertimbangkan setiap pesertanya. Kebutuhan-kebutuhan individual personil dapat ditentukan oleh bagian *Human Resource*, supervisor, atau oleh para peserta itu sendiri. Gambar 3.6 merupakan diagram yang memuat urutan yang harus disertakan sebelum pelatihan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan pengembangan dimulai. Sebagai jawaban atas gambar tsb, orang yang bertanggungjawab terhadap pelatihan atau pengembangan harus mengkaji kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi untuk mempelajari tujuan-tujuan yang mana yang akan dicari/dibutuhkan.



Gambar 3.6 Langkah-langkah pendahuluan dalam mempersiapkan program pelatihan dan pengembangan

b) Fase 2: Rancangan/Disain Rencana Pengembangan

Harris (1980: 108-109) mengemukakan bahwa pengembangan membutuhkan permukaan pada berbagai tingkatan (individual, unit, dan organisasi), pada waktu yang berbeda, dan untuk berbagai alasan. Kekurangan personil dapat saja terjadi, pembuat undang-undang dapat saja meloloskan program-program baru yang dibutuhkan, atau informasi dapat saja disusun yang menunjukkan jenis tertentu dari kekurangan keterampilan manajerial kepala institusi-institusi birokrasi pendidikan. Persiapan bagi rancangan atau rencana pengembangan personil mencakup sebuah dokumen yang memuat hal-hal penting minimum sebagai berikut:

- (1) Sebuah pernyataan alasan untuk menyelenggarakan pelatihan (sesuai kebutuhan atau permasalahannya),
- (2) Sebuah deskripsi tujuan spesifik dan sasaran yang dipilih sebagai hasil,
- (3) Sebuah daftar terinci tentang data peserta yang akan dilatih dan bagai-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- mana atau mengapanya (individual atau kelompok) yang dikaitkan dengan tujuan dan sarannya,
- (4) Sebuah rencana bagi pengidentifikasian dan pengembangan para pengganti bagi jabatan-jabatan penting dan kritis,
 - (5) Sebuah kalender kegiatan-kegiatan utama yang berhubungan dengan sasaran dan pesertanya,
 - (6) Sebagai wahana bagi orang atau kelompok yang akan diberikan tanggung jawab yang ditugaskan mengikuti setiap kegiatan utama,
 - (7) Sebuah daftar kebutuhan sumber daya bagi setiap kegiatan utama dan satu bagi koordinasi menyeluruh,
 - (8) Sebuah deskripsi prosedur untuk pengevaluasian sebagai rencana umpan balik berkala dari operasi tersebut,
 - (9) Sebuah jadwal dan daftar prosedur untuk monitoring operasi tersebut secara keseluruhan.

(1) Isyarat-isyarat Perencanaan dari Penelitian

Sparks dan Horsley (1989: 40-57) mengungkapkan bahwa temuan-temuan dari penelitian tentang praktik-praktik pengembangan personil menjamin pertimbangan dalam tahapan-tahapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi dari program-program pengembangan personil. Tinjauan ulang Sparks dan Loucks-Horsley telah diorganisir menjadi sekitar lima model pengembangan personil, seperti pada tabel 3.5 berikut ini:

Tabel 3.5 Lima model pengembangan personil

Jenis-jenis Model Pengembangan Personil	Asumsi Model
Pengembangan personil individual dengan Panduan	Individu dapat menentukan yang terbaik bagi kebutuhan belajarnya sendiri dan mampu mengarahkan serta mengambil inisiatif bagi dirinya sendiri dalam belajar. Individu akan lebih termotivasi ketika mereka memilih tujuan-tujuan belajarnya sendiri berdasarkan kajian pribadi terhadap kebutuhannya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Observasi/ pengkajian	Observasi dan pengkajian pembelajaran melengkapi personil dengan data yang dapat direfleksikan pada dan dianalisis bagi tujuan peningkatan kinerjanya. Refleksi oleh individu berdasarkan praktik yang pernah dialaminya sendiri dapat ditingkatkan oleh observasi orang lain.
Pelibatan dalam sebuah proses pengembangan / perbaikan	Orang-orang dewasa belajar paling efektif ketika mereka memiliki sebuah kebutuhan untuk tahu atau suatu masalah untuk dipecahkan. Kepala sekolah membutuhkan pengetahuan tentang pengembangan sekolah yang akan mendukung kemampuan manajerialnya atau pengawas sekolah membutuhkan pengetahuan tentang proses pengembangan personil atau kurikulum misalnya. Terdapat perilaku-perilaku dan teknik-teknik yang sudah selayaknya dimiliki kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Para kepala sekolah dapat merubah perilakunya dan belajar untuk mereplikasi perilaku-perilaku yang akan membantunya dalam mengelola sekolah dengan lebih baik.
Pelatihan Inkuiri/ penyelidikan	Cara yang paling efektif bagi pengembangan profesional adalah dalam kelompok kerja sesama kepala sekolah terhadap permasalahan-permasalahan dan isu-isu yang muncul dalam upaya untuk praktik mereka sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan dan manajerialnya.

Intisari dari apa yang telah dilaporkan Sparks dan Loucks-Horsley (1989: 52) adalah bahwa pengembangan personil biasanya sangat berhasil pada organisasi di mana:

- (a) Para personil memiliki serangkaian tujuan yang terpadu dan sasaran bersama yang mereka turut serta dalam merumuskannya, yang mencerminkan harapan yang tinggi bagi mereka sendiri dan para siswa.
- (b) Para administrator (kepala seksi birokrasi pendidikan, pengawas sekolah/madrasah, dan kepala sekolah/madrasah menerapkan kepemimpinan yang kuat dengan mempromosikan sebuah “norma secara kolektif,” meminimalisir perbedaan status di antara mereka sendiri dan para anggota stafnya, membuka komunikasi informal, dan mereduksi kebutuhan yang bersifat pribadi untuk melakukan pengawasan formal agar tercapai koordinasi.
- (c) Para administrator menempatkan sebuah prioritas tinggi pada pengembangan personil dan perbaikan berkelanjutan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (d) Para administrator dan tenaga pendidik mengerjakan beragam proses formal dan informal untuk memonitor kemajuan pencapaian tujuan, menggunakannya untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan dan menemukan cara-cara untuk menanggulangi hambatan-hambatan tersebut, ketimbang membuat ringkasan penilaian kompetensi dari sebagian anggota personil.
- (e) Pengetahuan, keahlian, dan sumber daya, termasuk waktu untuk terus membujuk dengan sewajarnya; namun memberikan ruang kebebasan, untuk memprakarsai dan mendukung pencapaian tujuan-tujuan pengembangan personil.

(2) Isyarat-isyarat dari Lingkungan Eksternal

Castetter (1996: 246) mengemukakan bahwa ketika sistem institusi pendidikan/sekolah mempertimbangkan untuk melaksanakan proyek pengembangan, ukuran-ukuran yang mana yang akan diadopsi untuk merepresentasikan sebuah strategi yang tersirat. Rencana strategi harus membuat penuntun untuk membantu membuat strategi pengembangan yang konsisten dengan strategi sumber daya manusianya. Salah satu alasan penting untuk pengujian secara hati-hati strategi yang ditetapkan sekarang adalah untuk menentukan apakah kelanjutan dari apa yang sistem telah lakukan pengembangan selama ini akan sesuai dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi beberapa tahun kemudian. Dalam masyarakat masa kini terdapat tiga hal yang mempengaruhi sewaktu suatu pekerjaan yang sebaiknya dipertimbangkan untuk menjawab pertanyaan apakah teknik pengembangan hari ini memadai untuk mengimbangi masalah-masalah pengembangan personil esok hari: (a) kemajuan teknologi pendidikan, (b) kekuatan pekerja yang tersedia dan yang dibutuhkan, dan (c) prakarsa-prakarsa pendidikan eksternal.

Untuk menunjang keberhasilan pengembangan personil pada sebuah instansi seperti Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi atau peningkatan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah misalnya, dibutuhkan serangkaian tujuan yang terpadu dan sasaran yang telah dirumuskan bersama, yang mencerminkan harapan yang tinggi bagi para personilnya sendiri dan instansi/madrasah tersebut.

Menurut Mondy dan Noe (1990: 271), proses Pengembangan SDM

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang tahap-tahap prosesnya secara umum meliputi penentuan kebutuhan-kebutuhan Pengembangan SDM, memantapkan tujuan-tujuan spesifik, memilih metode-metode Pengembangan SDM, memilih media Pengembangan SDM, mengimplementasikan program Pengembangan SDM, dan mengevaluasi program Pengembangan SDM.

Kepala bidang beserta seksi-seksinya pada birokrasi pendidikan, pengawas sekolah, dan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang kuat dengan mempromosikan sebuah “norma secara kolektif”, meminimalisir perbedaan status di antara mereka sendiri dan para anggota stafnya, membuka komunikasi informal, dan mereduksi kepentingan yang bersifat pribadi untuk melakukan pengawasan formal agar tercapai koordinasi.

Para pejabat struktural dan fungsional birokrasi pendidikan di atas harus mampu menemukan cara-cara untuk menanggulangi hambatan-hambatan, ketimbang menghakimi bawahan atas hambatan-hambatan yang muncul yang mengganggu kinerja mereka atau hanya membuat ringkasan penilaian kompetensi dari sebagian anggota personil. Sehubungan dengan hal itu, maka menjadi tuntutan dalam pelaksanaan tugas-tugas bagi para pejabat struktural dan fungsional birokrasi pendidikan untuk memiliki pengetahuan, keahlian, dan sumber daya, termasuk waktu untuk terus membujuk dengan sewajarnya kepada para bawahannya; namun dapat tetap memberikan ruang kebebasan untuk memprakarsai dan mendukung pencapaian tujuan-tujuan pengembangan personil.

Dalam merancang rencana strategi, para pengambil keputusan; seperti kepala bidang beserta seksi-seksinya pada birokrasi pendidikan di tingkat provinsi, pengawas sekolah, dan kepala sekolah, khususnya Seksi Ketenagaannya dan tenaga ahli sumber daya manusia yang direkrut sebagai konsultan, harus mengupayakan agar strategi pengembangan personil konsisten dengan strategi sumber daya manusianya.

Salah satu alasan penting untuk pengujian secara hati-hati terhadap strategi yang sedang berjalan adalah untuk menentukan apakah kelanjutan dari apa yang telah dilakukan dan dicapai sistem pengembangan selama ini akan sesuai dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi beberapa tahun kemudian. Dalam masyarakat pada masa kini terdapat tiga pertimbangan yang harus diperhatikan bagi teknik pengembangan yang memadai untuk mengatasi masalah-masalah pengembangan personil di masa mendatang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang berhubungan dengan: (a) kemajuan teknologi pendidikan, (b) kekuatan pekerja yang tersedia dan yang dibutuhkan, dan (c) prakarsa-prakarsa pendidikan eksternal.

Program-program pelatihan dan pengembangan harus didukung oleh manajer tingkat atas pada organisasi tersebut. Bukti dukungan itu juga diwujudkan dalam bentuk penyediaan berbagai kebutuhan program-program pelatihan dan pengembangan, mengkomunikasikannya ke seluruh organisasi, dan ambil bagian dalam pelatihan itu. Kegiatan-kegiatan ini dapat meyakinkan para pekerja akan pentingnya Pengembangan SDM ini.

Spesialis Pengembangan SDM di sektor pendidikan harus lebih mengetahui dari orang lain topik yang disajikan pada program pelatihan. Ia juga harus memiliki pemahaman terhadap dasar-dasar pembelajaran.

Dalam Projek Pengembangan Madrasah pada Unit Pelaksana Teknis di tingkat provinsi, setiap program pengembangan personil diciptakan, diorganisir, direncanakan, dan diarahkan sesuai dengan konteksnya yang memungkinkannya akan menjadi komprehensif sebagai salah satu rencana pengembangan makro utama dalam penerapan manajemen personil.

(3) Rancangan Format Program

Castetter (1996: 248) menyarankan agar setiap program pengembangan personil sebaiknya diciptakan, diorganisir, direncanakan, dan diarahkan sesuai dengan konteksnya yang memungkinkannya akan menjadi komprehensif atau rencana pengembangan makro. Rencana makro itu dapat dipandang sebagai sekelompok rencana-rencana mikro atau sub-sub rencana yang mewakili sebuah rancangan operasional sistem secara luas dari sumber daya manusianya. Rencana-rencana mikro dikembangkan melalui sebuah format program. Format program di sini mengacu unsur-unsur programnya, seperti pengembangan kebutuhan dan kelompok, diterjemahkan menjadi program-program spesifik/khusus. Unsur-unsur formatnya termasuk metodologi program; pengaturan isi, sumber daya, dan explikasinya (penjelasannya secara lengkap).

Melalui analisis terhadap unsur-unsur di atas menurut Castetter (1996: 251-253), para perencana program mampu memvisualisasi apakah bermacam-macam sasaran pengembangan telah diterjemahkan menjadi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

tingkatan operasional spesifik dan apakah format program itu mampu mencapai tujuan akhir seperti yang tertera di dalamnya. Analisis format itu harus dapat mengungkapkan kesenjangan yang ada dan revisi yang diperlukan sebelum rencana implementasi. Sebuah alasan utama untuk menumpukan perhatian terhadap rancangan format program adalah bahwa hal itu meresepresentasikan sebuah alat sebagai panduan implementasi sebuah rencana pengembangan personil dari konsep-konsep yang abstrak menjadi realitas operasional.

c) Fase 3: Pengimplementasian/Operasi Program Pengembangan Personil

Ukuran-ukuran yang ditawarkan Bishop, dalam Sparks dan Horsley (1989: 54), untuk fase pengimplementasian program-program pengembangan personil individual meliputi:

- (1) Dukungan administrasi dan kebijakan secara luas harus jelas.
- (2) Alasan dan tujuannya harus jelas.
- (3) Para personil profesional harus tahu mengapa ikut ambil bagian dan terkait dengan program itu.
- (4) Harus ada koordinasi terhadap penyediaan material yang dibutuhkan baik dalam jumlah maupun mutunya yang memadai.
- (5) Relevan dan realistis bagi para profesional sebagai pembelajar adalah perlu.
- (6) Sebuah rencana yang didukung alasan yang tepat untuk mencapai sasaran yang diinginkan adalah penting.
- (7) Kepemimpinan dan peranan tanggung jawab (kinerja yang diharapkan) bagi semua personil harus ditentukan.
- (8) Arus komunikasi dan umpan balik harus menjadi sebuah bagian proses dan program pengembangan itu.
- (9) Dukungan dan modifikasi harus teramati terhadap semua komponen sistem.

d) Fase 4: Pengevaluasian Program Pengembangan Personil

Castetter (1996: 255) menjelaskan bahwa fase pengevaluasian merupakan langkah puncak dalam program pengembangan personil, karena aktivitas-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

aktivitas dalam program itu dihubungkan pula dengan bertambahnya pembelanjaan yang memang pantas dipertimbangkan bagi upaya pengembangan sumber daya manusia dan fisik pada sistem itu. Dewan pendidikan, para personil pendidikan di lingkungan itu, dan masyarakat semuanya mengharapkan sebuah kembalian atau hasil yang sepadan dengan sumber daya yang ditanamkan dalam kegiatan pengembangan personil ini. Dua jenis pertanyaan selalu diajukan mengenai operasi setiap kegiatan organisasional berhubungan dengan rasionalitas administratif dan teknis. Pertanyaan pertama mencari informasi tentang keluasan pada apa saja dan bagaimana administratif diterapkan dalam proses pengembangan itu; yaitu, cara di mana proses pengembangan itu direncanakan, diorganisir, diarahkan, dan dikendalikan. Pertanyaan kedua mencari informasi tentang derajat keefektifan yang dengan mana pengetahuan teknis yang ada diterapkan dalam proses pengembangan itu.

Castetter (1996: 255) menambahkan sebuah pertanyaan terakhir dan pertanyaan yang sangat sulit adalah apakah program pengembangan itu benar-benar membantu organisasi untuk mewujudkan tujuan-tujuan harian, tahunan, dan jangka panjangnya. Penentuan apa capaian-capaian yang terukur telah dibuat oleh orang yang seperti apa dalam kegiatan seperti apa merupakan sebuah keterampilan yang kebanyakan organisasi belum menguasainya. Sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan itu untuk memperbaiki cara-cara untuk menilai hasil-hasil pengembangan yang sedang dilaksanakan, sistem dapat menilai program pengembangan itu dengan memperhatikan dampaknya pada pencapaian tujuan perilaku oleh personil, respon kepala-kepala unit untuk menyempurnakan hasil-hasilnya, dan kontribusi program itu terhadap keefektifan sistem.

Castetter (1996: 255-256) menguraikan jenis-jenis pertanyaan yang digunakan untuk mengevaluasi apakah sasaran-sasaran yang dimaksud dari sebuah projek pengembangan telah dicapai meliputi:

- (a) Dampak peserta - apakah projek itu telah mampu merubah perilaku peserta sesuai dengan yang dikehendaki? (*Participant impact – What has the project done to change the behavior of the participant?*)
- (b) Dampak jabatan – apakah kinerja peserta meningkat sesuai dengan ruang lingkup jabatannya? (*Position impact – Did the participant's performance improve in the position setting?*)
- (c) Dampak organisasional – dengan cara-cara apa dan pada peningkatan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

apa upaya-upaya pengembangan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasional? *Organizational impact—In what ways and to what extent do the development efforts contribute to attainment of organizational goals?*

(1) Pertimbangan-pertimbangan Evaluasi yang Penting

Castetter (1996: 257) mengingatkan bahwa setiap sistem institusi pendidikan/sekolah dihadapkan pada beragam waktu dengan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan seleksi, adopsi, dukungan, nilai, keberlangsungan, dan perbaikan (*remediation*) dari program-program pengembangan personil. Keputusan rasional dapat dibuat dengan keyakinan yang lebih besar jika terdapat beberapa landasan bagi penentuan apakah program-program pengembangan telah dijalankan dan akan efektif serta efisien. Pertanyaan-pertanyaan yang dihubungkan dengan perubahan-perubahan peningkatan apa yang telah terjadi dalam hal pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku jabatan, dan dampak organisasional yang hadir dimana-mana dalam diri personil organisasi (lihat Tabel 3.6).

Tabel 3.6 Pertimbangan-pertimbangan utama dalam evaluasi program-program pengembangan personil

Faktor-faktor	Pertanyaan-pertanyaan ilustratif
Kegunaan evaluasi	Apa yang akan dievaluasi? (Sasaran-sasaran program? Metode? Program? Orang? Proses? Produk?)
Dasar-dasar evaluasi	Akankah evaluasi didasarkan pada prinsip-prinsip? (Sistematis?, Objektivitas? Relevansi? Verifikasi hasil? Kuantifikasi? Feasibilitas? Spesifitas? Keefektifan biaya?)
Jenis-jenis evaluasi	Evaluasi sebuah program spesifik? teknik spesifik? Upaya program menyeluruh (total)? (Formatif? Sumatif?)
Kriteria	Kriteria reaksi? Kriteria pembelajaran? Kriteria perilaku? Kriteria hasil? Kombinasi dari kriteria-kriteria itu?
Ukuran-ukuran dari kriteria	Apa ukuran-ukuran dari kriteria yang akan digunakan? (Teknik observasional? Test? Peringkat? Sistem catatan kinerja? Wawancara?)
Data evaluasi	Bagaimana data akan dicatat? Dianalisa? Ditafsirkan? Dimaknai/dinilai?
Hasil	Jenis hasil seperti apa yang akan dievaluasi? (Kompetensi profesional? Perolehan peserta program? Perbaikan program? Validitas pelatihan? Validitas kinerja? Validitas intra organisasional? Validitas interorganisasional?)

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Menurut Castetter (1996: 257), jika fase evaluasi dihilangkan dari proses pengembangan personil, terdapat kurangnya umpan balik untuk mengoreksi kelemahan dan kekurangan, sejumlah informasi yang berguna untuk meningkatkan pengambilan keputusan, dan tak ada landasan tanpa suara bagi upaya-upaya perbaikan pengembangan yang menyeluruh.

Evaluasi pelatihan dan pengembangan, menurut Yoder (1970: 299) mengikuti langkah-langkah seperti pada Gambar 3.7.

Pertama, kriteria evaluasi harus ditetapkan sebelum pelatihan dimulai, secocok mungkin dengan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan seperti pada Gambar 3.7. Kemudian peserta diberikan pretest; yaitu, mereka harus dites untuk mengetahui tingkat pengetahuannya sebelum program dimulai. Setelah pelatihan atau pengembangan selesai, sebuah *posttest* atau *posttraining evaluation* harus diberikan untuk mengetahui peningkatan yang dihasilkan program tersebut. Jika angka peningkatannya signifikan berarti program itu memang membuat perubahan yang berarti. Bagaimanapun program itu hanya sukses jika peningkatan-peningkatan itu bertemu dengan kriteria evaluasi dan ditransfer ke pekerjaan, menghasilkan perubahan perilaku yang paling baik diukur dari peningkatan kinerjanya. Studi lanjutan dapat dilakukan beberapa bulan kemudian untuk melihat bagaimana hasil pembelajaran itu dapat bertahan.

Gambar 3.7 Langkah-langkah evaluasi pelatihan dan pengembangan

Dari kedua pertanyaan di atas, sebenarnya pertanyaan tentang pertanggungjawaban secara teknis itulah yang biasanya tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, pengetahuan dan keterampilan dari para peserta program pengembangan itu belum ada perubahan yang signifikan antara sebelum mengikuti kegiatan itu dengan setelah mengikuti itu, sehingga terkesan kegiatan pengembangan personil itu dilaksanakan hanya sekadar untuk menghabiskan anggaran saja tanpa target maupun output berupa perubahan sikap, pengetahuan, dan perilaku yang akan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

nampak dari adanya peningkatan kinerja dari para personil yang telah mengikuti kegiatan pengembangan itu.

Sementara itu untuk laporan pertanggungjawaban secara administratif dari kegiatan pengembangan personil itu mudah disesuaikan agar dalam laporan tersebut terlihat bahwa semua kegiatan telah dilaksanakan sesuai prosedur, petunjuk teknis, dan pengalokasian dananya. Padahal yang terjadi yang sebenarnya adalah karena tidak ada atau tidak diikutsertakannya ahli yang berkompeten di bidang pengembangan personil yang menguasai persoalan-persoalan substansial yang berkenaan dengan perencanaan, pengimplementasian, dan pengevaluasian terhadap program-program atau kegiatan yang telah dimasukkan dalam perencanaan Strategis organisasi maka program-program atau kegiatan itu tidak dapat terlaksana sesuai dengan akuntabilitas dalam makna yang sebenarnya, bukan hanya laporan tertulis tanpa hasilnya yang nyata.

Yoder (1970: 299) mengemukakan bahwa raw input SDM hanya mampu memberikan kontribusi yang terbatas pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam keadaan belum berkembang/terlatih, permintaan dan peluang mereka sangat terbatas, bahkan dapat semakin menurun. Pada waktu yang sama bagaimanapun kebutuhan akan SDM/personil yang terlatih dan berkembang – berpengetahuan, terampil, semakin meningkat permintaan dan kebutuhannya. Dalam setting ini, para manajer tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab untuk pelatihan dan pengembangan SDM yang mereka pekerjakan dan pimpin. Proses evaluasi bersifat kompleks, ekstensif, dan memerlukan kompetensi yang tinggi dan pengalaman untuk memprakarsai, mengimplementasikan, dan mengkoordinasikan semua segi-segi pengembangannya.

Sebuah pertanyaan terakhir dan pertanyaan yang sangat sulit untuk dijawab karena sesungguhnya pertanyaan ini berkaitan dengan pertanggungjawaban moral dan publik dari kegiatan pengembangan personil itu adalah apakah program pengembangan itu benar-benar membantu organisasi untuk mewujudkan tujuan-tujuan harian, tahunan, dan jangka panjangnya? Penentuan terhadap keterampilan apakah yang telah diperoleh para anggota sistem melalui program pengembangan itu sesuai dengan jabatannya masing-masing? Pencapaian hasil itu haruslah dapat diukur. Sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan itu apakah telah dilakukan upaya untuk memperbaiki cara-cara dalam penilaian terhadap hasil-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

hasil pengembangan yang sedang dilaksanakan? Sistem dapat menilai program pengembangan itu dengan memperhatikan dampaknya pada pencapaian tujuan perilaku oleh personil, respon Kepala-kepala Satuan Kerja/Satuan Pendidikan untuk menyempurnakan hasil-hasilnya, dan kontribusi program itu terhadap keefektifan sistem

Demikianlah yang terjadi pada tuntutan pemenuhan kebutuhan terhadap pengawas sekolah tingkat menengah pasca diberlakukannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 12 Tahun 2007 yang mensyaratkan bagi pengawas pada sekolah menengah harus memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi.

Dengan keluarnya permendiknas itu proses rekrutmen terhadap pengawas sekolah menengah menjadi pelik karena personil yang memenuhi persyaratan itu masih langka. Kalaupun ada, mereka yang berpendidikan S2 itu lebih suka berada dalam jabatan kepala sekolah, karena jabatan sebagai pengawas dianggap hanya jabatan untuk memperpanjang usia pensiun dan tidak memiliki prestise. Dengan demikian, tidak ada yang dapat dilakukan dalam kondisi sekarang yang seperti ini selain untuk mengangkat tenaga pengawas dari pendidik yang berpendidikan S1 untuk memenuhi kebutuhan terhadap jabatan pengawas yang lowong dengan konsekuensi tugas pokok dan fungsi dalam jabatan pengawas sekolah/madrasah tingkat menengah itu seperti yang diatur dalam Permendiknas No. 12 Tahun 2007 itu sebenarnya tidak sepadan dengan tingkat pendidikan mereka. Dengan kata lain, tenaga pengawas dari pendidik yang berpendidikan S1 itu di bawah standar yang telah ditetapkan bagi jabatan tersebut.

Dalam *setting* ini, semestinya Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Kepala Bidang Mapenda Kantor Kementerian Agama Provinsi sebagai atasan langsung dari pengawas sekolah/madrasah tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab untuk pelatihan dan pengembangan SDM yang mereka pimpin ini, sementara itu proses evaluasi dalam program pengembangan personil sayangnya bersifat kompleks, ekstensif, dan memerlukan kompetensi yang tinggi dan pengalaman untuk memprakarsai, mengimplementasikan, dan mengkoordinasikan semua segi-segi pengembangannya. Dengan demikian tidak setiap orang, bahkan pejabat eselon

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

II dan III sekalipun dalam birokrasi pemerintahan, dapat melakukannya tanpa keahlian di bidang manajemen SDM.

Berdasarkan konsep-konsep tentang manajemen Strategis pengembangan personil yang dikemukakan oleh berbagai ahli di atas serta konsep tentang manajemen Strategis dan pengembangan personil yang telah dikemukakan sebelumnya, maka manajemen Strategis pengembangan personil di sini dapat dipahami sebagai penerapan proses pengembangan personil melalui tahapan-tahapan perumusan, pengimplementasian, dan pengevaluasian strateginya untuk meningkatkan kualitas kinerja personil yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

E. PENILAIAN KINERJA

Castetter (1996: 296-310) telah menguraikan tahap-tahap proses penilaian kinerja pada bagian sebelumnya yang terdiri atas: (1) Tahap 1: Konferensi Perencanaan Personil yang Dinilai dan Penilai, (2) Tahap 2: Pengaturan Sasaran-sasaran Kinerja, (3) Tahap 3: Analisis Kinerja, (4) Tahap 4: Pengkajian Ulang Kemajuan Kinerja, (5) Daur Ulang (*Recycle*) dan Diagnosis Ulang (*Rediagnosis*) Kinerja, dan (6) Tahap 6 sampai 9: Keputusan – Remediasi Kinerja Sumatif.

Pada Tahap 1 proses penilaian kinerja, empat konsep jabatan utama yang dihubungkan dengan proses penilaian kinerja meliputi keefektifan kinerja, area-area keefektifan kinerja, standar-standar kinerja jabatan, dan sasaran-sasaran kinerja jabatan.

Tahap 2 meliputi pengaturan sasaran kinerja, pengukuran perubahan perilaku dan perbaikan kinerja, dan program pengembangan individu berdasarkan hasil pengkajian ulang penilaian. Terdapat dua jenis sasaran kinerja dalam penilaian kinerja yang merupakan bagian (*break down*) dari tujuan utama pengembangan individu, yaitu: sasaran-sasaran jabatan dan sasaran-sasaran perilaku.

Sasaran jabatan merupakan hasil yang akan dicapai pada area hasil utama yang ditetapkan bagi jabatan itu. Sebagai contoh: Kepala Bidang Mapenda di Kantor Wilayah Kementerian Agama sebuah provinsi, misalnya, memiliki tugas-tugas dalam peningkatan mutu Madrasah Aliyah sebagai salah satu hasil kunci yang akan menjadi indikator kinerjanya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Sasaran perilaku, merujuk pada perilaku-perilaku yang dibutuhkan oleh individu untuk mencapai sasaran-sasaran jabatan. Pengambilalihan keterampilan, teknis, atau konseptual dan kebiasaan kerja yang dibutuhkan dalam menerapkan manajemen Strategis peningkatan kinerja untuk mencapai sasaran-sasaran kinerja hingga tercapainya tujuan-tujuan jabatan.

Tahap 3 ini merupakan jantungnya dari seluruh proses penilaian, karena, penilai membuat suatu penilaian objektif terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh bawahan dari sasaran-sasaran kinerja yang telah disepakati bersama. Hasil-hasil penilaian formatif dan sumatif itu esensial bagi proses penilaian.

Tahap 4 memberi penekanan pada pengembangan diri personil yang dinilai merupakan manfaat yang ketiga konferensi pengkajian ulang kemajuan. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, penilaian kinerja dirancang bukan hanya untuk mencapai tujuan-tujuan akhir organisasi, tetapi juga untuk membantu individu di dalamnya untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya, sebagai salah satu prasyarat yang harus dipenuhi untuk tercapainya peningkatan kinerja personil. Pada tahap konferensi ini penilai berusaha untuk membimbing atau melatih personil yang dinilai mengenai resolusi masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja.

Pada Tahap 5 perlu dipahami bahwa pencapaian terhadap sasaran bukan merupakan ukuran keberhasilan, karena orang yang menetapkan sasaran-sasaran amat kecil dan selalu mencapainya tentu tidak memberikan nilai yang lebih besar terhadap organisasi daripada orang yang menetapkan sasaran-sasaran yang besar dan sulit dicapai, gagal lalu bangkit lagi secara konsisten dan melakukan perbaikan substansial terhadap kinerjanya pada masa yang lalu, hingga ia jika tidak dapat mencapai seluruh sasaran yang telah ditetapkan atau paling tidak sebagian besar dari sasaran itu sudah dapat dicapai.

Tahap 6 sampai 9 meliputi serangkaian kegiatan-kegiatan/tindakan, di antaranya yang terpenting yaitu: (a) menunjukkan perilaku-perilaku kinerja yang membutuhkan koreksi, (b) mengkomunikasikan pada individu yang dinilai hasil pengkajian kembali kemajuan sumatif, (c) penstrukturan ulang jabatan atau lingkungan kerja, dan (d) penentuan keputusan panel sumatif kepada personil yang dinilai positif untuk mempromosikannya atau memproses prosedur pemberhentian jika keputusannya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

negatif dengan tunjangan sesuai dengan jangka kontrak kerja individu itu, ketetapan kontrak persatuan tenaga kependidikan/pendidik, dan etika profesional.

F. KONSEP PENILAIAN KINERJA

Castetter (1996: 270) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sebuah proses sampai pada penentuan tentang kinerja individual seseorang di waktu lampau atau pada waktu sekarang dibandingkan terhadap latar belakang lingkungan kerjanya dan tentang potensinya ke depan bagi organisasi. Proses penilaian itu merupakan sebuah aktivitas yang dirancang untuk membantu personil mencapai kemajuan individual maupun kelompok sebagai keuntungan organisasional juga.

1. Konteks Penilaian Kinerja

Castetter (1996: 271) mengemukakan bahwa sebenarnya dalil bahwa penilaian kinerja personil merupakan sebuah aktivitas penting untuk menjadi masyarakat yang maju telah lama diterima orang. Penilaian kinerja merupakan hal yang biasa dalam kehidupan sehari-hari: kemampuan seorang pemain sepak bola ditentukan dari jumlah gol yang dapat diciptakannya, seorang tenaga penjualan dibayar berdasarkan jumlah produk yang mampu dijualnya, dan sebagainya. Sepanjang kehidupannya, hanya sedikit orang yang bebas dari penilaian kinerja vokasionalnya. Jarang orang bertanya kebutuhan untuk penilaian kinerja individual; problem sesungguhnya adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan prosedur penilaian yang sah (*valid*) dan ajeg (*reliable*) dan untuk menciptakan pemahaman yang lebih besar terhadap kegunaan dan keterbatasan penilaian kinerja sehingga hasil-hasil yang diperoleh dari pengaplikasiannya tidak akan disalahgunakan.

Castetter (1996: 272) mengungkapkan bahwa penyelidikan selama setengah abad terakhir bagi cara-cara mengeliminasi favoritisme, senioritas, dan perlakuan tidak adil terhadap kompensasi kerja menuntun pada sebuah program pemeringkatan kinerja personil pada organisasi pemerintah maupun swasta. Di sinilah terjadi peralihan dari pendekatan tradisonal menjadi penilaian kinerja itu.

2. Hambatan Penilaian Kinerja

Castetter (1996: 275) mengemukakan beberapa alasan utama mengapa kemajuan dalam pengembangan sistem penilaian kinerja kurang memuaskan meliputi:

- a. Irasionalitas administratif - Rasionalitas administratif mengacu pada pembuatan metode pemandu organisasi terbaik yang paling mungkin. Contoh irasionalitas administratif meliputi pencampuran konsep-konsep usang seperti: penilaian kinerja itu tidak perlu; kinerja tak ada sangkut pautnya dengan hasil; kinerja tak ada hubungannya dengan perilaku; penilaian kinerja berarti pemeringkatan; para administrator tak perlu dilibatkan dalam penilaian kinerja, penilaian kinerja tak pernah menyangkut konfrontasi; dan kinerja hanya sedikit keterkaitannya dengan sasaran-sasaran individual, kelompok, dan sistem.
- b. Irasionalitas teknis - Rasionalitas teknis mengacu pada penggunaan aturan untuk pemakaian ekstensif teknik, operasi, material, pertumbuhan dana untuk pengetahuan, dan mengetahui bagaimana hal itu dapat diterapkan untuk melakukan sebuah sistem penilaian kinerja.
- c. Peraturan pemerintah – Negara menyelenggarakan sistem penilaian kinerja pada penggunaan suatu sistem kuantitatif (*numerical system*) untuk peringkat kinerja personilnya.
- d. Administratif Dewan Pendidikan – Partisipasi komite sekolah dalam evaluasi formal dan informal para personil sekolah, sekadar membatasi diri pada pembuatan kebijakan.
- e. Hambatan lingkungan – Pengaruh-pengaruh perserikatan, pengadilan, peraturan tentang lingkungan, dewan pendidikan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan kelompok-kelompok berpengaruh yang menghambat sistem penilaian yang efektif.

Sebuah kerangka kerja yang sangat berguna untuk mempertimbangkan tujuan-tujuan sistem penilaian kinerja adalah yang dikemukakan oleh Borich (1978) yang dikutip oleh Castetter (1996: 276). Kerangka kerjanya menunjukkan bahwa sasaran-sasaran didasarkan pada data yang dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: diagnostik, formatif, dan sumatif. Keputusan-keputusan diagnostik dibuat pada waktu tahapan-tahapan praoperasional penilaian kinerja dan diterapkan untuk mendiagnostik

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

keputusan-keputusan yang perlu didahulukan dalam ketenagakerjaan, seperti seleksi, penempatan, dan pengembangan. Sasaran-sasaran formatif berkaitan dengan keputusan selama tahap-tahap awal dan menengah ketenagakerjaan yang dimaksudkan untuk pengembangan personil. Kegunaan-kegunaan sumatif sistem penilaian yang difokuskan pada keputusan-keputusan bagi pengimplementasian tindakan-tindakan personil, seperti kompensasi, masa jabatan, pemecatan/ pembubaran, promosi, dan mempekerjakan kembali.

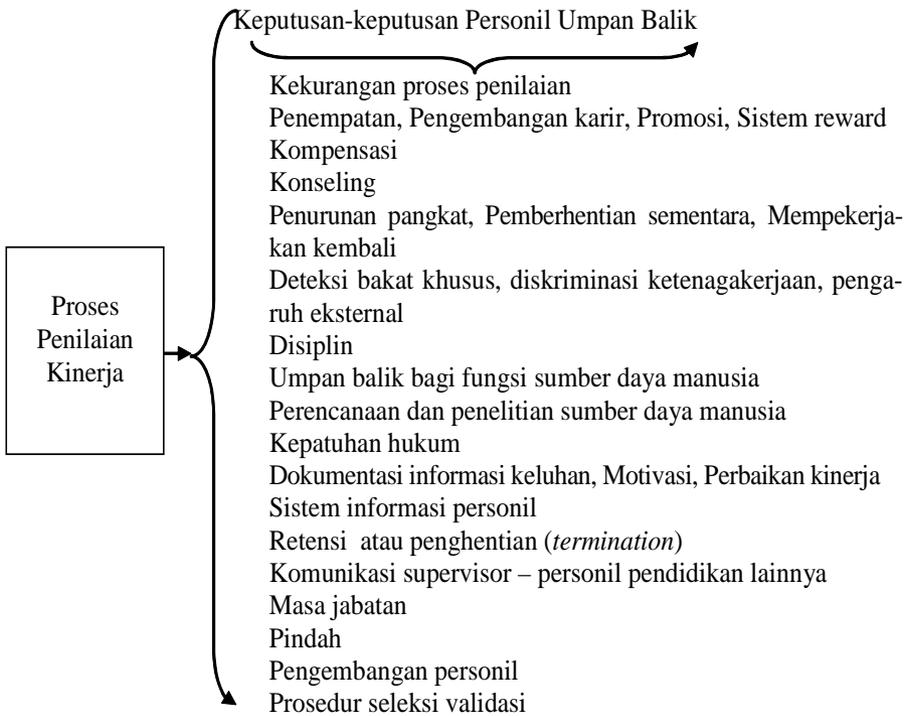
Kemudian Castetter (1996: 276-277) mengelompokkan kebanyakan dari tujuan-tujuan evaluasi ke dalam lima kategori: (a) menentukan status kepegawaian personil, (b) menerapkan (*implement*) tindakan-tindakan personil, (c) meningkatkan kinerja personil, (d) mencapai tujuan-tujuan organisasional, dan (e) menerjemahkan sistem kewenangan menjadi pengendalian yang mengatur kinerja.

Ringkasnya, menurut Castetter (1996: 277) sistem penilaian kinerja memiliki banyak kegunaan. Bila dirancang dengan semestinya, sistem penilaian itu akan menghasilkan keuntungan bagi individu, kerja kelompok, dan sistem keseluruhan.

3. Kegunaan Penilaian Kinerja

Sebuah kerangka kerja yang bermanfaat untuk pertimbangan tujuan-tujuan sistem penilaian kinerja dikemukakan oleh Borich (1978) dalam Castetter (1996: 276).

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 3.8 Kegunaan penilaian dalam fungsi sumber daya manusia

Castetter (1996: 209) membuat form penilaian diri bagi para peserta induksi seperti pada Gambar 3.9 sebagai berikut:

Rancangan Jabatan

Apakah anda memiliki sebuah pemahaman yang jelas tentang harapan-harapan dari atasan (*supervisor*) langsung anda dalam jabatan anda sekarang?

Apakah anda memiliki sebuah pemahaman yang jelas tentang tujuan-tujuan unit kerja di mana anda bertugas?

Apakah atasan (*supervisor*) langsung anda memberikan anda bantuan khusus dalam meningkatkan kinerja jabatan anda?

Apakah anda merasa berada pada tempat yang tepat dalam penugasan anda sekarang?

Penilaian Kinerja

Apakah atasan (*supervisor*) langsung anda memberikan informasi yang diperlukan untuk memberdayakan anda untuk mengetahui bagaimana anda dapat menjalankan peranan anda?

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Bagaimana penilaian kinerja terakhir anda bermanfaat dalam membantu anda untuk meningkatkan kinerja anda?

Membuat ringkasan segenap kekuatan dan kelemahan yang telah anda tunjukkan melalui kinerja dalam dalam penugasan anda sekarang?

Pengembangan

Berapa kali perbantuan yang diberikan pada anda oleh supervisor anda dalam perencanaan pengembangan karir anda?

Bagaimana perasaan anda tentang kemajuan yang telah anda buat selama ini dalam menjalankan peranan anda?

Seberapa percayanya anda bahwa aspirasi karir anda dapat diraih dengan anda bertahan di organisasi ini? Apakah anda merasa memiliki potensi sebelum anda berada dalam penugasan anda sekarang?

Bagaimana anda telah menunjukkan potensi itu?

Komunikasi

Apakah anda memperoleh informasi yang cukup untuk menjalankan peranan anda?

Apakah anda memperoleh informasi yang cukup untuk memahami hubungan antara peran anda, unit kerja di mana anda ditugaskan, dan misi sistem sekolah?

Apakah atasan (*supervisor*) anda menginformasikan dengan baik tentang keperluan-keperluan anda untuk menjalankan peranan anda secara efektif?

Kepuasan Peran

Bagaimana perasaan anda tentang jenis pekerjaan yang anda lakukan dalam jabatan anda sekarang?

Adakah pengamatan-pengamatan signifikan yang anda pikir harus dicatat tentang dimensi-dimensi jabatan anda yang mempengaruhi kinerja anda dan harus mendapatkan perhatian unit anda, seperti tujuan-tujuan unit, rancangan jabatan, struktur organisasi, proses pengembangan/kepengawasan, dan hasil-hasil yang telah dicapai? Seberapa efektif anda merasa anda cocok dengan tanggung jawab-tanggung jawab jabatan anda?

Tanda tangan peserta induksi Tanggal
.....

Gambar 3.9 Form penilaian diri bagi para peserta induksi

4. Kekuatan-kekuatan Kontemporer yang Mempengaruhi Penyesuaian Sistem Penilaian Kinerja

Castetter (1996: 277) memotret beberapa tekanan sekarang ini yang membawa pada modifikasi dalam sistem penilaian kinerja tradisional bagi personil lembaga yang mengurus pendidikan (lihat Gambar 3.10).

Perubahan-perubahan organisasional, sebagai contoh, telah membawa pada suatu kepedulian terhadap ketidakmemadaiannya perencanaan penilaian yang dipisahkan dari kepuasan kebutuhan personil sebagai bagian tujuan-tujuan organisasi.

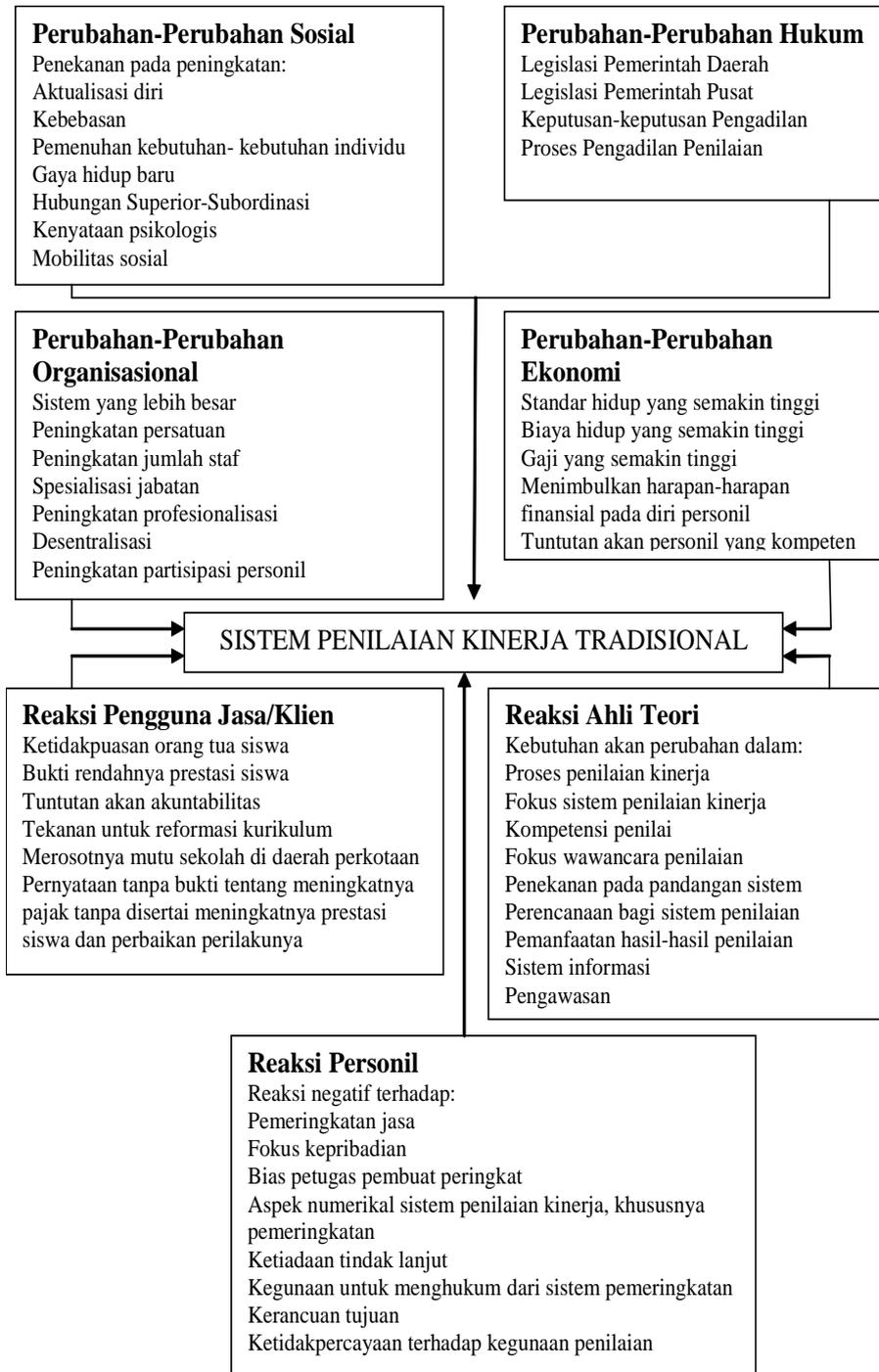
Perubahan-perubahan sosial telah meyakinkan banyak personil organisasi bahwa terdapat pertentangan antara sistem penilaian dan apa yang seharusnya mereka lakukan. Dalam banyak kasus, sistem penilaian kinerja tradisional mengabaikan proses memanusiakan manusia—suatu rintangan organisasional bagi aktualisasi diri dan untuk mengembangkan suatu karir di mana pengalaman-pengalaman seseorang menyadari terhadap pekerjaannya yang memberikan arti baginya dan memberikan kepuasan.

Perubahan-perubahan ekonomi telah meningkatkan imbalan/gaji pada suatu tingkat yang lebih mendekati kesesuaian antara tanggung jawab yang diemban dengan beban jabatannya. Dengan perbaikan kompensasi telah mendatangkan kesadaran bagi personil lembaga yang mengurus pendidikan untuk menampilkan kinerja secara efektif.

Reaksi pengguna jasa sekolah terhadap sistem lembaga yang mengurus pendidikan terus ditampung dari seluruh bagian negeri yang diungkapkan dengan istilah akuntabilitas. Para pengguna jasa sekolah membutuhkan sekolah yang lebih baik dan pengelola lembaga yang mengurus pendidikan/sekolah mencari sistem penilaian kinerja personil yang lebih baik untuk membantu mereka dalam memotivasi personil untuk secara konsisten menampilkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Reaksi personil terhadap sistem penilaian kinerja tradisional lebih pada isinya yang menjadi suatu wadah bagi kelirisan administratif yang diberlakukan pada para personil atas nama penilaian.

Castetter (1996: 277-279) mengemukakan bahwa reaksi ahli teori terhadap sistem penilaian kinerja tradisional bertanggungjawab untuk menghasilkan sejumlah gagasan-gagasan yang beragam dari para ilmuwan perilaku mengakibatkan berkurangnya penekanan terhadap pendekatan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 3.10 Kekuatan-kekuatan yang saling berinteraksi menyangkut sistem penilaian kinerja personil tradisional

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kuantitatif untuk penilaian perilaku-perilaku subordinasi. Perencanaan sistem pendidikan, manajemen melalui tujuan-tujuan, kompetensi berbasis pendidikan guru, tujuan-tujuan perilaku, ikatan kontrak kinerja, pengaturan tujuan timbal balik, konseling, pengkajian ulang kemajuan, pengintegrasian tujuan-tujuan individual dan organisasional, dan pemuasan kebutuhan para anggota staf masih merupakan sekelumit kontribusi para ahli teori terhadap penilaian kinerja yang diwariskan pada organisasi modern. Perubahan-perubahan hukum telah membantu untuk menampilkan pertimbangan modifikasi dalam sistem penilaian kinerja. Sejumlah keputusan-keputusan ketenagakerjaan, termasuk perpindahan/transfer, promosi, kompensasi, pemberhentian sementara, dan program-program pengembangan, tergolong pada lapangan/bidang hukum penilaian kinerja.

5. Rancangan Sistem Penilaian Kinerja

Castetter (1996: 278) menawarkan sebuah kerangka kerja untuk mempertimbangkan keputusan unsur-unsur yang meliputi rancangan sistem penilaian kinerja, meliputi:

- (a) asumsi-asumsi dasar tentang perilaku manusia yang akan diikuti dengan perancangan sistem.
- (b) tujuan-tujuan untuk apa sistem dirancang.
- (c) sifat dan lingkup proses penilaian.
- (d) nilai-nilai etika yang melekat dalam pengoperasian sistem penilaian kinerja. Keputusan-keputusan ini dibuat terutama bagi tindakan penilaian untuk meningkatkan validitas sistem.

a. Asumsi-asumsi Perilaku dan Penilaian Kinerja

Castetter (1996: 282) menunjukkan bahwa salah satu tugas pertama sebuah organisasi dalam perancangan suatu sistem penilaian kinerja yaitu menentukan asumsi-asumsi yang mana sistem penilaian itu akan direncanakan, diadministrasi, dan diawasi. Pada hakikatnya, untuk mengembangkan suatu set landasan-landasan pemikiran/premis-premis tentang sebuah sistem penilaian adalah untuk menetapkan kepercayaan-kepercayaan atau keyakinan-keyakinan organisasional yang maju berkaitan dengan penilaian personal. Landasan-landasan pemikiran/premis-premis ini membentuk sebuah basis bagi tercapainya pengintegrasian kepentingan-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kepentingan individual dan organisasional. Misi dasar sistem pendidikan adalah untuk menyuguhkan layanan-layanan yang efektif kepada klien/pengguna jasa sekolah/madrasah untuk memuaskan baik kebutuhan-kebutuhan individual dan masyarakatnya. Personil yang dipekerjakan dalam sistem pendidikan memiliki harapan-harapan tertentu terhadap organisasi. Harapan-harapan itu meliputi pembayaran gaji bulanan bagi pekerjaan bulannya, partisipasi dalam pengambilan keputusan-keputusan mempengaruhi kondisi pekerjaan, mekanisme penanganan keluhan, kepemimpinan yang kuat, kesempatan bagi aktualisasi diri, keamanan jabatan dan pribadi, hak untuk didengar, perlakuan yang adil, dan penerapan praktik administratif yang terus diperbaharui.

1) Tujuan-tujuan Penilaian

Castetter (1996: 283) mengemukakan ketiga dasar dari semua tujuan-tujuan penilaian adalah formatif, sumatif, dan diagnostik. Ketiga tujuan-tujuan tersebut, merupakan pusat dari setiap aspek fungsi sumber daya manusia, dimanfaatkan dalam suatu rentang keputusan-keputusan personil, dan memiliki implikasi luas baik bagi penilai maupun yang dinilai. Sebagai konsekuensinya, salah satu tugas yang sangat mendesak dalam perancangan sistem penilaian kinerja adalah untuk menetapkan maksud tujuan dan untuk mengarahkan aksi-aksi yang terkoordinasi yang sesuai dengan komitmen ini.

2) Siapa Yang Menilai

Kemudian menurut Glueck (1978: 298) keputusan yang lain dalam perancangan sistem penilaian adalah melibatkan siapa sebenarnya yang harus membuat penilaian.

Terdapat saling hubungan di antara ketiga jenis variabel-variabel yang terlibat dalam pembuatan keputusan berikut: kegunaan-kegunaan penilaian, nara sumber (para penilai), dan para partisipan yang dinilai. Penentuan agen yang sesuai untuk membuat penilaian. Sebuah penilaian diagnostik diutamakan ketika tindakan personil utamanya berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, dan penempatan, pada umumnya melibatkan penilaian internal daripada eksternal. Penilaian formatif, pada sisi lainnya, yang fokusnya pada perbaikan dan terjadi selama tahapan-tahapan jangka

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pendek dan menengah ketenagakerjaan, barangkali lebih sesuai melibatkan personil internal dan eksternal. Evaluasi sebaya dan evaluasi diri telah diperkenalkan pada beberapa organisasi untuk meminimalisir masalah-masalah stres dan perasaan terancam. Penelitian memperoleh indikasi bahwa:

- a) Evaluasi sebaya dan evaluasi diri bekerja paling baik pada penilaian formatif, di bawah keadaan saling percaya yang tinggi antar pribadi, keterampilan-keterampilan yang membutuhkan keahlian tinggi, dan saling keterbukaan di antara rekan sejawat.
- b) Penilaian personil eksternal sangat berguna khususnya di mana para spesialis dibutuhkan untuk mengkaji keefektifan kinerja eksekutif.
- c) Komite dibentuk tidaklah harus sering tetapi memiliki keunggulan pengkajian ulang kinerja personil ketika hasil penilaian yang telah dilakukan dipertanyakan atau mengalami pembiasan/kerancuan yang dilakukan oleh seorang penilai.
- d) Atasan langsung sering kali harus bertanggung jawab untuk mempersiapkan penilaian sumatif. Adakalanya personil eksternal dilibatkan dalam aksi personil jenis ini.
- e) Meskipun penelitian tersebut mempunyai keterbatasan, laporan-laporan evaluasi para penilai oleh para personil yang dinilai menunjukkan hasil-hasil yang positif.

3) Metode-metode Penilaian

Castetter (1996: 287) mengemukakan butir-butir dalam analisis faktor-faktor yang akan dipertimbangkan dalam perancangan sistem penilaian yang dibutuhkan untuk mendiskusikan metodologi penilaian. Pertama sekali sistem telah menetapkan bahwa keefektifan kinerja akan dilakukan bagi setiap kategori personilnya.

Menurut Castetter (1996: 287-290), informasi harus diperoleh melalui peralatan-peralatan penilaian untuk mengkaji jabatan-jabatan itu yang berhubungan dengan karakteristik personil, proses, produk, atau kombinasi unsur-unsur tersebut yaitu sebuah fungsi definisi keefektifan personil. Seperti diilustrasikan pada Tabel 3.6, pencarian terus-menerus bagi metode baru dan lebih baik untuk menilai kinerja personil yang akan menuntun pada pengembangan sejumlah sistem dan teknik penilaian yang beragam.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Berdasarkan dan oleh ukurannya, metode-metode tersebut membentuk gugusan sekitar tiga kelas dasar metode: (a) metode-metode yang dirancang untuk mengukur karakteristik kepribadian, (b) metode-metode yang memusatkan perhatian pada proses yang dengan mana individu melaksanakan peran yang ditugaskan padanya, dan (c) metode-metode yang berorientasi pada produk atau hasil.

Castetter (1996: 287-288) menyajikan sebuah pengamatan penting lain yang dapat dibuat oleh informasi pada metodologi penilaian yang terdapat pada Tabel 3.7 adalah bahwa terdapat sejumlah besar perangkat penilaian yang dapat digunakan bagi tujuan-tujuan penilaian adalah formatif, sumatif, dan diagnostik. Penelitian dan praktik menunjukkan bahwa terdapat keterbatasan-keterbatasan dari setiap instrumen tunggalnya, setiap sistem observasi/pengamatan tunggalnya, atau setiap kriteria tunggalnya untuk mengkaji keefektifan kinerja. Metode yang berbeda diterapkan pada tujuan yang berbeda dan pada jenis-jenis jabatan yang berbeda. Pada sisi lainnya, beberapa pendekatan untuk pengkajian kinerja adalah lebih baik, tidak dalam pengertian mutlak, tetapi dalam sebuah pengertian relatif tergantung pada lingkungan atau dalam hal apa yang sesuai dengannya. Ada masalah-masalah, situasi-situasi, dan kondisi-kondisi dalam tiap organisasi yang dapat membatasi atau meningkatkan manfaat dan keefektifan metode-metode penilaian kinerja tertentu.

Tabel 3.7 Keterhubungan penilaian: kegunaan/tujuan-personil-metode

Metode-metode Penilaian	Kegunaan-kegunaan Penilaian		
	Diagnostik: Rekrutmen, Seleksi, Penempatan	Formatif: Pengem- bangan	Sumatif: Kompensasi, Promosi, Transfer, Pemberhentian sementara, Cuti, Pemecatan/ Pembubaran
Personil pengajaran			
Grafik skala peringkat	X		
Tes kinerja guru	X		
Sistem observasi/pengamatan		X	X

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Hasil belajar siswa		X	
Kinerja objektif (<i>MBO</i>)		X	X
Skala pemeringkatan perilaku		X	X
Essay (laporan naratif)	X	X	X
Insiden yang kritis		X	X
Daftar periksa (<i>Checklist</i>)	X	X	
Model pengajaran		X	
Sistem peringkat	X		
Evaluasi wawancara	X		
Sistem perbandingan berpasangan	X		
Teknik distribusi kekuatan	X		
Personil administratif			
Kinerja objektif (<i>MBO</i>)			
Grafik skala peringkat		X	X
Essay (laporan naratif)	X		
Teknik pengkajian terpusat		X	X
Insiden yang kritis	X		
Evaluasi wawancara		X	
Tes kinerja (<i>in-basket technique</i>)	X		
Personil pendukung			
Skala pemeringkatan	X		
Kinerja objektif (<i>MBO</i>)		X	X
Tes kinerja	X		
Essay (laporan naratif)	X	X	X
Insiden yang kritis		X	X
Pemeringkatan	X		
Evaluasi wawancara	X		
Sistem observasi/pengamatan		X	X

Catatan:

MBO (Management by Objectives). Tabel ini memperlihatkan penekanan pada butir yang mana teknik penilaian harus dihubungkan dengan kegunaan-kegunaan/tujuan-tujuan penilaian. X menunjukkan manfaat konvensional teknik penilaian dalam daftar.

6. Proses Sistem Penilaian Kinerja

Castetter (1996: 270) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai: *A process of arriving at judgements about an individual's past or present performance against the background of his/her work environment and about his/her future potential for an organization. The appraisal process is an activity designed to assist personnel to achieve individual and group as well as organizational benefits.*

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Castetter (1996: 291) membuat model pada Gambar 3.11 dirancang baik bagi penilaian formatif maupun sumatif. Model ini menyiratkan bahwa salah satu kegunaan utamanya adalah meningkatkan pengembangan personil. Informasi yang dihasilkan dari pengaplikasian penilaian formatif, akan digunakan pada penilaian sumatif seperti juga pada kemajuan evaluasi ke arah tujuan-tujuan unit dan misi sistem yang lebih luas.

a. Struktur Tanggung Jawab

Castetter (1996: 295-296) mengilustrasikan cara yang mana tanggung jawab penilaian kinerja dapat distrukturkan. Penstrukturan tanggung jawab penilaian kinerja melibatkan penyerahan tugas-tugas kepada pejabat-pejabat sekolah, pemberian wewenang untuk mengambil tindakan, dan penciptaan kewajiban-kewajiban para personil yang dinilai dan para penilai. Langkah-langkah 1 sampai 15 pada Gambar 3.12 menyarankan aktivitas-aktivitas penilaian yang dapat didelegasikan dan akuntabilitas dan tanggung jawab dari orang-orang yang berpartisipasi di dalamnya.

1. Tahap 1: Konferensi Perencanaan Personil yang Dinilai dan Penilai

Castetter (1996:) mengemukakan empat konsep jabatan utama yang dihubungkan dengan proses penilaian kinerja yang ditinjau ulang oleh para penilai dan yang dinilai pada tahap 1. Konsep-konsep ini meliputi keefektifan kinerja, area-area keefektifan kinerja, standar-standar kinerja jabatan, dan sasaran-sasaran kinerja jabatan (lihat Tabel 3.8).

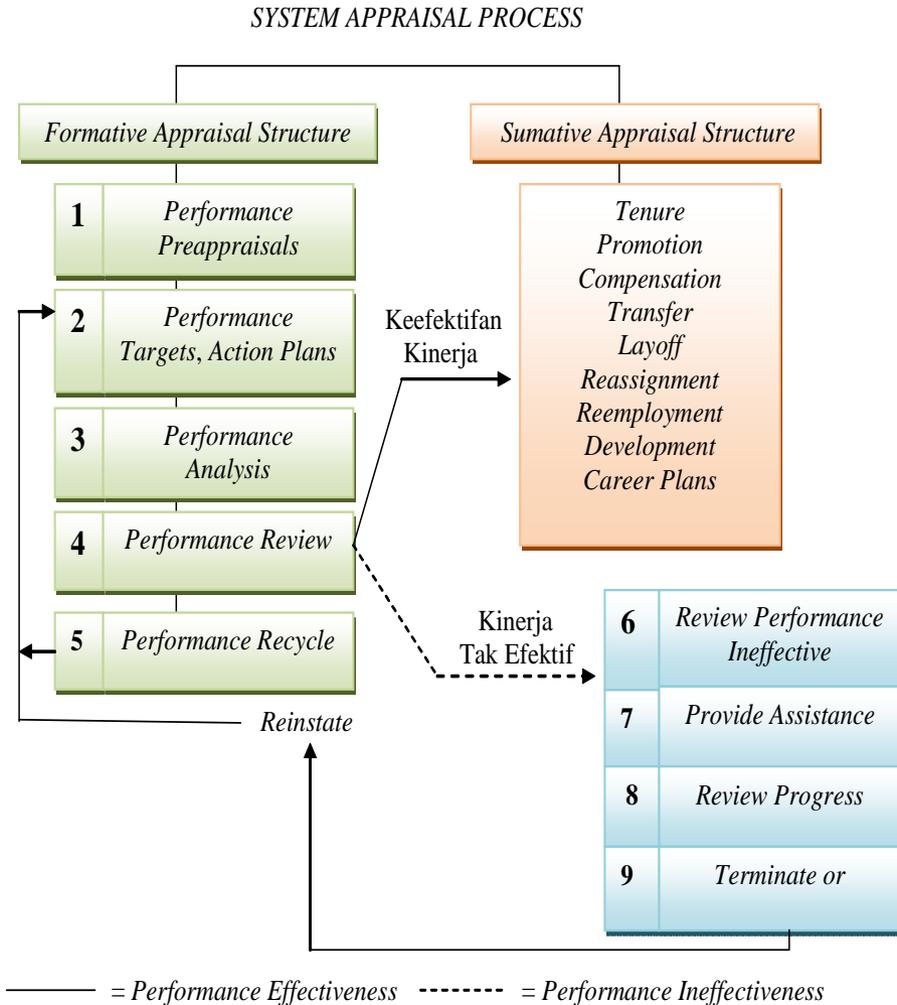
2) Tahap 2: Pengaturan Sasaran-sasaran Kinerja

Castetter (1996: 297) mengemukakan pada tahap ini meliputi pengaturan sasaran kinerja, pengukuran perubahan perilaku dan perbaikan kinerja, dan sebuah program pengembangan individu berdasarkan hasil pengkajian ulang penilaian.

Menurut Castetter (1996: 299), baik para penilai dan yang dinilai tidak dapat menyusun sasaran-sasaran kinerja dengan efektif tanpa saran dan nasihat dari satu sama lainnya. Kriteria yang dengan sasaran-sasaran kinerja dapat dinilai berisi pertanyaan-pertanyaan berikut: Apakah

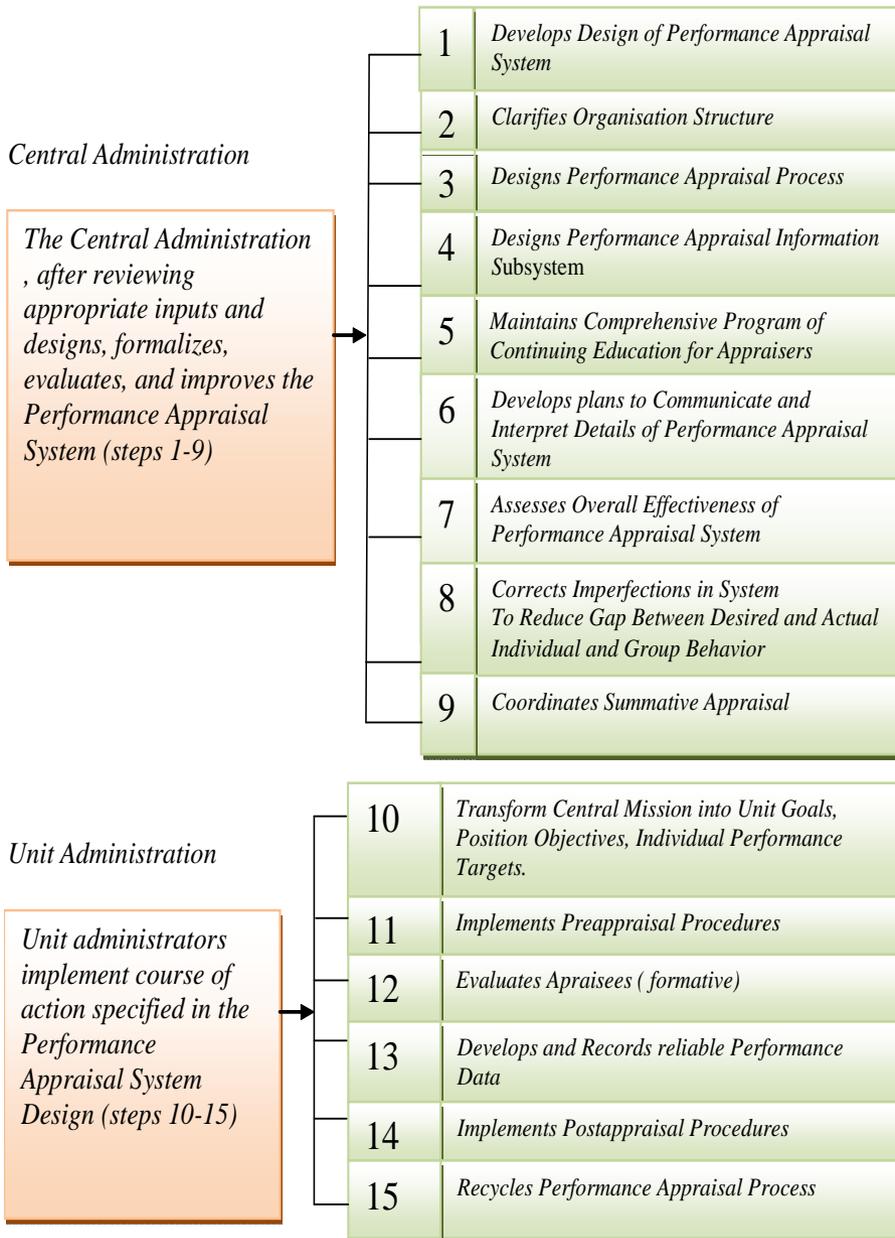
MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

sasaran-sasaran kinerja memiliki prioritas-prioritas? Apakah prioritas-prioritas itu dibatasi jumlahnya? Apakah prioritas-prioritas itu dapat dilakukan? Apakah batas-batas waktunya telah diatur? Apakah prioritas-prioritas itu dapat diukur? Apakah prioritas-prioritas itu bersifat spesifik? Apakah prioritas-prioritas itu dapat dipahami?



Gambar 3.11 Model penilaian kinerja berfokus-tujuan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 3.12 Fokus pertanggungjawaban dalam sistem penilaian kinerja

Tabel 3.8 Konsep-konsep jabatan utama yang dilibatkan dalam penilaian dan pendokumentasian kinerja personil sekolah (Casterter, 1996: 298)

Keefektifan Kinerja	Area-area Keefektifan Kinerja	Standar-standar Kinerja Jabatan	Sasaran-sasaran Kinerja Jabatan
Keefektifan kinerja merupakan perluasan terhadap apa yang seorang administrator individual harus capai terhadap tujuan-tujuan umum dan spesifik jabatan yang padanya ia ditugaskan. Keefektifan diterangkan sebagai hasil-hasil aktual yang dicapai daripada kegiatan-kegiatan pemangku jabatan yang terlibat dalam mencapai hasil-hasil.	Area-area fungsional kunci dihubungkan dengan suatu jabatan melembagakan area-area keefektifan kinerja.	Standar-standar jabatan merupakan pernyataan-pernyataan-pernyataan keadaan-keadaan yang akan ada ketika tanggung jawab yang dibebankan pada jabatan itu dilaksanakan secara efektif. Standar-standar merupakan hasil akhir yang diinginkan yang dengannya individu digaji untuk menyelesaikannya; Standar-standar menspektifikasi keadaan-keadaan yang ada ketika peranan dikerjakkan secara memuaskan.	Sasaran-sasaran kinerja jabatan merupakan pernyataan-pernyataan khusus yang disetujui oleh penilai dan yang dinilai yang mengindikasikan apa yang harus diselesaikan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik jabatan. Sasaran-sasaran kinerja jabatan diklat oleh waktu, terukur, dan berfokus pada hasil-hasil apa yang harus dicapai seorang pemangku jabatan daripada dengan cara apa tugas-tugas itu diselesaikan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Menurut Castetter (1996: 297), ketika kita beranjak dari prapenilaian kinerja ke fase-fase penilaian aktual, perhatian tertuju pada dua rumusan kunci penilaian kinerja: (a) pengaturan kolaboratif sasaran-sasaran kinerja dan (b) perilaku para penilai dalam upaya-upayanya untuk memperbaiki kinerja unit-unit dan subordinasi-subordinasi mereka. Salah satu pelajaran yang sulit bagi organisasi yang sudah dan sedang dipelajari tentang proses penilaian adalah bahwa sukses atau tidaknya bergantung pada suatu pertimbangan yang luas pada pengaruh perubahan-perubahan dalam perilaku para penilai itu sendiri.

Castetter (1996: 299) memberikan beberapa butir-butir tambahan tentang pengaturan sasaran-sasaran kinerja harus diberi catatan, meliputi jenis-jenis sasaran-sasaran kinerja yang akan diatur, penurunan/asalusul sasaran, proses pengaturan sasaran, dan mekanisme pendokumentasian sasaran. Berikut ini aspek-aspek spesifik apa dari unsur-unsur tersebut yang harus dipertimbangkan dalam pengaturan sasaran-sasaran kinerja.

a) Jenis-jenis Sasaran-Sasaran Kinerja

Castetter (1996: 299) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis utama sasaran-sasaran kinerja yang terlibat dalam penilaian kinerja ketika tujuan utamanya merupakan pengembangan individu: sasaran-sasaran jabatan dan sasaran-sasaran perilaku. Suatu sasaran jabatan merupakan suatu hasil yang akan dicapai pada salah satu area-area hasil-hasil kunci yang ditetapkan bagi jabatan itu. Maksud suatu sasaran jabatan akan dikonversi yang disebabkan oleh istilah-istilah spesifik dan operasional sebuah aktivitas fungsional dari suatu jabatan menuju hasil-hasil yang diinginkan. Seorang Kepala Bidang Mapenda di Kantor Wilayah Kementerian Agama sebuah provinsi, misalnya, memiliki untuk salah satu area-area hasil-hasil kunci atau keefektifan manajemen informasi personil. Pengkonversian area keefektifan kinerja ini menuju sasaran-sasaran kinerja yang akan diselesaikannya sebagai berikut:

- 1) Jumlah dan mutu informasi tentang umpan balik yang dianggap sebagai kinerja aktual staf di unitnya, pengawas dan kepala madrasah meningkat seiring dengan tibanya akhir tahun.
- 2) Meningkatkan kemampuan untuk membantu setiap personil yang berada di bawah kewenangannya tahun tersebut untuk menuliskan tujuan-tujuan kerjanya dengan jelas dan spesifik.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 3) Melakukan perbaikan pada awal tahun pelajaran tentang efisiensi dan sistematika pemeliharaan hasil-hasil rekaman yang dibutuhkan dan diinginkan dari personil yang berada di bawah kewenangannya itu.
- 4) Melengkapi perangkat manajemen pada awal tahun pelajaran dengan pemeliharaan dan pemanfaatan kegunaan khusus hasil-hasil rekaman jangka pendek.
- 5) Memulai pada awal tahun pelajaran sebuah perencanaan bagi pengelolaan kerahasiaan dari hasil-hasil rekaman dari personil yang berada di bawah kewenangannya itu.

Kemudian Castetter (1996: 299-300) menjelaskan bahwa sasaran perilaku, merujuk pada perilaku-perilaku yang dibutuhkan oleh individu untuk mencapai sasaran-sasaran jabatan. Perbaikan, pengambilalihan/ akuisisi, atau modifikasi keterampilan personal, teknis, atau konseptual dan kebiasaan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan jabatan mengindikasikan sifat umum sasaran-sasaran perilaku. Kesemuanya merepresentasikan perilaku individu yang dibutuhkan yang membuat perilaku tersebut memungkinkan bagi tercapainya sasaran kinerja. Mempelajari dan membekali diri dengan keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari suatu seminar bagi para personil untuk memulai sebuah perencanaan evaluasi diri lewat penggunaan prosedur rekaman audio dan video, setelah dua minggu dilakukan pengumpulan data melalui instrumen yang menilai kinerja kepemimpinan dengan menggunakan latihan-latihan dalam situasi yang berbeda-beda, bekerja tepat waktu, mengontrol temperamen para personil dalam negosiasi dengan pihak-pihak yang terkait atau berkepentingan, dan memperbaiki keterampilan personil dalam komunikasi lisan dan tulisan merupakan indikator-indikator sasaran-sasaran perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran jabatan yang telah dibebankan.

b) Penurunan/Asal-usul Sasaran

Castetter (1996: 300) menjelaskan bahwa sasaran-sasaran kinerja akan diturunkan mula-mula dari sumber yang beragam, seperti observasi penilai dan yang dinilai tentang masalah-masalah yang umum dalam area-area hasil-hasil kunci yang membutuhkan perhatian; indikator-indikator dari survei-survei, audit-audit, pengkajian-pengkajian; dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

keluhan tentang aspek-aspek yang kurang memuaskan dari kinerja jabatan. Setelah perencanaan penilaian kinerja telah dimulai, sasaran-sasaran kinerja akan muncul (Tahap 3 dan 4) dari evaluasi penilaian diri dan dari analisis-analisis kinerja personil yang dinilai oleh penilai selama pengkajian ulang kinerja periodik selama masa jabatan pejabat yang sedang menjabat itu.

c) Proses Pengaturan Sasaran

Castetter (1996: 300) menunjukkan pada butir-butir yang telah dikemukakan sebelumnya, baik penilai dan yang dinilai tidak dapat bekerja sendirian. Sasaran-sasaran harus disesuaikan dan dihubungkan dengan hasil-hasil yang diinginkan dari jabatan dan dengan jabatan lainnya dalam unit seperti dengan tujuan-tujuan sistem dan tujuan-tujuan unit. Terdapat baik hambatan-hambatan internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan. Kontrak-kontrak pengaturan kondisi kerja, gaya kepemimpinan penilai, dan kepribadian serta pengalaman kerja personil yang dinilai sebagaimana halnya juga seperti tekanan-tekanan terhadap perubahan sistem, unit, dan individu merupakan kekuatan-kekuatan yang dengannya penilai harus dihadapi dalam proses pengaturan sasaran.

d) Pendokumentasian Sasaran

Castetter (1996: 300) menekankan hal-hal yang esensial dari sebuah form bagi perekaman sasaran-sasaran kinerja dan hasil-hasil yang dicapai yang meliputi sebuah rekaman tertulis sasaran-sasaran spesifik personil yang dinilai yang akan dikerjakannya menuju dan melayani sebagai sebuah sumber utama pendokumentasian. Lebih dari itu, format tersebut dapat digunakan sebagai sebuah dokumen bagi pengembangan sebuah rencana tindakan (*action plan*) dan untuk pengkajian ulang pengembangan menuju sasaran-sasaran kinerja apa yang telah dan akan dicapai.

3) Tahap 3: Analisis Kinerja

Castetter (1996: 304) mengemukakan bahwa Tahap 3 ini merupakan jantungnya dari seluruh proses penilaian. Pada tahap ini diperlukan suatu penilaian diri oleh personil yang dinilai yang meliputi pencapaian-pencapaian tujuan-tujuan jabatannya. Sebagai tambahan, penilai membuat suatu

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

penilaian independen terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh bawahan dalam hubungannya dengan sasaran-sasaran kinerja yang telah disepakati bersama. Hasil-hasil kedua penilaian itu direkam secara terpisah karena masukan-masukan keduanya esensial bagi proses penilaian.

a) Personil yang Dinilai Membuat Penilaian Diri Sendiri dan Merekam Masalah-masalah dan Kemajuan-kemajuan

Castetter (1996: 304) menunjukkan salah satu kegiatan esensial pada Tahap 3 (analisis kinerja) merupakan penilaian diri sendiri oleh atasan yang sedang menjabat terhadap kinerja administratifnya. Personil yang dinilai melalui proses analitis yang sama seperti pada penilai untuk menentukan derajat sampai sejauh mana mereka memperoleh apa-apa yang dibutuhkan dalam jabatannya.

Castetter (1996: 304) menggambarkan jenis-jenis pertanyaan-pertanyaan personil yang dinilai yang menanyakan tentang kinerja dirinya sendiri. Proses penilaian diri sendiri pada akhirnya memiliki tiga manfaat: (a) untuk membantu bawahan untuk menganalisis kinerjanya yang sekarang; (b) untuk menyediakan informasi bagi sebuah konferensi pengkajian kemajuan dengan penilai; dan (c) untuk membantu pejabat yang sedang menjabat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi yang ada yang sangat membantu bagi penyusunan perencanaan untuk peningkatan kinerja.

1. Merangkum seluruh kekuatan-kekuatan yang dapat didemonstrasikannya dalam kinerja di mana ia ditugaskan sekarang.
2. Apakah anda merasa bahwa anda tepat ditempatkan pada jenis penugasan yang sekarang? Jika tidak, mintalah ia untuk menjelaskannya.
3. Pada area-area apa dari penugasan yang sekarang atau dengan cara apa ia melaksanakan pekerjaan yang sekarang yang ia pikir dapat memperbaiki kinerjanya?
4. Apakah anda merasa bahwa anda memiliki potensi yang tepat sebelum anda ditugaskan pada posisi yang sekarang? Bagaimana anda telah mendemonstrasikan potensi itu? Apa yang dapat anda sarankan bagi penugasan anda yang berikutnya?

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

5. Apakah terdapat fakta-fakta yang signifikan yang anda pikir harus dicatat tentang dimensi-dimensi jabatan anda yang mempengaruhi kinerja anda dan yang anda pikir harus dibawa untuk menjadi perhatian atasan anda, seperti:

- Tujuan-tujuan unit
- Rancangan jabatan
- Keterampilan-keterampilan hubungan antar pribadi, teknis, dan konseptual
- Tatanan masyarakat
- Faktor-faktor situasional
- Hasil-hasil yang telah dicapai

6. Bagaimanakah secara efektif anda merasa bahwa anda sesuai dengan tanggung jawab-tanggung jawab jabatan anda?

Tanda tangan personil yang dinilai Tanggal

Gambar 3.13 Sebuah format penilaian diri

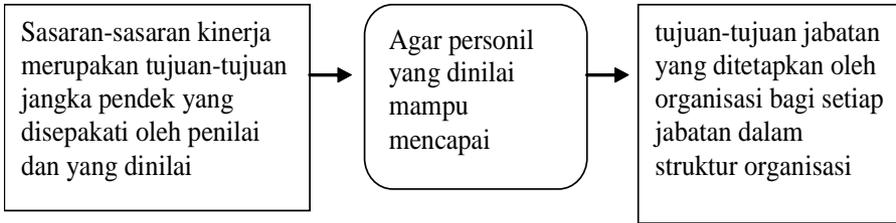
b) Penilai Mengobservasi Kinerja Personil yang Dinilai

Menurut Castetter (1996: 304-305), penilai hendaknya menilai kinerja personil yang dinilai dari dua sudut pandang:

- 1) Apakah tujuan-tujuan jabatan yang telah dicapai? Di sini kita membicarakan tentang tujuan-tujuan jangka panjang jabatan, terutama dalam jangka waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi pada panduan jabatan. Perhatian penilai hendaknya selalu tertuju pada penentuan pengembangan yang mana kinerja personil yang dinilai sesuai dengan standar kinerja yang menjadi pedoman terhadap apa-apa yang harus dikerjakan personil tersebut.
- 2) Terhadap pengembangan apa dari tujuan-tujuan jangka pendek atau sasaran-sasaran kinerja yang telah dicapai? Hubungan antara sasaran-sasaran kinerja dan hasil-hasil jangka panjang diuji oleh penilai dalam penilaian kinerja diilustrasikan pada Gambar 3.14. Sasaran-sasaran kinerja biasanya berjangka pendek, yang diputuskan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

melalui keikutsertaan dari penilai dan yang dinilai dalam rangka memberi pengarahannya hari demi hari hingga selanjutnya. Sasaran-sasaran kinerja menyoroti tindakan-tindakan prioritas yang akan diambil oleh personil yang dinilai seperti keterampilan-keterampilan, kebiasaan-kebiasaan, dan sikap-sikap yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja jabatan keseluruhan.



Gambar 3.14 Hubungan antara sasaran-sasaran kinerja dengan tujuan-tujuan jabatan

c) Penilai Merekam Observasi-Observasi

Castetter (1996: 306) mengemukakan bahwa untuk beragam alasan, penilai membutuhkan untuk merekam observasi-observasi yang berhubungan dengan kinerja para anggota staf. Alasan-alasan ini meliputi perekaman informasi bagi konferensi tindak lanjut dengan para penilai, untuk analisis kinerja, untuk program tindakan pengembangan, dan untuk riwayat kinerja individual.

4) Tahap 4: Pengkajian Ulang Kemajuan Kinerja

Menurut Castetter (1996: 306), sekali penilaian kinerja telah diselesaikan oleh penilai dan yang dinilai, langkah berikutnya dalam proses penilaian merupakan konferensi pengkajian ulang kemajuan kinerja, kadang-kadang disebut dengan wawancara pasca penilaian (*postappraisal interview*). Salah satu manfaat konferensi pengkajian ulang adalah pertukaran informasi antara penilai dan yang dinilai tentang perkembangan terakhir kinerja. Penilai menyiapkan untuk konferensi dengan mengkaji ulang secara hati-hati hasil-hasil yang diperoleh dari penilaian. Demikian juga, personil yang dinilai, yang menerima sebuah salinan laporan itu, mengkaji ulangannya sebagai persiapan untuk diskusi. Manfaat yang kedua konferensi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pengkajian ulang kemajuan adalah untuk mengklarifikasi sudut pandang tentang kinerja personil yang dinilai. Perbedaan persepsi tentang tujuan-tujuan jabatan, tanggung jawab, wewenang, dan hubungannya dapat diidentifikasi, diuji, dan diklarifikasi. Perasaan-perasaan personil yang dinilai yang berhubungan dengan upaya pencapaian sasaran-sasaran kinerja dapat dipelajari. Hambatan-hambatan terhadap kemajuan individu, apakah bersifat individual atau organisasional, merupakan topik yang selalu terbuka untuk didiskusikan.

Menurut Castetter (1996: 306), dengan penekanan pada pengembangan diri personil yang dinilai merupakan manfaat yang ketiga konferensi pengkajian ulang kemajuan. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, penilaian kinerja dirancang bukan hanya untuk mencapai tujuan-tujuan akhir organisasi, tetapi juga untuk membantu individu di dalamnya untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya, salah satu yang harus tersedia untuk peningkatan kinerja. Hal ini merupakan tahap konferensi di mana penilai berusaha untuk membimbing atau melatih personil yang dinilai mengenai resolusi masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja.

Kemudian Castetter (1996: 306) mengilustrasikan suatu cara yang dengannya penilai dapat membandingkan penilaian-penilaian dengan kinerja terakhir personil yang dinilai. Informasi dalam format ini melengkapi dasar bagi konferensi pengkajian kembali kemajuan dan program pengembangan individu.

a) Program Pengembangan Individu

Castetter (1996: 307) menunjukkan aspek lain pada Tahap 4 dalam proses penilaian adalah:

Pengembangan keikutsertaan pada sebuah program tindakan bagi personil yang dinilai yang berbasis pada konferensi pengkajian ulang kemajuan. Esensi program pengembangan individu dapat dirangkum sebagai berikut:

- 1) Laporan-laporan penilaian kinerja harus menunjukkan baik terhadap penilai maupun yang dinilai bagaimana pekerjaan pada waktu-waktu berikutnya dapat dilakukan dengan baik untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 2) Dengan berbasis pada konferensi pengkajian ulang kemajuan (yang harus membuat jelas baik terhadap hasil-hasil yang telah dicapai maupun hasil-hasil yang akan dicapai), penilai dan yang dinilai sampai pada suatu pemahaman bersama tentang sasaran-sasaran kinerja apa yang harus dipertahankan pada periode pengkajian ulang berikutnya.

Ivancevich dan Matteson (1993: 69-70) menyajikan bagian-bagian dari sebuah kuesioner yang digunakan dalam organisasi untuk mengevaluasi persepsi personil yang dinilai tentang wawancara penilaian kinerja. Instrumen tersebut mampu mengumpulkan data pada karakteristik-karakteristik tertentu. Skala dengan rentangan tujuh butir pilihan seperti pada Gambar 3.15 mengukur persepsi seseorang tentang derajat

Nama penilai	Unit organisasi
	Jabatan
1. Kemajuan apa yang dipikirkan penilai terhadap yang telah dibuat personil yang dinilai selama periode pengkajian ulang untuk memperkecil kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan?	Kemajuan apa yang dipikirkan personil yang dinilai terhadap yang telah dibuatnya untuk memperkecil kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan?
2. Dalam area-area apa penilai berpikir personil yang dinilai dapat meningkat?	Dalam hal-hal apa personil yang dinilai berpikir ia dapat meningkat?
3. Sejak penilaian terakhir, dengan cara-cara apa penilai berpikir kinerja personil yang dinilai dapat ditingkatkan?	Sejak penilaian terakhir, dengan cara-cara apa personil yang dinilai berpikir kinerjanya dapat ditingkatkan?
4. Apa yang secara khusus penilai merencanakan untuk dilakukan untuk meningkatkan kinerja personil yang dinilai?	Apa yang direncanakan oleh personil yang dinilai untuk membantu dirinya sendiri?
5. Tindak lanjut apa yang akan diambil oleh penilai berdasarkan pengkajian ulang tersebut?	Apa yang nampak sebagai reaksi umum personil yang dinilai terhadap (a) penilaian kinerja dan (b) cara-cara yang dengannya kinerja dapat ditingkatkan?
Tanda tangan penilai	Tanggal

Gambar 3.15 Format pengkajian ulang kemajuan kinerja

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang mana penilaian kinerja mewawancara pengaruh-pengaruh sebuah karakteristik yang sudah siap pakai. Aplikasi-aplikasi instrumen lain termasuk umpan balik bagi penilai, evaluasi sistem proses penilaian kinerja, pendokumentasian pengkajian personil yang dinilai dari proses penilaian, dan untuk profil kinerja individu dalam pangkalan data (*data base*) sistem.

Perencanaan penilaian kinerja yang dirancang sesuai perspektif proses sistem penilaian kinerja berdasarkan uraian di atas, perlu dibuat baik bagi penilaian formatif maupun sumatif bukan hanya sekadar melaksanakan proyek tanpa target pencapaian tujuan-tujuannya dan persiapan yang matang. Selain itu persepsi personil terhadap kuesioner yang digunakan dalam organisasi untuk mengevaluasi kinerja tersebut juga perlu didalami lagi dengan kuesioner wawancara penilaian kinerja seperti pada Gambar 3.16.

Petunjuk:

Lingkari angka yang menurut opini anda terbaik dari wawancara penilaian yang terbaru ini.

	Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			
1. Wawancara penilaian tersebut meliputi seluruh pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	7
2. Diskusi tentang kinerja saya selama wawancara penilaian diliput dengan sepentasnya.	1	2	3	4	5	6	7
3. Wawancara penilaian dilakukan secara akurat.	1	2	3	4	5	6	7
4. Saya tidak memiliki sesuatu yang perlu saya tanyakan bagi setiap klarifikasi.	1	2	3	4	5	6	7
5. Wawancara berlangsung fair dalam segala hal.	1	2	3	4	5	6	7
6. Wawancara itu sungguh-sungguh meningkatkan tingkat kecemasan saya.	1	2	3	4	5	6	7

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. Tujuan wawancara itu kurang jelas bagi saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Penilai wawancara itu benar-benar membuat saya berpikir tentang bekerja dengan lebih cerdas dalam pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Wawancara itu secara pribadi membuat saya bersemangat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Saya merasa ngeri dengan wawancara aktual itu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Atasan di sana bekerja dengan penuh ketulusan hati dalam semua tahap wawancara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Wawancara itu memberikan saya arah dan banyak manfaat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Wawancara itu benar-benar menunjukkan dengan tepat area-area bagi perbaikan/peningkatan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Wawancara itu kacau dan menimbulkan putus asa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Saya tidak suka wawancara itu karena maksudnya apa tidak jelas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Pewawancara dalam penilaian itu (atasan) belum terlatih dengan baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Wawancara itu telah membimbing saya untuk mengoreksi kelemahan-kelemahan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Saya memahami makna setiap area kinerja lebih baik setelah wawancara itu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Waktu wawancara itu sangat mendadak dan sempit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Saya tidak memperoleh pemberitahuan kemajuan dari wawancara itu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Wawancara itu menganalisa kinerja saya dengan fair. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

22. Saya sering tersinggung karena data wawancara itu tidak akurat.	1	2	3	4	5	6	7
23. Rekaman saya sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara itu tidak mengandung kekeliruan.	1	2	3	4	5	6	7

Sumber: John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organisational Behavior and Management*, Third Edition (Homewood: Richard D. Irwin Inc. 1993), 69-70.

Gambar 3.16 Kuesioner wawancara penilaian kinerja

b) Layar Keputusan Kinerja

Castetter (1996: 308) mengemukakan bahwa pada penyelesaian pengkajian kembali kinerja formatif (Tahap 4), sebuah layar keputusan kinerja ditetapkan untuk memenuhi tiga tujuan: (a) mengidentifikasi dan menempatkan dalam proses penilaian sumatif bagi individu-individu yang tidak dapat mencapai standar-standar kinerja, (b) mendaur kembali proses penilaian formatif (Tahap 5) bagi mereka yang memiliki kinerja memuaskan, dan (c) meminta proses penilaian sumatif bagi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan kinerja efektif ketika kondisi-kondisi muncul (masa jabatan, promosi, dsb.) seperti pada daftar struktur sumatif.

5) Tahap 5: Daur Ulang (Recycle) dan Diagnosis Ulang (Rediagnosis) Kinerja

Castetter (1996: 310) mengemukakan bahwa Tahap 5 model penilaian kinerja merupakan saat untuk mendiagnosis kembali hasil-hasil kinerja dan pendauran kembali proses penilaian. Proses tahap ini dirancang untuk memeriksa hasil-hasil program pengembangan individu dan untuk memantapkan sasaran-sasaran kinerja baru atau modifikasinya untuk periode pengkajian ulang berikutnya. Pada hakikatnya, proses penilaian merupakan siklus yang berulang. Ketika standar-standar kinerja telah dicapai dalam setiap dimensi-dimensinya sesuai surat penugasan yang telah ditetapkan, proses diarahkan kembali menuju area-area kinerja di mana peningkatan dibutuhkan. Sungguh jelas bahwa tujuan pendiagnosisan kembali adalah untuk memantapkan kelanjutan dan stabilitas dalam program pengembangan individu.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Perencanaan-perencanaan nyata harus dimunculkan untuk perluasan program pada area-area yang mana telah baik.

Kindall dan Gatza dalam Castetter (1996: 310) membuat beberapa poin yang menarik sehubungan dengan hasil-hasil pengecekan:

- a) Berikut adalah sebuah poin kunci dalam memahami program penilaian ini: Pencapaian terhadap sasaran bukan merupakan ukuran keberhasilan. Hal ini diharapkan yang dengannya beberapa sasaran akan dapat dilalui, beberapa bahkan tidak pernah berhasil didekati. Orang yang menetapkan sasaran-sasaran amat kecil dan selalu mencapainya tentu tidak memberikan nilai yang lebih besar terhadap organisasi daripada orang yang menetapkan sasaran-sasaran yang sulit dicapai, jatuh untuk segera bangkit secara konsisten, sehingga ia akan melakukan perbaikan substansial terhadap kerjanya pada masa yang lalu.
- b) Dalam pengecekan hasil-hasil, atasan harus melakukan segala yang ia bisa untuk menekankan arti pentingnya keberhasilan – untuk membangun keberhasilan, atasan harus membantu bawahan. Bantuan ini dapat dalam bentuk: bimbingan langsung (*coaching*), pelatihan (*training*), penyelesaian tugas, mengizinkan bawahan untuk menggantikan/mewakili atasan, dsb.
- c) Tidak ada dalam prosedur penilaian yang direkomendasikan yang menyarankan bahwa atasan harus melepaskan tanggung jawab manajerialnya. Umpamakan bahwa setelah bimbingan langsung, pelatihan, dan bantuan lainnya, seorang bawahan gagal untuk menetapkan dan mencapai sasaran-sasaran yang dianggap realistis oleh atasannya. Pada titik ini pimpinan harus bertindak, walaupun dengan cara penurunan pangkat (*demotion*), pemindahan (*transfer*), atau mengeluarkan bawahan.

a) Proses Penilaian Sumatif

Castetter (1996: 310) merancang model yang berfokus pada tujuan proses penilaian kinerja dirancang di sekitar lima asumsi:

- 1) Semua sistem personil diwajibkan untuk menjalankan penilaian kinerja dalam setiap tahun ajaran/akademik.
- 2) Sistem itu meliputi suatu struktur rangkap: formatif dan sumatif. Struktur formatif menekankan pengembangan personil dan menge-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

luarkan kegunaan keputusan-keputusan sumatif sepanjang kemajuan yang memuaskan dibuat terhadap pencapaian kebutuhan-kebutuhan kinerja.

- 3) Pada penyelesaian pengkajian kembali formatif (Tahap 4), personil yang tidak bisa atau tidak mau berkinerja dengan memuaskan ditempatkan dalam proses penilaian sumatif (Tahap 6 sampai 9).
- 4) Proses sumatif juga dimanfaatkan untuk pembuatan keputusan personil sumatif yang dihubungkan dengan kinerja efektif, kebanyakannya dikembangkan dalam sifat.
- 5) Sebuah dudukan panel pengkajian kembali kinerja dibentuk oleh pimpinan eksekutif untuk mengkoordinasikan semua pengkajian kembali dan keputusan-keputusan sumatif.

6) Tahap 6 sampai 9: Keputusan – Remediasi Kinerja Sumatif

Menurut Castetter (1996: 312), ketika setiap anggota sistem gagal untuk mencapai sasaran-sasaran kinerja (Tahap 4), individu ini ditempatkan dalam yang mungkin disebut sebagai suatu modus defisiensi kinerja (Tahap 6 sampai 9). Pengaturan ini dirancang untuk menentukan apakah penyebab-penyebab ketidakefektifan kinerja bersifat dapat diperbaiki (*remedial*).

Tahap-tahap di atas meliputi:

- a) Holley and Feild (1982: 59-65) menekankan bahwa pada Tahap 6 – Konferensi antara individu tersebut dan panel pengkajian ulang kinerja kepada (a) pengkajian kembali alasan-alasan bagi penempatan individu dalam modus defisiensi kinerja itu, (b) menunjukkan perilaku-perilaku kinerja yang membutuhkan koreksi, (c) mengidentifikasi rencana perbaikan untuk dimulai, (d) menyiapkan format dan kerangka waktu untuk pengkajian ulang kinerja, dan (e) mengkomunikasikan pada individu tersebut hasil positif atau negatif yang akan muncul dari pengkajian kembali kemajuan sumatif.
- b) Thompson and Klasson (1980: 11-21) mengemukakan bahwa pada Tahap 7 – Individu tersebut menerima beragam format pengembangan dan bantuan konseling. Hal ini termasuk wawancara, modeling, serta panduan pengembangan dan pengalaman-pengalaman individu; penstrukturan ulang jabatan atau lingkungan kerja (tidak cocok); dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- memilih jenis-jenis konseling (manajerial, pengawasan, disiplin, pemecahan masalah, atau pengembangan).
- c) Whitney (1983: 37-45) mengemukakan bahwa pada Tahap 8 – Panel pengkajian kembali kinerja mengumpulkan dan mengkaji kembali informasi yang terdokumentasi dari kepala unit (atau dari sumber lainnya) untuk menentukan apakah individu itu telah memperlihatkan kemajuan yang memadai untuk dipindahkan dari modus defisiensi dan dikembalikan ke perencanaan penilaian formatif atau apakah kemajuannya sangat kurang sehingga penggunaan tenaganya dapat diakhiri.
 - d) Youngblood and Tidwell (1991: 14-25) mengemukakan bahwa pada Tahap 9 – Anggota sistem diberitahu tentang keputusan sumatif panel. Jika keputusan positif, kepala unit dan anggota menganugerahkan seperangkat sasaran-sasaran kinerja baru. Jika keputusan negatif dan penggunaan tenaga kerja itu disudahi, panel di atas memproses prosedur pemberhentian, dengan jaminan bahwa sesuai dengan jangka kontrak kerja individu itu, kewajiban-kewajiban secara hukum, proses, ketentuan kontrak persatuan tenaga kependidikan/pendidik, dan etika profesional.

a) Keputusan Kinerja Sumatif: Penghargaan

Castetter (1996: 312) menjelaskan bahwa struktur penilaian sumatif sebagai suatu aspek sistem proses penilaian, dirancang untuk sesuai dengan keefektifan peningkatan kinerja melalui suatu struktur penghargaan. Unsur-unsur struktur sumatif, yang meliputi masa jabatan, promosi, kompensasi, perpindahan pada jabatan yang tersedia, pemberhentian sementara, mempekerjakan kembali, penugasan kembali tujuan pengembangan, format-format khusus perencanaan pengembangan, dan menggerakkan perencanaan karir bagi personil yang berhak atas pengembangan. Keputusan-keputusan sumatif mengenai peningkatan kinerja menjadi tanggung jawab panel pengkajian ulang kinerja dan didasari pada informasi yang diturunkan dari penilaian-penilaian formatif. Peningkatan kinerja melalui suatu pendekatan penilaian sumatif meminimalisir beberapa kritik berkepanjangan penilaian kinerja, seperti penghilangan suatu sistem tunggal bagi keputusan-keputusan formatif maupun sumatif, meletakkan fokus

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pada evaluasi diri dan pengembangan, dan memindahkan penilai dari posisi penjual kewenangan.

7. Aspek Etika Penilaian Kinerja

Kellogg (1975) dalam Castetter (1996: 313-314) mengemukakan bahwa setiap sistem penilaian membutuhkan seperangkat nilai-nilai untuk menuntun perilaku para penilai yang membuat penilaian tentang para personil yang dinilai dan penilaian itu dapat mempengaruhi positif atau negatif terhadap kepentingan-kepentingan jangka pendek dan panjang serta tujuan-tujuan bawahannya. Nilai-nilai etika mengacu pada pementapan dan pemberdayaan pada tingkat pusat dari sistem itu dan perangkat standar-standar kemajuan perilaku yang diharapkan yang merupakan tanggung jawab bagi penilaian personil. Kebanyakan format diinginkan dari moralitas administratif berlaku dalam proses penilaian ketika terdapat sistem pertimbangan dan sebuah iklim yang kondusif terhadap martabat kemanusiaan, status, perkembangan karir, kompensasi yang layak, kepemimpinan yang kompeten, dan penggunaan secara maksimal potensi sumber daya manusianya. Individu yang dinilai harus memiliki jaminan seperti:

- a. Persiapan – Para penilai mempersiapkan penilaian dengan baik terhadap proses penilaian dimaksud.
- b. Kerahasiaan - Para penilai berlatih menjaga kerahasiaan dalam pengawasan dan menggunakan informasi yang diperoleh dari hubungan penilaian antara penilai dan yang dinilai.
- c. Komunikasi - Para penilai mengkomunikasikan kepada para personil yang dinilai terhadap apa yang diharapkan dari jabatan yang diembannya dan bagaimana mereka akan dievaluasi.
- d. Keobjektifan - Para penilai menggunakan cara yang objektif untuk menjaga keakuratan, relevansi, keterwakilan, dan informasi lengkap tentang kinerja personil yang dinilai.
- e. Laporan - Para penilai merekam dan membuat laporan sebagai sebuah gambaran yang dapat dipercaya dari kinerja personil yang dinilai.
- f. Umpanbalik - Para penilai menyiapkan umpan balik yang sesuai oleh karena itu para personil yang dinilai mengetahui status kinerja mereka yang sekarang dan ukuran-ukuran yang terlibat dalam upaya-upaya perbaikannya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- g. Peran serta - Para personil yang dinilai dilibatkan dalam dialog dengan para penilai tentang evaluasi.
- h. Akses - Para personil yang dinilai memiliki akses terhadap keputusan penilaian.
- i. Batasan - Para penilai membatasi penilaian pada tanggung jawab umum dan khusus jabatan personil yang dinilai.
- j. Keamanan - Para personil yang dinilai akan memiliki keamanan jabatan yang berdasar kinerja efektif.
- k. Pendekatan - Para personil yang dinilai memiliki suatu garis pendekatan mengenai penghakiman yang negatif dari kinerja mereka.
- l. Proses - Para personil yang dinilai memiliki akses terhadap prosedur proses.
- m. Ekuitas - Para personil yang dinilai akan diperlakukan dengan pantas dalam keputusan penilaian berhubungan dengan kompensasi, promosi, perpindahan, penurunan pangkat, cuti, dan pemecatan.

Pendek kata, menurut Castetter (1996: 314), administrasi pusat memantapkan sistem pengembangan moral dan harapan-harapan etis bagi para penilai dan memberdayakan secara konsisten perilaku standar yang relevan dengan penilaian kinerja. Penerapan yang konsisten etika penilaian dapat menjadi jaminan yang terbaik seorang individu bagi keamanan kepentingan-kepentingannya akan dilindungi sebagai sebuah bagian integral dari proses penilaian.

Dalam konteks di atas maka penilaian kinerja dapat dikemukakan sebagai penilaian terhadap pelaksanaan seluruh pekerjaan yang menjadi tugas-tugas pokok dan menjalankan fungsi serta peran dalam jabatannya untuk membawa organisasi sampai pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

G. KONSEP STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Penting untuk diperhatikan bahwa semua orang bertanggung jawab atas perencanaan strategis pada tingkat yang berbeda-beda untuk berpartisipasi dan memahami strategi pada tingkat organisasi yang lain untuk membantu memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sementara menghindari ketidakkonsistenan, ketidakefisienan, dan salah komunikasi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Sementara Iswanto (2004: 5.10) mengemukakan bahwa kinerja pada level manapun (individu, tim, atau unit) dapat diukur dan diberi penghargaan. Dengan semakin ditekankannya pada pelibatan karyawan, manajemen berkualitas, dan tim kerja, maka penghargaan menjadi tersedia di semua level. Memang hal ini dalam prakteknya tidak mudah, seperti kinerja harus dapat diukur secara akurat, harus ada disiplin yang secara sungguh-sungguh mengaitkan kinerja dengan penghargaan.

Menurut Iswanto (2004: 5.10), untuk memotivasi pekerja meningkatkan kinerjanya dan mencapai target sarannya, pimpinan dapat menggunakan program kinerja untuk penghargaan. Apabila pekerja memiliki peluang untuk memperoleh penghargaan bagi kinerjanya yang baik secara adil, maka mereka akan termotivasi dan berkinerja lebih baik. Ini sesuai dengan teori pengharapan (*expectency theory*) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan konsekuensi dari persepsi mengenai hubungan antara level usaha dengan kinerja dan persepsi mengenai hubungan antara level kinerja dengan *outcome* yang diharapkan.

Penot (20 Juni 2009) mengemukakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Singkatnya, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau hasil kerja. Selanjutnya pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Hornby (1984: 236), kinerja adalah terjemahan dari kata *Performance* (Bahasa Inggris) artinya pelaksanaan pekerjaan yang baik.

Ada beberapa alasan mengapa penilaian kinerja harus dievaluasi secara terus menerus. *Pertama*, dengan penilaian kinerja terhadap sumber daya manusianya, lembaga atau sistem mengetahui dengan tepat hasil apa saja yang telah dicapai oleh personilnya, yang mana pencapaian hasil-hasil (*outcomes*) ini akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan-tujuan lembaga atau sistem. Penilaian kinerja seperti ini dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang kinerja lembaga atau sistem secara makro (keseluruhan). *Kedua*, penilaian kinerja dilakukan oleh

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

lembaga atau sistem untuk memperoleh data sebagai dasar bagi pengambilan keputusan mengenai promosi, melepaskan jabatan, hingga pemberhentian personil. Penilaian kinerja seperti ini merupakan penilaian secara mikro (khusus) dan lebih bersifat teknis.

Sementara pengembangan wawasan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui forum pertemuan teman sejawat, pelatihan ataupun upaya pengembangan dan belajar secara individual.

Dari uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa seseorang dapat memahami kinerja sumber daya manusia jika orang tersebut memahami kinerja unit dan organisasi di mana si personil bekerja. Kinerja sumber daya manusia dapat dikatakan baik jika kinerja tersebut memberi manfaat bagi kinerja unit, organisasi, dan juga bagi diri personil tersebut.

Raynolds (2005: 102) mengemukakan strategi mengembangkan kepercayaan dan menciptakan iklim organisasi yang positif sebagai berikut: (a) Berinteraksi secara reguler dengan semua anggota organisasi, (b) Memberikan keteladanan sikap yang diharapkan pada orang lain.

Jadi menurut Kaplan dan Norton (2004 : 29), strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri; namun merupakan sebuah langkah dalam sebuah urutan logis yang menggerakkan sebuah organisasi dari sebuah pernyataan misi di level atas sampai pada kinerja dari semua orang yang berperan sebagai ujung tombak hingga karyawan yang berada di garis belakang.

Strategi merupakan sebuah urutan langkah yang logis yang menggerakkan organisasi dari pernyataan misi di level atas sampai pada kinerja dari semua orang yang berperan sebagai ujung tombak, seperti pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru. Strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia juga dapat dikemukakan sebagai penentuan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pengevaluasian kinerja terhadap personilnya itu dan jalur-jalur alternatif dari langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia itu agar kinerja seluruh personil pada organisasi tersebut dapat berjalan sesuai arah yang telah direncanakan dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks di atas, maka strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di sini dapat dikemukakan sebagai kebijakan manajemen

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dalam menentukan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia dan jalur-jalur alternatifnya agar kinerja seluruh personil dalam semua tingkatan jabatannya termasuk para staf atau tenaga fungsionalnya (tenaga pendidik) pada organisasi tersebut (Madrasah Aliyah) dapat berjalan sesuai arah yang telah direncanakan dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pengevaluasian kinerja terhadap sumber daya manusianya itu.

Bagi upaya peningkatan kinerja kepala sekolah, pengawas sekolah, dan guru sudah selayaknya menerapkan sebuah strategi yang tepat bagi pengembangan sumber daya manusia untuk mengoptimalkan pengelolaan sekolah. Strategi yang dipersiapkan berdasarkan pada satu kontinum dari pengembangan semua kompetensi yang dipersyaratkan bagi kepala dan pengawas sekolah. Strategi yang dipilih untuk peningkatan kinerja kepala dan pengawas sekolah harus memenuhi kebutuhan seluruh personil dan sesuai dengan iklim sekolah.

Jenis-jenis strategi di atas dapat dikemukakan sebagai berikut (Administrator mahirppb: 18 Januari 2011):

- (a) Strategi Direktif, yaitu oleh atasan langsung sebagai pembina kepada kepala dan pengawas sekolah untuk berlatih mengembangkan konsep/kemahiran manajerial dan diikuti oleh tagihan terhadap keberhasilan pencapaian program pengembangan sekolah yang terukur.
- (b) Strategi Pemerhatian, yaitu atasan langsung sebagai pembina memperhatikan kinerja dari kepala dan pengawas sekolah.
- (c) Strategi Mediatif, merupakan strategi di bidang pendidikan di mana personil belajar melalui interaksi yang dirancang oleh atasannya di kantor untuk menolong para personil itu, agar mampu belajar bagaimana mengaplikasikan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan, mengenal pasti andaian, menilai kebenaran andaian, keputusan dan hipotesis.
- (d) Strategi Generatif, kepala dan pengawas sekolah digalakkan menggali ide kritis dan kreatif. Strategi ini membantu kepala dan pengawas sekolah menyelesaikan masalah secara kreatif dengan menggunakan ide asli atau unik.
- (e) Strategi Kolaboratif, kepala dan pengawas sekolah bekerjasama dalam kumpulan untuk menyelesaikan masalah melalui pembentukan jaringan kerja (*network*) misalnya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (f) Strategi Metakognitif, kepala dan pengawas sekolah memikirkan tentang proses pengelolaan dan pengembangan sekolah serta peng-evaluasian terhadap hasil-hasil yang dicapainya. Contoh pertanyaan yang dapat dikemukakan dalam penerapan strategi ini:
- Peningkatan kemampuan atau keterampilan apakah yang telah saya peroleh?
 - Bagaimana saya dapat meningkatkan kinerja saya?
 - Bantuan apakah yang saya perlu?

Seni berbeda dengan strategi di antaranya dalam dua hal. *Pertama*, seni lebih mementingkan aspek intuitif, kepribadian, dan estetika, sedangkan strategi dapat lebih menekankan terhadap hal-hal yang bersifat mekanistik, rasional, dan prosedural. *Kedua*, strategi sebagai sebuah seni hanya dapat dilakukan oleh orang-orang yang memiliki bakat tersebut, sementara bagi para ahli yang memandang strategi sebagai ilmu berpendapat bahwa pada dasarnya kemampuan menyusun strategi yang baik dapat dipelajari oleh setiap orang, bukan ditentukan oleh faktor bakat.

Jenis-jenis strategi yang dapat diterapkan oleh kepala dan pengawas sekolah untuk meningkatkan kinerjanya terdiri atas (Administrator jurnal-sdm: 18 Januari 2011):

- (a) Strategi integrasi vertikal yang merupakan gabungan strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal yang memungkinkan organisasi yang kecil/ sederhana (sekolah) dapat melakukan aksi interaksi dengan para pemangku kepentingan (*stake holders*).
- (b) Strategi intensif yaitu strategi yang disebut demikian karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan organisasi (sekolah) dengan mutu dan jenis/jenjang layanan pendidikan yang ada hendak ditingkatkan. Strategi ini dilakukan melalui penetrasi kepada siswa dan para orang tuanya, dan pengembangan layanan pendidikan sebagai strategi intensif.
- (c) Strategi diversifikasi yang di antaranya terdiri atas diversifikasi konsentrik dan horizontal. Menambah kegiatan ekstra kurikuler, bimbingan belajar, *Try Out*, dan sebagainya namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah layanan pendidikan baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (d) Strategi defensif yang terdiri atas rasionalisasi biaya atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu sekolah melakukan restrukturisasi yaitu melalui penghematan biaya dan pengadaan sarana/prasarana untuk meningkatkan kembali jumlah siswa dan peningkatan biaya operasionalnya yang sedang menurun. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang kewenangan (bagi birokrasi pendidikan pemerintah)/pengurus yayasan pendidikan (bagi sekolah swasta), guru/karyawan dan media. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah organisasi (sekolah) secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

Bagi sekolah istilah likuidasi sama dengan menutup sekolah yang merupakan sebuah keputusan yang sulit dan sebenarnya sebelum diputuskan untuk menutupnya harus dilakukan pengkajian akhir yang komprehensif. Di negara-negara yang sudah maju sistem pendidikannya, menutup sekolah bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan karena harus mendapat persetujuan dari dewan pendidikan di daerah tersebut setelah dilakukan upaya penyehatan kondisi sekolah dan penataan kembali mutu sekolah. Di Indonesia, sekolah swasta yang sudah tidak ada muridnya secara alamiah memang akan tutup dengan sendirinya karena tidak memiliki sumber daya lagi untuk menampung biaya operasionalnya.

H. KINERJA PENGAWAS SEKOLAH

Kinerja pengawas madrasah menurut Thaib dan Subagio (2005: 123) menyangkut aktivitas yang dilakukannya dalam rangka menilai, menguji, memeriksa, dan mengecek aktivitas akademik dan fasilitas pendukungnya di madrasah. Menurut teori administrasi kinerja pengawas madrasah dapat berujud kegiatan, prosedur kerja, dan hasil kerja dari pengawas madrasah. Sesuai langkah-langkah pengawasan di atas, berarti kinerja pengawas madrasah mencakup aktivitas dalam merencanakan program pengawasan, menyiapkan sarana pengawasan, melaksanakan pengawasan, dan melaporkan hasil pengawasan.

1. Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah

Sesuai Pasal 39 dan 41 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pengawas sekolah merupakan jabatan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Pengawas mempunyai tugas pokok menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian, pengawas sekolah sebenarnya berfungsi sebagai penjamin terwujudnya proses pembelajaran di sekolah. Lebih tegasnya pengawas sekolah memiliki tugas dan fungsi yang sangat menentukan dalam pengendalian mutu, kontrol proses dan evaluasi kinerja guru. Tugas pokok pengawas adalah:

- (a) menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester pada sekolah/madrasah binaannya;
- (b) melaksanakan penilaian, pengolahan, dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru;
- (c) mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa;
- (d) melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah;
- (e) memberikan arahan, bantuan, dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan siswa;
- (f) melaksanakan penilaian dan pemantauan penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah binaan mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah;
- (g) menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah/madrasah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan/Kantor Kementerian Agama di Kabupaten/Kota, Komite Sekolah, dan stakeholder lainnya;
- (h) melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah/madrasah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program pengawasan semester berikutnya;
- (i) memberikan bahan penilaian kepada kepala sekolah/madrasah dalam rangka akreditasi sekolah/madrasah;

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (j) memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah/madrasah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah/madrasah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, pengawas madrasah memiliki peranan khusus sebagai (Dharma, 26 Mei 2009):

- (a) konseptor yaitu menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah;
- (b) programer yaitu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan di madrasah;
- (c) komposer yaitu menyusun metode kerja dan instrumen kepengawasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas di sekolah/madrasah;
- (d) reporter/evaluator yaitu melaporkan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di madrasah;
- (e) builder yaitu membina kepala madrasah dalam pengelolaan (manajemen) dan administrasi madrasah dan membina guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar atau bimbingan konseling madrasah;
- (f) supporter yaitu mendorong guru dan kepala madrasah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya madrasah;
- (g) observer yaitu memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan madrasah;
- (h) user yaitu memanfaatkan hasil-hasil pemantauan untuk membantu kepala sekolah dalam menyiapkan akreditasi sekolah.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik, pengawas madrasah mengamati guru yang sedang mengajar di kelas. Hasil pengamatan dianalisis dan didiskusikan dengan guru yang bersangkutan sebagai bahan perbaikan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran, sehingga hasil belajar siswa diharapkan akan meningkat.

Dengan mengacu pada Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya, Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0322/

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, dapat diketahui tentang fungsi pengawas sekolah adalah sebagai berikut.

- (a) Pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD/MI, SLB, SMP/MTs dan SMA/MA.
- (b) Peningkatan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Sholihin (Sholihin, 30 Mei 2009), Komposisi kegiatan supervisi manajerial dengan kegiatan supervisi akademik disarankan 25 persen berbanding 75 persen. Pendidikan berkualitas bagi anak bangsa sangat besar tergantung pada pelaksanaan peran pengawas sekolah.

Menurut Dharma (Dharma, 26 Mei 2009), kegiatan supervisi manajerial, akademik, dan evaluasi pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Supervisi manajerial meliputi:

- (a) Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- (b) Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program sekolah-sekolah binaannya.
- (c) Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
- (d) Membina kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).
- (e) Membina kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah, dan peran serta masyarakat.
- (f) Membantu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (g) Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- (h) Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- (i) Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah-sekolah binaannya dan menindak lanjutinya untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.
- (j) Mendorong guru dan kepala sekolah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- (k) Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.
- (l) Memantau pelaksanaan inovasi dan kebijakan pendidikan pada sekolah-sekolah binaannya.

2) Supervisi Akademik

- (a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan bidang ilmu yang menjadi isi tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (b) Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (c) Membimbing guru dalam menentukan tujuan pendidikan yang sesuai, berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (d) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk rumpunnya berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- (e) Menggunakan berbagai pendekatan/metode/ teknik dalam memecahkan masalah pendidikan dan pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (f) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (g) Membimbing guru dalam menyusun rencana pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (h) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan media pendidikan yang sesuai untuk menyajikan isi tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (i) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (j) Membimbing guru dalam melaksanakan strategi/metode/teknik pembelajaran yang telah direncanakan untuk tiap bidang pengembangan/ mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (k) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- (l) Membimbing guru dalam merefleksi hasil-hasil yang dicapai, kekuatan, kelemahan, dan hambatan yang dialami dalam pembelajaran yang telah dilaksanakan.
- (m) Membantu guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, dan memanfaatkan fasilitas pembelajaran yang berkaitan dengan mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

3) Evaluasi Pendidikan

- (a) Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai untuk tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (b) Membimbing guru dalam menentukan kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
- (c) Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan pada satuan pendidikan yang menjadi binaannya.
- (d) Menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran pada tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
- (e) Menilai kemampuan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan.
- (f) Menilai kinerja staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- (g) Menilai kinerja sekolah dan menindaklanjuti hasilnya untuk keperluan akreditasi sekolah.
- (h) Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja staf sekolah.
- (i) Memantau pelaksanaan kurikulum, pembelajaran, bimbingan, dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pendidikan pada sekolah binaannya.
- (j) Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
- (k) Memberikan saran kepada kepala sekolah, guru, dan seluruh staf sekolah dalam meningkatkan kinerjanya berdasarkan hasil penilaian.

2. Peraturan Tentang Pengawas Pendidikan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 39 ayat (2) tentang Prosedur Pengangkatan Pengawas Sekolah/Madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, selain harus memiliki kualifikasi akademik yang telah dipersyaratkan, seorang pengawas sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut : (a) Kepribadian, (b) Supervisi Manajerial, (c) Supervisi Akademik, (d) Evaluasi Pendidikan, (e) Penelitian dan Pengembangan, (f) Sosial.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang mensyaratkan untuk menjadi kepala sekolah/madrasah profesional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah/madrasah secara sistemik; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen; kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah/madrasah, kompeten dalam pengembangan kemampuan profesional guru; dan kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh komponen sistem sekolah/madrasah.

Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya, Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0322/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor: 162/U/2003, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, pasal 5 menyebutkan tahap-tahap seleksi kepala sekolah/madrasah yang meliputi: (a) Seleksi administratif, (b) Test tulis, (c) Paparan makalah.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 0296/U/1996, tanggal 1 Oktober 1996 tentang Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Depdikbud dan disempurnakan dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor: 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Ada dua aspek penting dalam kedua Kepmen tersebut yaitu: kepala sekolah/madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah dan masa jabatan kepala sekolah/madrasah selama 4 (empat) tahun serta dapat diperpanjang kembali selama satu masa tugas berikutnya bagi kepala sekolah/madrasah yang berprestasi sangat baik. Status kepala sekolah/madrasah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah. Begitu juga ketika masa tugas tambahan berakhir maka statusnya kembali menjadi guru murni dan kembali mengajar di sekolah.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dengan mengacu pada Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya, Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0322/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, dapat diketahui tentang fungsi pengawas sekolah adalah sebagai berikut.

- (a) Pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD/MI, SLB, SMP/MTs dan SMA/MA.
- (b) Peningkatan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Fungsi yang pertama merujuk pada pengawasan manajerial, sedangkan fungsi yang kedua merujuk pada pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya berfungsi sebagai pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan kepada kepala sekolah/madrasah dan seluruh tenaga kependidikan lainnya di sekolah/madrasah dalam pengelolaan sekolah/madrasah untuk meningkatkan kinerja sekolah dan kinerja kepala sekolah serta kinerja tenaga kependidikan lainnya. Pengawasan akademik berkaitan dengan fungsi pembinaan, penilaian, perbantuan, dan pengembangan kemampuan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Sejalan dengan fungsi pengawas sekolah/madrasah di atas, maka kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas adalah:

- (a) melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah/madrasah, kinerja sekolah/madrasah, kinerja kepala sekolah/madrasah, kinerja guru, dan kinerja seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah;
- (b) melakukan monitoring pelaksanaan program sekolah/madrasah beserta pengembangannya;
- (c) melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah/madrasah;

1) Kualifikasi Pengawas Pendidikan Menengah

Menurut Dharma (Dharma, 26 Mei 2009), peraturan yang mengatur tentang pengangkatan pengawas sekolah/madrasah sudah ada, tinggal pihak-pihak yang berwenang mau melaksanakan atau tidak. Kalau mereka tidak memulai, kondisi pengawas sekolah tidak akan berubah, akan tetap seperti yang ada sekarang. Untuk pengawas pendidikan menengah, kualifikasi pendidikannya harus S2. Tuntutan kompetensi pengawas memang berat. Tapi ini untuk memaksimalkan peran mereka dalam peningkatan mutu pendidikan. Persoalannya sekarang adalah bagaimana menjadikan jabatan pengawas sebagai jabatan yang menarik, menggairahkan, menggiurkan, bergengsi, dan berwibawa, sehingga jabatan pengawas sekolah/madrasah itu diperebutkan oleh guru maupun kepala sekolah. Selama ini masih banyak didapatkan pengawas-pengawas yang hanya sekedar memperpanjang masa pensiun. Kepala sekolah yang habis masa jabatannya malu kembali menjadi guru, maka lebih baik memilih jadi pengawas, meskipun terpaksa. Sedangkan kalau mereka bekerja karena keterpaksaan, bagaimana kinerjanya bisa diharapkan.

Kualifikasi pengawas sekolah/madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, yang dipersyaratkan bagi pengawas dan calon pengawas satuan pendidikan terdiri atas kualifikasi umum dan khusus:

- (a) Kualifikasi Umum (berlaku untuk semua pengawas satuan pendidikan): memiliki pangkat minimal Penata golongan ruang III/c, berusia maksimal 50 tahun sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan, pernah menyandang predikat guru atau kepala sekolah berprestasi, lulus seleksi pengawas satuan pendidikan, dan menempuh pendidikan profesi pengawas.
- (b) Kualifikasi Khusus (bagi Pengawas SMA/MA): berpendidikan minimal S2 kependidikan dengan berbasis S1 kependidikan atau S1 non-kependidikan plus Akta dalam rumpun mata pelajaran MIPA, IPS, Bahasa, Olahraga-Kesehatan dan rumpun Seni Budaya sesuai dengan kurikulum yang berlaku, guru SMA/MA bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala Sekolah SMA/MA berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

2) Rekrutmen dan Seleksi Pengawas Sekolah

Thaib dan Subagio (2005: 74-75) mengemukakan bahwa ada dua sumber calon pengawas sekolah sesuai dengan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 yang dapat dituju, yaitu:

- (a) Mereka yang telah memenuhi daftar persyaratan jabatan di atas, khususnya mereka yang telah berpengalaman di bidang yang sama. Calon dari kalangan ini relatif tak memerlukan pelatihan jabatan kecuali yang menyangkut perbedaan misi, orientasi, dan strategi.
- (b) Mereka yang memiliki potensi tinggi untuk menjadi pengawas sekolah yang berhasil namun masih memerlukan pelatihan yang intensif untuk jabatan yang akan dipangkunya.

Setelah calon diperoleh, menurut Thaib dan Subagio (2005: 74-75) langkah berikutnya adalah seleksi terhadap para calon tersebut. Untuk mengetahui potensi para calon serta kesesuaian kemampuan dan karakter diri mereka dengan jabatan kepengawasan sekolah, perlu dilakukan seleksi dengan berbagai tes kemampuan dan pengukuran psikologi. Mereka yang dinyatakan lulus dalam seleksi ini selanjutnya masih harus mengikuti pelatihan jabatan sebelum mereka ditugaskan di bidang kepengawasan. Dari uraian ini, jelas terlihat bahwa proses rekrutmen dan seleksi terhadap calon pengawas sekolah haruslah dilakukan secara profesional dan bukan hal yang mudah serta murah.

Proses rekrutmen dan seleksi terhadap calon pengawas sekolah haruslah dilakukan secara profesional dan bukan hal yang mudah serta murah. Pengembangan pengawas diperlukan dengan hasilnya yang ingin dicapai adalah kesamaan visi, misi, dan persepsi dalam kegiatan supervisi/kepengawasan. Tujuan bentuk-bentuk atau model-model pengembangan itu adalah untuk meningkatkan kinerja pengawas sekolah/madrasah. Bila pengawas tidak profesional, maka yang terjadi adalah pengawas tersebut hanya mencari-cari kesalahan orang lain tanpa tahu bagaimana cara memperbaikinya, hanya mampu menilai tetapi tidak mampu membina.

3) Pelatihan Pengawas Madrasah

Thaib dan Subagio (2005: 134) mengemukakan bahwa tingkat keberhasilan pelatihan calon pengawas madrasah bergantung pada hasil dari

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

proses rekrutmen dan seleksinya. Jika proses tersebut baik, maka pelatihan akan lebih mudah dan berhasil. Sebaliknya, jika tanpa proses rekrutmen yang baik apalagi jika tanpa seleksi secara profesional, besar kemungkinan pelatihan hanya akan merupakan pemborosan saja. Terlebih lagi jika tanpa seleksi yang profesional dan tanpa pelatihan jabatan, tentulah amat sulit untuk mewujudkan peran pengawas madrasah yang ideal.

Dengan asumsi bahwa rekrutmen dilakukan hanya bagi mereka yang telah memenuhi persyaratan penguasaan materi pelajaran pada tingkat yang sesuai, maka materi pelatihan digolongkan dalam tiga kategori:

- (a) Kelompok materi pelatihan yang berkenaan dengan berbagai metode dan strategi pengajaran, khususnya menyangkut mata pelajaran yang bersangkutan.
- (b) Kelompok materi pelatihan yang berkenaan dengan kemampuan psikologis dan pengembangan pribadi, termasuk kemampuan di bidang komunikasi.
- (c) Kelompok materi pelatihan yang berkenaan dengan organisasi dan prosedur kerja kepengawasan madrasah, termasuk di sini penggunaan berbagai instrumen, teknik pengumpulan data, dan analisis data serta sistem pelaporan.

Thaib dan Subagio (2005: 134-135) mengemukakan bahwa mengingat banyaknya pengawas yang perlu dilatih, maka pelatihan dapat dilakukan di wilayah, setelah terlebih dahulu dilakukan pelatihan untuk calon pelatih (*training of trainers*)

3. Pola Pembinaan Tenaga Pengawas Sekolah

Thaib dan Subagio (2005: 126-129) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme pengawas sekolah, berbagai upaya telah, sedang, dan akan terus dikembangkan oleh pemerintah, tak ketinggalan dalam hal ini Kementerian Agama. Upaya-upaya yang dilakukan tersebut antara lain dalam bentuk peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), penyediaan sarana dan prasarana penunjang, dan peningkatan kesejahteraan pengawas yang bersangkutan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

(a) Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka meningkatkan kualitas pengawas, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas profesi, maka telah disusun program-program baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Program jangka pendek yang dilakukan antara lain dalam bentuk penataran, orientasi, konsultasi dan evaluasi, seminar-seminar, dan sebagainya, yang melibatkan unsur-unsur pengawas, guru, dan pejabat struktural baik di pusat, maupun di daerah.

Program jangka menengah yang dilakukan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi calon-calon pengawas sekolah/madrasah yang telah lulus ujian pengawas dan memperoleh sertifikat. Jangka waktu untuk pengembangan jangka menengah berkisar antara 1 – 3 bulan. Adapun sistem diklat yang dilakukan adalah 20% program klasikal (tatap muka/perkuliahahan), 50% praktik lapangan, dan 30% diskusi, baik kelompok maupun pleno.

Adapun program jangka panjang yang dilakukan adalah memberikan bantuan beasiswa bagi para pengawas yang potensial dan berminat melanjutkan studi S1 untuk menjadikan pengawas sebagai profesional dan studi S2 untuk mencetak pengawas sebagai profesional spesialis atau calon-calon konsultan pengawas.

(b) Penyediaan Sarana dan Prasarana Penunjang

Dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap pengembangan profesi pengawas, maka penyediaan sarana bagi kelancaran tugas-tugas supervisi/kepengawasan merupakan hal yang sangat penting. Sarana pokok terdiri atas seperangkat peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan lengkap dengan petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis serta buku-buku pedoman lainnya. Sedangkan sarana penunjang terdiri atas peralatan atau perlengkapan kerja, seperti: ATK, mesin ketik/komputer, *filing cabinet*/lemari arsip, ruang kerja, kendaraan operasional, dan sebagainya.

(c) Peningkatan Kesejahteraan Pengawas

Bagi para pengawas sekolah dalam jabatan yang telah lulus sertifikasi berhak memperoleh tunjangan profesi itu. Sedangkan kesejahteraan dalam bentuk insentif lainnya diatur oleh pimpinan unit kerja masing-

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

masing, baik di tingkat pusat maupun daerah. Perhatian terhadap kesejahteraan para pengawas di antaranya berupa pemberian tunjangan profesi sebagai pengawas yang tercantum dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2007 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan. Bagi para pengawas madrasah dalam jabatan yang telah lulus sertifikasi berhak memperoleh tunjangan profesi itu. Kesejahteraan dalam bentuk insentif lainnya diatur oleh pimpinan unit kerja masing-masing, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Program pusat dalam meningkatkan kesejahteraan para pengawas antara lain adalah biaya perjalanan dinas, bantuan beasiswa, bantuan untuk pengembangan kelompok kerja pengawas, bantuan sepeda motor untuk pengawas, dan sebagainya. Sedangkan pada tingkat daerah antara lain: penugasan pengawas untuk menjadi penatar dalam penataran tingkat daerah bagi para guru madrasah maupun guru Pendidikan Agama Islam di sekolah umum, kesempatan untuk mengikuti seminar-seminar atau pelatihan pengawas baik di pusat maupun daerah, dan sebagainya.

Berdasarkan gambaran tersebut, dapat dilihat bahwa berbagai upaya yang dilakukan oleh para pejabat struktural baik di pusat maupun daerah dalam rangka meningkatkan profesionalisme pengawas sekolah/madrasah nampaknya sudah cukup memadai, tinggal bagaimana para pengawas yang bersangkutan memanfaatkan peluang-peluang tersebut untuk kepentingan pengembangan dirinya dan tugasnya masing-masing. Oleh sebab itu prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi antara pengawas dengan unit-unit yang terkait harus betul-betul diperhatikan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

4. Model Pembinaan Pengawas

Thaib dan Subagio (2005: 129) mengungkapkan bahwa dalam rangka memberdayakan dan meningkatkan kinerja pengawas sebagai pejabat fungsional, maka upaya pembinaan terus ditingkatkan dan dikembangkan, baik volume, frekuensi, maupun bentuk-bentuknya.

Ada beberapa bentuk/model pembinaan atau pelatihan yang dilakukan terhadap pengawas, antara lain: penataran, orientasi dan konsultasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) calon pengawas, pembinaan wilayah,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pendidikan formal, dan sebagainya. Secara garis besar ada dua jenis penataran terhadap pengawas, yaitu penataran instruktur pengawas dan penataran pengawas itu sendiri. Penataran instruktur pengawas dilakukan di tingkat pusat dalam rangka mempersiapkan penatar-penatar profesional yang akan diterjunkan atau digunakan di daerah masing-masing. Oleh sebab itu peserta penataran ini adalah para pengawas senior yang telah diseleksi di daerah masing-masing, atau para pejabat kependidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama di provinsi/kabupaten/kota. Penataran instruktur pengawas madrasah terbagi dalam tiga komponen materi, yaitu: komponen materi dasar, materi inti, dan materi penunjang. Selesai mengikuti penataran setiap peserta akan diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTP) sebagai instruktur/penatar tingkat nasional dari panitia pelaksana penataran instruktur pengawas yang telah ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Kementerian Agama.

Penataran terhadap pengawas madrasah dilaksanakan di tingkat provinsi dalam rangka meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional dalam bidang teknis pendidikan dan administrasi. Peserta penataran ini adalah para pengawas yang tersebar di tiap kabupaten/kota. Penataran pengawas madrasah terbagi dalam tiga komponen materi, yaitu: komponen materi dasar, materi inti, dan materi penunjang.

Bentuk lain dari pembinaan pengawas adalah orientasi dan konsultasi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Untuk tingkat pusat, orientasi dan konsultasi ini khusus diberikan bagi ketua-ketua Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas). Karena dalam forum ini diutamakan bentuk pertemuan yang bersifat informatif atau saling bertukar informasi antar ketua Pokjawas atau informasi dari pembina tingkat pusat kepada para ketua Pokjawas dan sebaliknya. Peserta yang diundang adalah para ketua Pokjawas yang tersebar di seluruh Indonesia. Adapun hasil yang ingin dicapai dari orientasi dan konsultasi ini adalah kesamaan misi, visi, dan persepsi dalam pengembangan kegiatan supervisi/kepengawasan dan pembinaan terhadap pengawas yang berada di bawah tanggung jawabnya masing-masing. Sedangkan untuk tingkat daerah dapat dilakukan hal yang sama, tapi terbatas pada wilayah provinsi yang bersangkutan, dengan mendatangkan para ketua Pokjawas yang tersebar di tiap kabupaten/kota.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dalam rangka mempersiapkan tenaga-tenaga pengawas pendidikan di lingkungan madrasah yang siap pakai, maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) calon pengawas. Calon pengawas dimaksud adalah mereka yang telah mengikuti tes untuk menjadi pengawas dan dinyatakan lulus serta memperoleh sertifikat (tanda lulus tes pengawas). Diklat itu merupakan salah satu bentuk pembinaan terhadap calon pengawas baik yang berasal dari guru, kepala sekolah/madrasah maupun pejabat struktural kependidikan. Diklat calon pengawas ini dilakukan dalam waktu yang relatif agak lama, yaitu sekitar 1 – 2 bulan dan dilaksanakan di tiap provinsi.

Hal-hal pokok yang perlu dikembangkan dalam pelaksanaan diklat calon pengawas ini adalah:

- (a) Dilaksanakan secara koordinatif melibatkan unsur-unsur Kementerian Agama, IAIN/STAIN, Universitas yang menangani Keguruan dan Ilmu Pendidikan, dan unsur-unsur dari pemerintah daerah setempat.
- (b) Bentuk pelatihan dirancang sedemikian rupa sehingga unsur sikap dan keterampilan lebih seimbang dengan unsur pengetahuan (kognitif).
- (c) Para penatar/fasilitator dipilih oleh panitia diklat dengan persyaratan memiliki kompetensi dalam bidang tatar masing-masing.
- (d) Hak dan kewajiban peserta, panitia, dan penatar diatur dalam ketentuan tersendiri oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi setempat.

Bentuk lain dari pembinaan pengawas adalah pembinaan wilayah; yakni pembinaan yang dilakukan oleh para pejabat struktural baik pusat maupun daerah ke wilayah-wilayah pembinaan yang telah diprogramkan. Untuk pejabat struktural pusat, wilayah pembinaannya adalah wilayah provinsi. Untuk pejabat struktural provinsi daerah pembinaannya adalah kabupaten/kota. Untuk pejabat struktural kabupaten/kota daerah pembinaannya adalah kecamatan. Pembinaan wilayah dilaksanakan secara rutin oleh para pejabat struktural di wilayah atau daerah pembinaannya masing-masing. Oleh sebab itu pembinaan model ini tidak memerlukan perencanaan khusus yang menyangkut tenaga, waktu, dan biaya, termasuk materi pembinaan itu sendiri.

Dari uraian di atas, ternyata banyak bentuk-bentuk atau model-model pembinaan yang dapat dilakukan dan dikembangkan oleh para

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pejabat struktural baik di pusat maupun daerah untuk meningkatkan kinerja pengawas madrasah di daerah pembinaannya masing-masing. Bila pengawas tidak profesional, maka yang terjadi adalah pengawas tersebut hanya mencari-cari kesalahan orang lain tanpa tahu bagaimana cara memperbaikinya, hanya mampu menilai tetapi tidak mampu membina.

5. Sertifikasi Bagi Para Pengawas Sekolah

Thaib dan Subagio (2005: 126-129) mengemukakan bahwa sertifikasi bagi para pengawas sekolah dalam jabatan di antaranya yaitu melalui **penilaian portofolio**. Penilaian portofolio itu mencakup 10 komponen, yaitu: (a) kualifikasi akademik; (b) pendidikan dan pelatihan; (c) pengalaman sebagai guru atau kepala sekolah; (d) penyusunan program dan laporan hasil pengawasan pada sekolah binaan; (e) penilaian dari kepala dinas pendidikan dan koordinator pengawas sekolah; (f) prestasi akademik (pengawas sekolah); (g) karya pengembangan profesi (pengawas sekolah); (h) keikutsertaan dalam forum ilmiah; (i) pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial; dan (j) penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

Menurut Thaib dan Subagio (2005), bukti fisik atau tagihan yang harus dilengkapi oleh peserta sertifikasi di atas mencakup: (a) program tahunan (1 tahun terakhir); (b) program semester (2 semester terakhir); (c) Rencana Kepengawasan Aspek Akademik (3 kegiatan dengan aspek dan sekolah yang berbeda); (d) Rencana Kepengawasan Aspek Manajerial (3 kegiatan dengan aspek dan sekolah yang berbeda). (e) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Guru (3 RPP dari kompetensi dasar yang relevan dengan bidang pengawasan/rumpun mata pelajaran); dan (f) Laporan Hasil Kepengawasan.

Program Tahunan sekurang-kurangnya memuat: (a) Aspek/unsur/sub unsur pengawasan; (b) Butir Kegiatan; (c) Tujuan; (d) Sasaran; (e) Indikator Keberhasilan; (f) Metode Kerja; (g) Teknik Supervisi; dan (h) Jadwal Kegiatan.

Program Semesteran minimal memuat: (a) Identitas Sekolah, (b) Visi dan Misi Sekolah, (c) Prioritas Masalah Kepengawasan, (d) Deskripsi Kegiatan, meliputi: (1) Nomor, (2) Tujuan, (3) Sasaran, (4) Target Keberhasilan, (5) Indikator Keberhasilan, (6) Metode Kerja, dan (7) Jadwal Pembinaan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Sistematika dan format Program Tahunan Pengawasan, Program Semesteran Pengawasan, Rencana Kepengawasan Akademik, Rencana Kepengawasan Manajerial, dan Laporan Hasil Pengawasan merupakan draft hasil kajian Tim Kementerian Pendidikan Nasional tentang **Komponen Portofolio Guru yang Diangkat dalam Jabatan Pengawas Satuan Pendidikan.**

6. Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah

Kinerja pengawas sekolah menurut Thaib dan Subagio (2005: 123) menyangkut aktivitas yang dilakukannya dalam rangka menilai, menguji, memeriksa, dan mengecek aktivitas akademik dan fasilitas pendukungnya di sekolah.

Menurut teori administrasi kinerja pengawas sekolah dapat berujud kegiatan, prosedur kerja, dan hasil kerja dari pengawas sekolah. Sesuai langkah-langkah pengawasan di atas, berarti kinerja pengawas sekolah mencakup aktivitas dalam merencanakan program pengawasan, menyiapkan sarana pengawasan, melaksanakan pengawasan, dan melaporkan hasil pengawasan.

Penilaian kinerja pengawas sekolah merupakan metode mengevaluasi kinerja kepengawasan pada sekolah dan konsekuensi dari hasil penilaian tersebut. Dalam penilaian kinerja ini melibatkan komunikasi timbal balik antara pihak penilai dengan yang dinilai. Sedangkan penilaian kinerja kepengawasan pada madrasah tingkat menengah dilakukan oleh Kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi untuk memberi tahu pengawas madrasah tingkat menengah tentang apa saja yang diharapkan atasan langsung pengawas tersebut untuk membangun pemahaman yang lebih baik di antara kedua belah pihak. Penilaian kinerja pengawas madrasah menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kinerja dari pengawas madrasah dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Pengawas madrasah tingkat menengah melakukan pembinaan terhadap kepala madrasah dalam manajemen serta pengadministrasian madrasah dan membina guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar atau bimbingan konseling madrasah. Pembinaan tersebut dimaksudkan untuk memberi tahu kepala madrasah atau guru tentang apa saja yang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Metode penilaian yang tepat untuk menilai kinerja pengawas sekolah menurut Thaib dan Subagio (2005: 124) adalah: metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dimaksudkan untuk menilai kinerja pengawas dalam merencanakan program pengawasan, menyiapkan sarana pengawasan, melaksanakan pengawasan, dan melaporkan hasil pengawasan. Wawancara dimaksudkan untuk mengungkap argumentasi pengawas dalam menentukan tindakan pengawasan tertentu. Sedangkan dokumentasi dimaksudkan untuk melihat berbagai karya pengawas dalam bentuk format-format/instrumen pengawasan dan laporan-laporan pengawas baik yang tertulis maupun data dokumenter (gambar, foto, video, rekaman).

Thaib dan Subagio (2005) mengemukakan bahwa untuk melaksanakan pengawasan yang baik hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Prinsip ilmiah, artinya dalam pengawasan hendaknya dilaksanakan secara:
 1. Sistematis, teratur, terprogram, dan kontinyu
 2. Objektif, berdasarkan pada data informasi
 3. Menggunakan instrumen yang dapat memberikan data yang akurat
 4. Pengawasan meliputi seluruh komponen atau komprehensif.
- b. Prinsip demokratis, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya menjunjung tinggi azas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta menghargai dan sanggup menerima pendapat orang lain.
- c. Prinsip kooperatif, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dapat mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi proses pembelajaran yang lebih baik.
- d. Prinsip konstruktif dan kreatif, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dapat membina inisiatif para personil pendidikan dan mendorong untuk aktif dalam menciptakan situasi proses pembelajaran yang lebih baik.

Untuk pemberdayaan Pengawas Madrasah Aliyah di tingkat provinsi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

bolanya secara hirarki ada di Kepala Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama Islam (Kabid Mapenda) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Pemberdayaan Pengawas Madrasah Aliyah di tingkat kabupaten secara konsultatif di Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten u. p. Kepala Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam (Kasi Mapenda) Kantor Kementerian Agama Kabupaten. Demikian pula dengan peranan Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan Provinsi melalui program diklat yang diselenggarakan oleh instansi tersebut. Salah satu tugas pokok Balai Diklat Keagamaan Provinsi adalah mengembangkan kemampuan substansial untuk menguraikan permasalahan yang dihadapi berkenaan dengan kinerja Pengawas Madrasah Aliyah dalam kondisi perubahan-perubahan lingkungan yang seperti apa dan bagaimanapun dalam mencapai sasaran-sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan di Bidang Mapenda.

Faktor pengawas sekolah merupakan faktor Strategis dalam proses pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Hal ini dikarenakan baik atau buruknya pengimplementasian kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan di sekolah juga bergantung pada kualitas kinerja dari para pejabat fungsional pendidikannya itu. Mutu sekolah tidak terpisahkan dari standar. Demikian juga dengan kinerja dari pengawas sekolah tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja juga dinilai berdasarkan standar.

Dalam pelaksanaan tugas kepengawasan akademik, pengawas membandingkan antara tujuan yang telah dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan, membandingkan program yang telah dicapai dengan program yang dirancang, dan membandingkan kinerja dengan beban kerja dan sumber daya yang tersedia. Dari aktivitas tersebut dapat diperoleh informasi tentang komponen dari bidang akademik yang telah berfungsi dan yang belum berfungsi. Komponen akademik yang belum berfungsi diberikan perhatian khusus untuk ditingkatkan kontribusinya terhadap peningkatan mutu madrasah.

Membandingkan tujuan yang telah dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan bukan pekerjaan yang mudah, karena pengawas akademik harus memiliki pemahaman yang benar terlebih dahulu tentang standar kompetensi dan kompetensi-kompetensi dasarnya sebagai kriteria pembanding. Dari satu mata pelajaran saja, berapa kompetensi-kompetensi dasar

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan indikatornya yang harus diketahui oleh pengawas akademik, belum lagi seluruh mata pelajaran dalam kurikulum sekolah.

Kegiatan membandingkan program pembelajaran yang telah dicapai dengan rencana program pembelajaran yang telah disusun sebelumnya juga bukan pekerjaan yang mudah, karena begitu banyak rencana program pembelajaran yang telah disusun oleh masing-masing guru bidang studi. Selain itu, setiap program pembelajaran bidang studi memiliki karakteristik yang berbeda dengan program pembelajaran bidang studi yang lain, sehingga kriteria program pembelajaran tidak dapat diseragamkan.

Membandingkan penampilan kerja dengan beban kerja dan sumber daya yang tersedia, merupakan kegiatan yang berkaitan dengan mengkonversikan antara kualitas dan kuantitas hasil kinerja dengan beban kerja dan sumber daya yang tersedia. Apakah tingkat kembalian (*rate of return*) dari suatu program rasional? Apakah sumber daya yang tersedia dapat menghasilkan pembelajaran yang berkualitas? Dalam kegiatan pembelajaran sering dijumpai keterbatasan sumber daya yang tersedia (dana, SDM, peralatan) tetapi dapat melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Masalahnya adalah pengawas sekolah selama ini masih banyak yang belum mengetahui dan memahami peranan yang harus dimainkan serta fungsi yang diembannya, sehingga bagaimana mungkin mereka akan dapat melaksanakan peranan dan fungsi tersebut. Permasalahan ini muncul karena banyak pengawas sekolah bukan berasal dari guru dan atau kepala sekolah. Selain itu, ada pengawas yang diangkat sebagai balas budi karena kekerabatan dengan pejabat yang mengangkat Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Kantor Kementerian Agama Provinsi/Kabupaten/Kotanya. Ironisnya, setelah mereka dilantik sebagai pengawas sekolah/madrasah, mereka tidak pernah mendapatkan pelatihan pengawas sekolah.

Prosedur atau alasan-alasan pengangkatan pengawas madrasah seperti di atas telah melanggar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 39 ayat (2) seperti pada halaman berikut yang berbunyi:

Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi:

(a) berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kepala sekolah/madrasah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi,

- (b) memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan,
- (c) lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan.

Riset oleh Hackman dan Lawler, Hackman dan Oldham, dan Wanous yang dikutip oleh Wexley dan Yuki (1988: 149) tentang hubungan antara dimensi inti pekerjaan dan kinerja sangat kuat bagi pekerja yang menginginkan tanggung jawab, makna pekerjaannya, pengendalian diri, umpan balik pelaksanaan kerja serta kesempatan untuk maju. Para pekerja yang memiliki kebutuhan urutan lebih tinggi, maka kinerjanya akan lebih baik jika dimensi-dimensi inti dari pekerjaannya juga tinggi. Ada lima dimensi-dimensi inti suatu pekerjaan, yaitu:

- (a) Ragam keterampilan (*skill variety*), merupakan tingkat pekerjaan yang menuntut berbagai jenis aktivitas yang membutuhkan banyak jenis keterampilan dan bakat dari pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- (b) Identitas pekerjaan (*task identity*), merupakan tingkat pekerjaan yang menuntut kelengkapan dalam “suatu kesatuan”, yang mana pekerjaan tersebut mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata dan setiap bagiannya dapat diidentifikasi.
- (c) Kepentingan pekerjaan (*task significance*), merupakan tingkat pekerjaan yang memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.
- (d) Otonomi (*autonomy*), merupakan tingkat pekerjaan yang memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasaan substansial bagi pekerja.
- (e) Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri (*feedback from the job itself*).

I. KINERJA DAN PENGEMBANGAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, menata organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

optimal. Tingkat kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah terhadap berbagai kegiatan tersebut terkait erat dengan cara perekrutan dan seleksinya. Perekrutan Kepala Sekolah/Madrasah mengacu pada Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor: 162/U/2003, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, pasal 5 menyebutkan tahap-tahap seleksi kepala sekolah yang meliputi :

- (a) Seleksi administratif,
- (b) Test tulis,
- (c) Paparan makalah. Sementara dalam rancangan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Pedoman dan Panduan Pengadaan Kepala Sekolah seleksi terdiri dari: seleksi administratif, seleksi akademik, uji kompetensi dan uji akseptabilitas.

1. Kinerja Kepala Sekolah

Penilaian kinerja Kepala Sekolah dapat dikemukakan sebagai penilaian terhadap pelaksanaan seluruh pekerjaan yang menjadi tugas-tugas pokok dan menjalankan fungsi serta peran dalam jabatan Kepala Sekolah untuk membawa sekolah yang dipimpinnya sampai pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Reeves (1953: 47) mengemukakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai kepala administrator sekaligus *instructional leadership* yang melakukan supervisi kelas. Kemudian kepala sekolah yang efektif bukanlah ‘pemimpin tunggal’, tetapi memimpin melalui “harapan yang jelas” dan “standard kinerja yang transparan”.

Strategi peningkatan kinerja kepala sekolah menciptakan sekolah yang memiliki profil yang terbangun atas kepaduan dari kemandirian, inovasi, dan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan motivasi, kreativitas, dan sikap kritis. Sekolah yang berkeunggulan tersebut memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan masyarakatnya melalui layanan pendidikannya yang bermutu, dan bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah/yayasan melalui kepatuhannya menjalankan petunjuk.

Menurut Mulyasa (2007: 103), dalam rangka melakukan peran dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan para guru dan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kemudian menurut Reynolds (2005: 77), di era otonomi daerah sekarang, kepala sekolah memegang peranan kunci menuju suksesnya sebuah sekolah. Dengan adanya dukungan aktif dan *leadership* kepala sekolah, MBS dapat menjadi suatu strategi efektif untuk kemajuan sekolah. Peningkatan otonomi sekolah di bawah MBS akan memberikan kesempatan-kesempatan sebagai berikut:

- (a) Meningkatkan fleksibilitas dan kontrol terhadap usaha kemajuan sekolah.
- (b) Meningkatkan pengetahuan dan keahlian anggota organisasi.
- (c) Meningkatkan *sense of belonging*, komitmen, dan keterlibatan anggota organisasi.
- (d) Meningkatkan mutu keputusan tentang program pendidikan sekolah.
- (e) Kemudian kepala sekolah adalah juga tenaga profesional yang sepatutnya terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat/bawahan yang sekadar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka.

Seringkali terlihat kepala sekolah kurang berdaya karena berbagai sebab dan kendala baik yang bersifat internal pribadi yang bersangkutan maupun eksternal (Administrator, Jumat 22 Mei 2009). Sebab dan kendala yang bersifat internal, misalnya: kurang berani mengambil prakarsa dalam melakukan inovasi yang bersifat Strategis, kurang memahami peranan jabatannya, lebih suka berada di “zona aman” meskipun peluang untuk mengembangkan bakat dan kemampuannya terhambat. Sebab dan kendala yang bersifat eksternal, misalnya: arus informasi yang seharusnya diterima tidak lancar, peraturan yang terlalu banyak dan kaku, suasana birokratis yang tidak kondusif, dan praktik nepotisme.

Dalam banyak kasus kepala sekolah yang tergolong inovatif, yang mampu melakukan perubahan-perubahan untuk memajukan madrasahnyanya, memiliki keberanian keluar dari kendala-kendala itu. Akan tetapi tampaknya orang yang memiliki keberanian seperti itu jumlahnya amat terbatas.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Kebanyakan kepala sekolah, entah karena tidak berani menanggung resiko yang ditimbulkan oleh langkah-langkah yang diambil, atau kurang tepat dalam memahami peran-peran yang seharusnya dimainkan sebagai kepala sekolah, lebih memilih sekadar menjalankan garis-garis besar yang dipandang menjadi kewajiban atau wewenangnya. Akibatnya, sekolah yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan seperti itu tidak banyak mengalami perubahan dan biasanya berjalan sekadar menjalankan pekerjaan rutinitas. Padahal, teori organisasi modern mengungkapkan bahwa organisasi yang terjebak dalam rutinitas belaka merupakan gejala organisasi sedang bergerak dengan lambat namun pasti menuju kematiannya.

Menurut Mulyasa (2007: 106), kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam:

- (a) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun;
- (b) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun;
- (c) pengembangan program jangka pendek, baik akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Dalam pada itu kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik, dan sistematis.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan mutu sekolah, kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal berikut:

- (a) Mempunyai visi yang tajam dan komitmen yang mendalam, serta mengkomunikasikan pesan tentang mutu dan akuntabilitas bagi lembaganya maupun bagi guru, karyawan, dan peserta didik yang ada di sekolah.
- (b) Menjamin kebutuhan peserta didik dan meyakinkan terhadap *stake holders* (orang tua, masyarakat, dunia industri, dll.) bahwa sekolah sangat memperhatikan dan mengutamakan mutu pendidikan di sekolah sesuai harapan dan keinginan mereka.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (c) Membangun tim kerja yang efisien, efektif, dan inovatif.
- (d) Mengembangkan mekanisme pengendalian dan evaluasi yang tepat sesuai kondisi organisasi dan situasi yang dihadapi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah mensyaratkan untuk menjadi kepala sekolah/madrasah profesional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah/madrasah secara sistemik; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah/madrasah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah/madrasah, kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab begitu ada satu saja di antara seluruh komponen sistem sekolah/madrasah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya. Kompleksitas sekolah/madrasah sebagai satuan sistem pendidikan menuntut adanya seorang kepala sekolah/madrasah yang memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 0296/U/1996, tanggal 1 Oktober 1996 tentang Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Depdikbud dan disempurnakan dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah telah mengarah pada sistim pembinaan di atas. Ada dua aspek penting dalam kedua Kepmen tersebut yaitu : kepala sekolah/madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah dan masa jabatan kepala sekolah/madrasah selama 4 (empat) tahun serta dapat diperpanjang kembali selama satu masa tugas berikutnya bagi kepala sekolah/madrasah yang berprestasi sangat baik. Status kepala sekolah/madrasah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah. Begitu

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

juga ketika masa tugas tambahan berakhir maka statusnya kembali menjadi guru murni dan kembali mengajar di sekolah.

Pada tataran praktis implementasi kedua Kepmen tersebut tidak berjalan mulus. Banyak daerah yang tidak mempedulkannya. Kepmen 0296/U/1996 yang berlaku saat pengelolaan pendidikan dilaksanakan secara terpusat disiasati dengan memutihkan masa jabatan kepala sekolah setiap terjadi rotasi. Kepala sekolah yang hampir habis masa jabatannya dirotasi dan masa jabatannya kembali ke nol tahun. Nasib Kepmen 162/U/2003 relatif lebih baik. Banyak daerah yang mulai melaksanakan Kepmen tersebut. Daerah-daerah di Jawa tengah, Jawa Timur, Sumatera dan Jawa Barat sebagian besar sudah melaksanakannya.

Pada tingkat kota/kabupaten, untuk pengimplementasian Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah itu, pemerintah kota/kabupaten dapat menuangkan ketentuan-ketentuan dalam Kepmen tersebut ke dalam Peraturan Daerah (Perda) tentang Penyelenggaraan Pendidikan seperti yang diterapkan dan dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Tangerang melalui Perda nomor 11 tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dalam pasal 22 dan 23.

Periodisasi masa jabatan Kepala Sekolah yang dilaksanakan secara konsisten akan mendorong peningkatan mutu pendidikan di sekolah-sekolah. Kepala sekolah akan bekerja keras untuk meningkatkan prestasi sekolahnya sebagai bukti prestasi kinerjanya, sehingga masa jabatannya bisa diperpanjang atau mendapat promosi jabatan yang lebih tinggi. Di samping itu, yang juga perlu diingat bahwa gedung sekolah dan fasilitas serta sarana pendukung lainnya akan turut mempengaruhi kinerja kepala sekolah untuk menciptakan suasana yang kondusif untuk meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Artinya sebaik apapun kinerja kepala sekolah namun tanpa didukung sarana dan prasarana yang memadai juga sulit untuk mencapai peningkatan mutu sekolah seperti yang diharapkan.

2. Pengembangan Kepala Sekolah

Pengembangan kompetensi Kepala Sekolah sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah meliputi kompetensi manajerial, kepribadian,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

supervisi, kewirausahaan, dan sosial dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan mencakup perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 di atas dapat diambil butir-butir utama dari seluruh kompetensi yang harus dimiliki Kepala Sekolah di antaranya sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Kepribadian: (a) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, (c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (d) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 2) Kompetensi Manajerial: (a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (b) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (c) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (d) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (e) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, (f) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (g) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 3) Kompetensi Kewirausahaan: (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, (b) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, (c) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 4) Kompetensi Supervisi: (a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, (c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- 5) Kompetensi Sosial: (a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

Pengembangan kompetensi supervisi manajerial dari kepala sekolah akan meningkatkan kinerja sekolah. Kinerja kepala sekolah meliputi monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Kinerja kepala sekolah tersebut di antaranya didukung oleh penguasaan kompetensi manajerial sesuai Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Menurut Sellis seperti yang dikutip oleh Mulyasa (2007: 86) mengemukakan bahwa dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan mutu sekolah, kepala sekolah profesional harus memperhatikan hal-hal berikut :

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada di sekolah.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan mutu.
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan mutu.
- d. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan sekolah.
- e. Meyakinkan terhadap para pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat), bahwa terdapat “*channel*” cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.
- i. Struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.
- k. Membangun tim kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Dengan adanya dukungan aktif dan *leadership* kepala sekolah, Manajemen

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Berbasis Sekolah (MBS) dapat menjadi suatu strategi efektif untuk kemajuan sekolah. Peningkatan otonomi sekolah di bawah MBS akan memberikan kesempatan-kesempatan sebagai berikut:

- (a) Meningkatkan fleksibilitas dan kontrol terhadap usaha kemajuan sekolah.
- (b) Meningkatkan pengetahuan dan keahlian anggota organisasi.
- (c) Meningkatkan *sense of belonging*, komitmen, dan keterlibatan anggota organisasi.
- (d) Meningkatkan mutu keputusan tentang program pendidikan sekolah.
- (e) Kemudian kepala sekolah/madrasah adalah juga tenaga profesional yang sepatutnya terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat/bawahan yang sekadar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka.

Menurut Saydam (1996: 78) strategi peningkatan kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas mengacu kepada konsep sekolah efektif, yaitu: “sekolah yang memiliki profil yang kuat: mandiri, inovatif, dan memberikan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas, dan motivasi. Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, dan bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah/yayasan melalui kepatuhannya menjalankan petunjuk”.

Untuk mengukur kinerja kepala sekolah, menurut Sagala (2004: 58), ada beberapa indikator sebagai langkah untuk menilai komitmen dan tingkat kemampuannya dalam mengelola sekolah sebagai berikut:

- (a) berperan secara aktif dalam mewujudkan manajemen kurikulum yang lugas dan fleksibel berpedoman pada standar nasional;
- (b) berperan secara aktif dalam mewujudkan dan mengontrol Proses Belajar Mengajar (PBM) yang efektif dengan mengedepankan fungsi pelayanan belajar untuk memperoleh mutu yang baik;
- (c) menciptakan lingkungan sekolah yang sehat terdiri dari lingkungan fisik dan kerja sama yang kondusif;
- (d) pengelolaan SDM dan sumber daya lain yang andal, yaitu memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme;

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (e) melaksanakan standarisasi pengajaran dan evaluasi hasil belajar yang terukur.

Sebagaimana yang dikutip oleh Sutisna (2009) dari Seminar dan Uji Publik Perumusan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah di Jakarta Agustus 2007 itu, dikemukakan beberapa prinsip rekrutmen yang penting dalam pengadaan kepala sekolah yang profesional menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagai berikut :

- (a) Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara rutin pada awal tahun berdasarkan hasil analisis dan penetapan formasi jabatan kepala sekolah.
- (b) Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara proaktif dalam rangka mendapatkan guru yang paling menjanjikan untuk menjadi kepala sekolah. Rekrutmen calon kepala sekolah hendaknya dilakukan melalui proses pencarian secara aktif kepada semua guru yang dipandang memiliki kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah, sehingga guru-guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang paling menjanjikan banyak melamar dan mengikuti seleksi calon kepala sekolah.
- (c) Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara terbuka melalui surat kabar lokal dalam rangka memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru yang memenuhi kualifikasi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah di atas mengandung makna yang mendua (*ambiguous*). Misalnya pada Pasal 1 dan 2 (Bab A: Kualifikasi) ada yang beranggapan masih sangat bias sehingga membuat para Calon Kepala Sekolah dan Kepala Sekolah dihadapkan pada penafsiran ganda. Penafsiran pertama, yaitu kualifikasi dan kompetensi tersebut bisa diartikan sebagai syarat memasuki wilayah profesi kepala sekolah. Artinya setelah yang bersangkutan diangkat sebagai kepala sekolah maka statusnya sebagai pendidik/guru menjadi lepas. Penafsiran kedua, memperkuat status lama yakni “hanya” seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Jika itu yang terjadi maka sebelah kakinya masih menginjakkan ke wilayah profesi guru, sebelah lagi menginjak profesi kepala sekolah. Jika statusnya “hanya” seorang guru yang diberi tugas

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

tambahan sebagai kepala sekolah nampaknya akan ada hal-hal yang membatasi kesungguhan upaya meningkatkan kinerja tersebut.

Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yang dinyatakan mulai berlaku tanggal 17 April 2007 itu juga tidak memberikan masa transisi sehingga rawan pelanggaran terhadap Permendiknas tersebut. Dengan “wajib”nya dipenuhi standar kepala sekolah yang berlaku nasional, sementara dikaitkan dengan belum terlaksananya Uji Sertifikasi Guru dan pemberian sertifikatnya, maka tertutuplah pintu bagi Cakap (Calon Kepala Sekolah) yang sudah memiliki Sertifikat Diklat Cakap namun belum memiliki sertifikat pendidik sebagai guru untuk diangkat sebagai kepala sekolah. Karena salah satu persyaratan untuk diangkat sebagai kepala sekolah yakni memiliki sertifikat pendidik sebagai guru belum terpenuhi. Jika bupati/walikota mengangkat kepala sekolah yang berasal dari guru yang belum disertifikasi maka hal itu bisa dianggap bertentangan dengan Permendiknas tentang Standar Kepala Sekolah ini. Demikian juga halnya dengan pengangkatan Kepala Madrasah Aliyah oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama di provinsi.

Seleksi merupakan tahap ketiga dalam pengadaan kepala sekolah/ madrasah. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor: 162/U/2003, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, pasal 5 menyebutkan tahap-tahap seleksi kepala sekolah yang meliputi : (a) Seleksi administratif, (b) Test tulis, dan (c) Paparan makalah. Sementara dalam rancangan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Pedoman dan Panduan Pengadaan Kepala Sekolah seleksi terdiri dari: seleksi administratif, seleksi akademik, uji kompetensi dan uji akseptabilitas.

Menurut Rana (Rana, 26 Mei 2009), periodisasi masa jabatan kepala sekolah yang dilaksanakan secara konsisten akan mendorong peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah akan bekerja keras untuk meningkatkan prestasi sekolahnya sebagai bukti prestasi kinerjanya, sehingga masa jabatannya bisa diperpanjang atau mendapat promosi jabatan yang lebih tinggi.

Fungsi pendidikan nasional, sebagaimana yang dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 yaitu mengembangkan kemampuan, mencerdaskan kehidupan, dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Bila kita cermati isi Pasal 3 Undang-Undang tersebut, maka akan dapat kita

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pahami bahwa pada akhirnya fungsi Sistem Pendidikan Nasional kita adalah agar bangsa Indonesia menjadi cerdas, produktif, berwatak dan berperadaban yang bermartabat melalui tercapainya manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.

Sedangkan pada bab sebelumnya dari UU Sisdiknas di atas, yaitu pada Bab I Pasal 1 butir 2 dijelaskan bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia, dan tanggap terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, bahwa nilai-nilai agama menjadi salah satu asal/sumber dalam mewujudkan sistem pendidikan nasional Indonesia adalah merupakan kesadaran Bangsa Indonesia yang mendasar sifatnya; yang juga menjadi sumber dinamisasi proses pendidikan di tanah air.

J. PROFESIONALISME GURU

Profesi berasal dari kata Latin *professare*, yang berarti deklarasi keyakinan seseorang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman, dan tata nilai yang dimilikinya. Kata ini juga menunjukkan adanya kesediaan untuk diuji telik oleh pihak lain untuk memastikan kebenarannya. Keahlian yang dimiliki seorang profesional itulah yang direspon pengguna jasanya dengan pengakuan dan penghargaan yang antara lain diwujudkan dengan sejumlah uang pembayaran.

Kualitas profesi beragam dari satu orang ke orang yang lain dan dari satu organisasi ke organisasi profesi lainnya. Ini ditentukan oleh sejauh mana terpenuhinya lima unsur, yaitu bidang keahlian yang jelas dengan berbagai teknik aplikasinya dalam menjalankan praktik di lapangan; praktik standar yang tervalidasi, yakni suatu prosedur operasional dengan keahlian yang hanya dipunyai dan dapat dilakukan oleh kelompok profesi; otonomi profesi yang berbasis penelitian yang objektif demi tegaknya kebenaran akademik, terutama dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi profesi; organisasi profesi sebagai wadah anggota untuk memperjuangkan hak-hak profesinya. Di sini organisasi profesi mempunyai kekuatan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang mampu meyakinkan pihak luar; penghargaan dan pekerjaan yang dianggap bergengsi terhadap profesi yang digeluti.

Profesionalisme dapat dinyatakan sebagai suatu status, cara, karakteristik, standar yang terkait dengan suatu profesi. Pendapat lain menyatakan profesionalisme sebagai kata sifat yang memiliki arti kualifikasi.

Strategi pengembangan profesionalisme guru untuk meningkatkan mutu pendidikan dan implementasinya di sekolah mengacu pada pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) yang merupakan Direktorat Jenderal yang dibentuk melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 8 Tahun 2005 yang membawahi Direktorat Profesi Pendidik Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Tujuan dari kegiatan pengembangan profesionalisme guru yaitu dalam rangka meningkatkan mutu guru dengan meningkatkan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Seseorang dianggap profesional apabila mampu mengerjakan segala tugasnya dengan selalu berpegang teguh pada etika kerja, mandiri, tepat waktu, efektif, efisien, dan kreatif, serta didasarkan pada prinsip-prinsip pelayanan prima yang didasarkan pada unsur-unsur ilmu atau teori yang sistematis, kewenangan profesional, pengakuan masyarakat dan kode etik yang berlaku.

Strategi pengembangan profesionalisme guru di sekolah meliputi: pengembangan kemampuan memanfaatkan sarana pembelajaran multi media, merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menyusun materi pelajaran yang sistematis, menguasai metode-metode pembelajaran, memiliki penguasaan yang matang dan tuntas terhadap materi bidang studi yang diampunya, pemahaman terhadap perkembangan psikologi dan kecerdasan peserta didik, kemampuan berbahasa asing sebagai sarana dalam komunikasi ilmiah. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Nasanius (1998: 1-2) mengungkapkan bahwa “kemerosotan pendidikan bukan diakibatkan oleh kurikulum tetapi oleh kurangnya kemampuan profesionalisme guru dan keengganan belajar siswa”. Sedangkan menurut

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Mulyasa (2008: 2) penataan SDM, terutama yang menyangkut aspek spiritual, emosional, kreatifitas, dan moral, di samping aspek intelektual harus diupayakan melalui sistem pendidikan yang berkualitas, dengan pengembangan kurikulum yang berkualitas pula. Dalam kerangka inilah perlunya kemandirian guru untuk mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan lokal dalam perspektif global; sehingga pendidikan yang dilaksanakan mampu melahirkan lulusan yang berkualitas, bertanggung jawab, dan bermoral, yang siap dalam era kesemrawutan global serta mampu berpikir lokal dan bertindak global (*act locally, think globally*).

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) akan berganti wajah dengan Kurikulum 2013 yang merupakan rencana kurikulum baru dengan pendekatan berbasis tematik integratif khusus untuk jenjang pendidikan dasar. Dengan pendekatan ini, siswa Sekolah Dasar (SD) akan belajar berdasarkan tema yang akan dikombinasikan dengan beberapa mata pelajaran yang telah ditentukan. Menurut Mulyasa (2007), kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai guru yang dengannya guru harus memiliki kemandirian dalam memaknai standar-standar yang ditetapkan pemerintah, khususnya berkaitan dengan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, serta menjabarkannya dalam silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), sesuai dengan visi, misi, dan kondisi sekolah. Kegiatan ini dapat dilakukan secara efektif oleh guru dalam kelompok kerja guru (KKG) dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).

Penting untuk diperhatikan bahwa semua orang bertanggung jawab atas perencanaan strategis pada tingkat yang berbeda-beda untuk berpartisipasi dan memahami strategi pada tingkat organisasi yang lain untuk membantu memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sementara menghindari ketidakkonsistenan, ketidakefisienan, dan salah komunikasi. Kaplan dan Norton (2000: 130) mengemukakan bahwa sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*).

Sebagai contoh dari apa yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton di atas, keterkaitan antara meningkatnya aktivitas pelatihan kegiatan belajar mengajar kepada para guru dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat ditentukan melalui urutan hipotesa sebagai berikut:

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Jika sekolah meningkatkan pelatihan kepada para guru mengenai kegiatan belajar mengajar, maka mereka akan menjadi lebih menguasai berbagai metode pembelajaran; jika guru lebih menguasai berbagai metode pembelajaran, maka efektivitas proses pembelajaran akan meningkat. Jika efektivitas proses pembelajaran meningkat, maka rata-rata hasil belajar atau nilai Ujian Nasional para siswa akan meningkat.

Banyak organisasi, termasuk sekolah di antaranya, yang telah mampu menerapkan *Balance Scorecard* bagi perubahan yang radikal. Pegawai mereka menjadi harus memegang tanggung jawab baru secara dramatis bila proses usaha yang mereka lakukan akan mencapai pelanggan/pengguna jasa. Sebagai contoh di sekolah adalah digambarkan bagaimana para guru sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran di kelas harus dilatih kembali. Mereka harus beralih dari hanya mentransfer aspek kognitif kepada siswa tetapi menjadi secara proaktif juga memperhatikan aspek afektif dan psikomotornya juga berkembang sehingga standar kompetensi belajar yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh siswa dengan tuntas.

Dalam hal penerapan *Balance Scorecard* untuk mengembangkan profesionalisme guru, sudah sangat pas ketika dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, yang memberikan kontribusi pada proses internal inti di sekolah yaitu pada proses belajar mengajar, sehingga siswa dan orang tuanya yang menitipkan anaknya di sebuah sekolah menjadi puas dan pada akhirnya sekolah tersebut akan mendapatkan keuntungan yang tercermin pada kuatnya animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke sana, artinya sekolah pada akhirnya juga mampu mencapai tujuan dari perspektif finansialnya. Dengan demikian, kemampuan untuk memenuhi target yaitu tujuan peningkatan proses belajar mengajar di sekolah yang bermutu, pelanggan yang dalam hal ini adalah masyarakat pengguna jasa sekolah, dan keuangan tergantung kepada kemampuan organisasi untuk belajar dan pertumbuhan yang ditekankan pada pengembangan profesionalisme gurunya. Tujuan dan ukuran untuk fihak yang memungkinkan kinerja yang handal ini memang merupakan bagian yang integral dari suatu *Balance Scorecard* organisasi.

Profesionalisme yaitu suatu status, cara, karakteristik, standar yang terkait dengan suatu profesi. Pendapat lain menyatakan profesionalisme sebagai sifat yang memiliki arti kualifikasi. Profesionalisme yang baik adalah dengan mengacu pada kode etik profesi - tidak ada tolok ukur

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang baku, sangat tergantung nurani. Untuk mempertahankan dan meningkatkan profesionalisme, setiap bidang profesi memiliki rambu-rambu berupa kode etik profesi yang berfungsi sebagai panduan. Kemudian berkenaan dengan profesionalisme ini para ahli menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Maister (1997) mengemukakan bahwa “profesionalisme bukan sekadar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesionalisme lebih dari seorang teknisi bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan”.

Profesionalisasi harus dipandang sebagai proses yang terus menerus. Dalam proses ini, pendidikan prajabatan, pendidikan dalam jabatan termasuk penataran, pembinaan dari organisasi profesi dan tempat kerja, penghargaan masyarakat terhadap profesi keguruan, penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan kualitas calon guru, imbalan, dan lain-lain secara bersama-sama menentukan pengembangan profesionalisme seseorang termasuk guru. “Profesionalisme guru” adalah segala yang berhubungan dengan deklarasi keyakinan seorang guru sesuai dengan pengetahuan, pengalaman, dan tata nilai yang dimilikinya yang menunjukkan adanya keterbukaan untuk diuji telik oleh pihak lain untuk menjamin kebenarannya. Profesionalisme guru masih belum memadai utamanya dalam hal bidang keilmuannya.

Usaha meningkatkan profesionalisme guru merupakan tanggung jawab bersama antara LPTK sebagai penghasil guru, instansi yang membina guru (dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau yayasan swasta), PGRI, sekolah, dan masyarakat. Ide-ide untuk meningkatkan kemampuan dan keberhasilan dalam belajar bagi para siswa semakin banyak harus datang dari para guru sebagai pekerja di lini depan yang paling dekat dengan proses belajar dan mengajar di sekolah. Standar tentang bagaimana proses belajar dan mengajar maupun internal lainnya dan respons terhadap perkembangan belajar siswa yang dilakukan di masa lalu menyediakan garis dasar darimana peningkatan harus dilakukan secara kontinyu. Standar proses masa lalu itu merupakan standar untuk kinerja sekarang dan yang akan datang. Menurut Sumargi (1996: 9-11), profesionalisme sebagai “penunjang kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya, sangat dipengaruhi oleh dua faktor besar yaitu faktor internal

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang meliputi minat dan bakat dan faktor eksternal yaitu berkaitan dengan lingkungan sekitar, sarana prasarana, serta berbagai latihan yang dilakukan guru”.

Lingkungan dinamis yang ditandai dengan perubahan yang cepat menyebabkan terciptanya respon yang berupa organisasi pembelajaran (*learning organization*) di sekolah yang dapat memacu kapasitas para guru dan semua pegawai di seluruh tingkatan organisasinya untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal yang terus menerus itu dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang potensial atau peluang-peluang, saling bertukar informasi, dan melakukan percobaan model pembelajaran agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang muncul.

Faktor-faktor kritis dalam pengendalian adalah penting dalam perencanaan pengendalian, ketidakpastian strategi pengendalian menuntut suatu “set seri informasi” pengendalian yang secara interaktif dalam pengembangan strategi baru. Ketidakpastian strategi pengendalian, mengacu kepada perubahan lingkungan, misalnya preferensi orang tua siswa dan para siswanya itu sendiri, teknologi, pesaing, gaya hidup, adanya alternatif, dan sebagainya.

Perubahan di atas menuntut *reskilling* para pegawai sehingga pikiran dan kemampuan kreatif mereka dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan sekolah. Guru di sekolah dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi sekolah, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan pengembangan profesionalisme guru, yaitu apakah sekolah telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Mengukur kesetiaan para guru adalah mengukur kemampuan sekolah untuk mempertahankan guru-guru terbaiknya untuk terus berada dalam unit organisasinya itu. Sebuah sekolah yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pekerjanya, terutama para gurunya, untuk seterusnya bekerja secara profesional di sekolah itu.

Teori yang mendasari ukuran di atas adalah bahwa sekolah melakukan investasi jangka panjang pada para gurunya, sehingga setiap penyimpangan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang tidak diinginkan merupakan kerugian di dalam model intelektual upaya pendidikannya. Guru setia jangka panjang membawa nilai organisasi, pengetahuan proses organisasi, dan kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Kesetiaan para guru umumnya diukur dengan menggunakan Rasio Perputaran Guru (*Teachers Turnover*).

Namun, berbagai strategi pengembangan profesionalisme guru yang telah banyak dikemukakan di atas pada dasarnya tetap mengacu kepada landasan hukum yang dikeluarkan dan digunakan oleh Direktorat Tenaga Pendidik, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam rangka peningkatan mutu Pendidikan Nasional.

Tugas utama yang diemban oleh Direktorat Profesi Pendidik adalah melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan profesi pendidik pada pendidikan formal. Oleh karena itu, program kerja yang dilaksanakan oleh Direktorat Profesi Pendidik adalah mengimplementasikan berbagai program pembangunan pendidikan, khususnya yang berkenaan dengan UU no. 14 tentang Guru dan Dosen, yang berkaitan dengan upaya pemerintah dalam revitalisasi kinerja pendidikan nasional, memberdayakan guru, memberikan perlindungan hukum, perlindungan profesi, dan perlindungan ketenagakerjaan bagi guru pendidikan formal.

Direktorat Profesi Pendidik melalui Subdirektorat Pendidikan Menengah telah menandatangani MoU pemberian bantuan. Pemberian bantuan ini merupakan realisasi Program Pemberian *Blockgrant* untuk Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Masyarakat Peduli Pendidikan. Tujuan pemberian dana bantuan ini dimaksudkan: “Untuk memberikan penghargaan bagi organisasi kemasyarakatan yang peduli terhadap pendidikan. Selain itu, pemberian bantuan ini dimaksudkan untuk mendorong organisasi kemasyarakatan agar menjadi mitra pemerintah di dalam mengatasi permasalahan pendidikan. Kegiatan ini diharapkan akan menumbuhkan organisasi masyarakat yang peduli terhadap pendidikan sebagai mitra pemerintah untuk menyelesaikan berbagai permasalahan pendidikan. Kegiatan ini juga diharapkan akan memunculkan program-program inovatif yang dihasilkan oleh organisasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidik secara umum yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang khususnya berkaitan dengan tenaga pendidik” (Zie/dikmen, 23 January 2008).

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Guru diharapkan mampu mengorganisasikan dan mengadaptasikan diri dengan “*moving class*” di mana siswa setiap ganti pelajaran ganti kelas sesuai dengan mata pelajarannya. Jadi setiap guru punya kelas masing-masing dan mereka tinggal di kelas dan siswanya yang berpindah. Para guru tidak hanya bergantung pada buku teks tapi juga mengambil bahan-bahan dari internet yang menyediakan informasi yang amat kaya, lengkap, dan sangat imajinatif serta interaktif. Dengan kemampuan bahasa Inggris mereka yang tinggi jelas mereka bisa dengan mudah mengambil bahan dan memberikannya kepada siswa dengan mudah. Para guru diharapkan mampu memanfaatkan dunia IT secara global. Para guru juga secara bertahap dikondisikan untuk menggunakan *text-book* berbahasa Inggris di kelas, sebagaimana sekolah-sekolah bertaraf internasional yang mengadopsi kurikulum dari Inggris, Singapura, dan sebagainya.

Produktifitas pegawai, termasuk juga guru, merupakan suatu ukuran hasil dari pengaruh menyeluruh dari meningkatkan keahlian dan moral pegawai/guru, inovasi, meningkatkan proses intern, dan memuaskan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan kembalian pendidikan (*return of education*) yang dihasilkan guru dengan jumlah guru yang digunakan untuk memproduksi lulusan tersebut. Untuk bisa menciptakan suasana yang dapat memuaskan para guru di dalam menjalankan pekerjaan inilah yang menjadi tugas setiap kepala sekolah dan merupakan masalah utama di sekolah.

Guru yang amat baik sekalipun dalam hal kemampuan penguasaan materi dari mata pelajaran yang diampunya sekalipun tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usahanya apabila tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan sekolah atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Sehingga diperlukan iklim organisasi untuk mendukung motivasi dan inisiatif dari para guru itu. Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara guru dengan sekolah, serta kinerjanya dalam kelompok/tim.

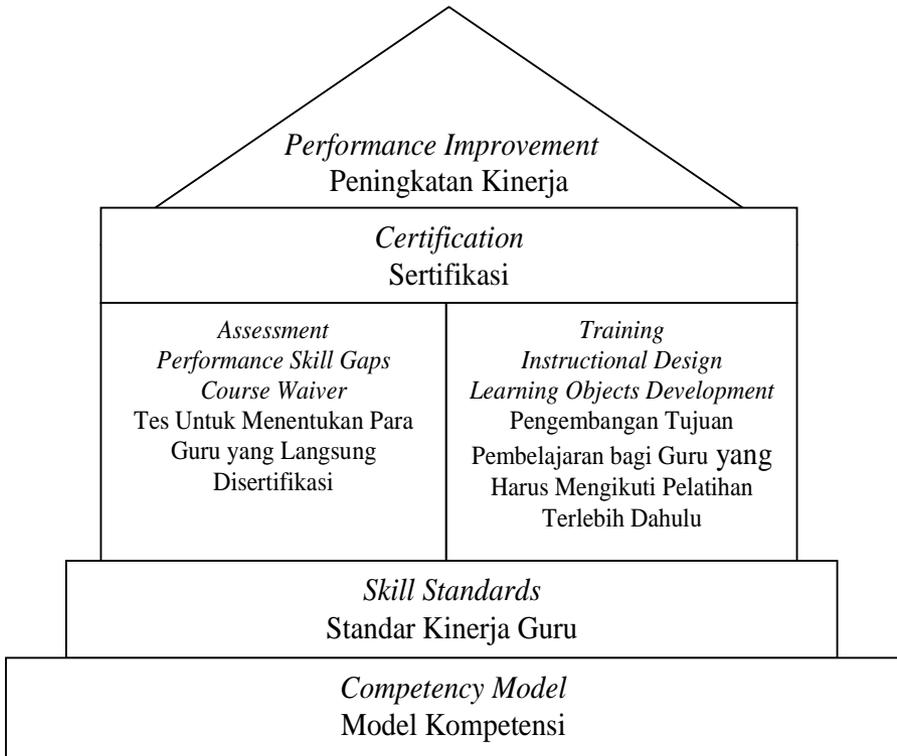
Sebuah survey kesenjangan keahlian (*skill*) didasarkan pada sebuah kompetensi model. Ini merupakan sebuah metode yang sederhana untuk memperoleh informasi tentang model kompetensi keahlian-keahlian dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pengetahuan yang ada dalam sebuah organisasi. Survey kesenjangan keahlian (*skill*) dikembangkan dengan cara mengalihkan model kompetensi menjadi sebuah bentuk survey dengan skala jawaban (*rating scales*) untuk setiap kompetensi-kompetensinya. Skor skala jawaban diperoleh dari supervisor dan orang-orang yang lainnya dan hasilnya digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja. Hasil-hasil dari setiap individu para guru yang disurvei dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja, perekrutan tenaga pendidik, dan penentuan kurikulum.

Pengkajian-pengkajian kompetensi tidak hanya digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi para guru tetapi juga bagi pengkajian-pengkajian sebelum diadakan pelatihan yaitu untuk mengidentifikasi siapa-siapa yang tidak perlu mengikuti pelatihan itu. Karena pengkajian-pengkajian kompetensi itu dan tujuan-tujuan pembelajaran didasarkan pada model-model kompetensi, keberhasilan lulus dari pengkajian kompetensi menjamin bahwa peserta ujian tersebut telah menguasai materi pelatihan dan oleh karenanya tidak perlu lagi mengikuti pelatihan itu. Tes pembatalan (*Determine Course Waiver Test*) dapat menghemat secara signifikan biaya dan waktu. Menurut Lucia & Lepsinger (1999) yang dikutip oleh Squires (2008:3) dalam makalahnya tentang *Supporting Competency-Based Learning (CBL)* mengemukakan bahwa model-model kompetensi merupakan inti dari banyak fungsi-fungsi kunci sumber daya manusia, termasuk *CBL*. Lucia & Lepsinger melengkapinya dengan sebuah perangkat untuk menentukan secara tepat keterampilan-keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk menghadapi berbagai tuntutan hari ini dan berbagai keterampilan yang mungkin dibutuhkan di masa depan. Keterampilan-keterampilan itu merupakan keterampilan kunci yang dibutuhkan bagi setiap individu seperti mana organisasi di mana mereka berada juga membutuhkan keterampilan-keterampilan itu. Lihat Gambar 3.17, AS&K dapat mengembangkan model-model kompetensi yang akan digunakan dalam proses tersebut.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF



Gambar 1.17 Model Pembelajaran Berbasis Kompetensi
Applied Skills and Knowledge (AS&K's)

Selain sertifikasi upaya lain yang telah dilakukan di Indonesia untuk meningkatkan profesionalisme guru, misalnya PKG (Pusat Kegiatan Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya. Penghargaan terhadap profesi guru tersebut oleh pemerintah, diharapkan akan mampu menjadi daya tarik bagi putra/putri bangsa yang cerdas dan berbakat untuk menggeluti profesi sebagai pendidik. Penghargaan tersebut diberikan kepada setiap guru yang telah memiliki sertifikat pendidik, nomor registrasi guru dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan melaksanakan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam satu minggu. Para guru itu berhak atas tunjangan profesi pendidik sebesar satu kali gaji pokok yang dibayarkan melalui Dana Alokasi Umum terhitung mulai bulan Januari pada tahun berikutnya setelah memperoleh

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

sertifikat pendidik. Sehingga diharapkan pada akhirnya seluruh guru Indonesia yang berperan sebagai ujung tombak proses pendidikan akan menjadi guru yang benar-benar profesional.

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kualitas dan kuantitas pendidik. Guru secara kualitas harus memenuhi kualifikasi akademik, sertifikasi profesi dan kesesuaian pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sedangkan secara kuantitas harus memenuhi ketentuan rasio guru dan peserta didik. Aspek dan indikatornya adalah kualifikasi akademik guru sebagai berikut:

- a. Lebih dari 75% tenaga pendidik berkualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- b. Lebih dari 75% tenaga pendidik berlatar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan
- c. Lebih dari 75% tenaga pendidik bersertifikat profesi guru
- d. Tersedia guru bimbingan konseling/konselor
- e. Guru bimbingan/konseling membantu layanan peserta didik baik akademik maupun non akademik
- f. Rasio guru dan peserta didik sesuai ketentuan
- g. Peningkatan kemampuan guru dalam pengembangan bahan ajar

Namun demikian dengan dukungan kuat dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat, kerja sama dengan instansi-instansi terkait, dan keinginan kuat dari para guru untuk selalu meningkatkan profesionalisme, Direktorat Profesi Pendidik yakin segala hambatan yang ada dapat diatasi. Salah satu modal utama yang diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah informasi. Pada saat ini banyak fasilitas yang dapat dijadikan sebagai sumber informasi, salah satunya adalah melalui internet.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, Direktorat Profesi Pendidik sebagai direktorat yang ditugaskan untuk melakukan pembinaan guru pada pendidikan formal juga berusaha untuk menyediakan fasilitas informasi yang berbasis teknologi informasi komputer, yaitu dalam bentuk situs jaringan (*website*) yang dapat diakses di mana saja dan kapan saja oleh para guru dan masyarakat yang memerlukan. Pemerintah, dalam hal ini Direktorat Profesi Pendidik berharap masyarakat pada umumnya dan para guru pada khususnya dapat memanfaatkan situs jaringan tersebut

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

secara maksimal, sehingga penyediaan fasilitas situs jaringan ini akan betul-betul menjadi salah satu tonggak keberhasilan penyediaan sarana informasi on-line Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK), seperti yang tertuang di dalam *key development milestones* Ditjen PMPTK. (Administrator: 22 May 2008)

Upaya pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru juga sudah barang tentu menjadi perhatian Sertifikasi Guru Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) sebagai pengontrol dan pembina profesionalisme guru. Demikian juga halnya dengan keberadaan LPTK-LPTK yang terakreditasi dan ditetapkan pemerintah menunjang penerapan Sertifikasi bagi guru dalam jabatan.

Mengenai kemampuan membuat perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang menjadi tuntutan penerapan Permendiknas Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru, apalagi bila Permendiknas-Permendiknas yang lain maka akan tersirat dan tersurat bahwa profesi guru memang akan didorong mengarah seperti profesi-profesi yang termasuk *hard profession* yang artinya memang seorang guru memiliki *skill* yang hanya dapat dilakukan oleh seorang guru tanpa bisa dikerjakan oleh orang lain yang tidak berprofesi sebagai pendidik, maka kemampuan membuat desain pembelajaran (*instructional design*) di sebuah sekolah menjadi tuntutan yang tidak terelakkan. Itulah mengapa guru pantas mendapat penghasilan yang tinggi seperti profesional lainnya. Bila guru-gurunya tidak sampai menguasai standar kompetensi untuk membuat desain pembelajaran karena memang itulah kelemahan yang ditemukan di LPTK-LPTK pada umumnya yang beranggapan bahwa desain pembelajaran hanya bagi mahasiswa calon guru Jurusan Teknologi Pendidikan saja, maka paling tidak di setiap sekolah ada sarjana pendidikan dari jurusan Teknologi Pendidikannya untuk membantu para guru-guru dalam membuat desain pembelajaran di sekolah masing-masing.

Sebagai gambaran sederhana dari proses pembuatan desain pembelajaran (*instructional design*) di sebuah sekolah adalah sebagai berikut:

Menurut Suparman (1997: 63), kebutuhan yang menjadi prioritas untuk dipecahkan adalah masalah yang harus dihadapi secara komprehensif agar pembuatan desain pembelajaran mampu menciptakan iklim dan proses pendidikan yang efektif dan efisien.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Nasution (2005: 92) menjelaskan bahwa proses identifikasi kebutuhan dimulai dari mengidentifikasi kesenjangan antara keadaan sekarang dengan yang diharapkan yang harus dikaitkan dengan proses berikutnya, yaitu pelaksanaan pemecahan masalah dan evaluasinya agar proses penilaian kebutuhan (*needs assesment*) itu tidak kehilangan makna.

Mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran adalah kegiatan awal dari kegiatan menentukan tujuan pembelajaran. Setelah tujuan pembelajaran yang hendak dicapai diidentifikasi, maka pada Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) seperti pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dilanjutkan dengan pembagian tujuan itu menjadi Standar Kompetensi (SK) yang merupakan *terminal objektif* dan Kompetensi Dasar (KD) yang juga disebut *behavioral objektif* atau *enabling objektif*.

Suparman (1997: 117-118) mengungkapkan bahwa kondisi awal dan keterampilan si belajar yang ada dalam suatu kelas biasanya beragam. Untuk mengatasi hal ini, ada dua pendekatan yang dapat dipilih. Pertama, si belajar menyesuaikan dengan materi pelajaran dan kedua, sebaliknya, materi pelajaran disesuaikan dengan siswanya. Kedua pendekatan tersebut bila dilakukan secara ekstrem, tidak ada yang sesuai untuk mengatasi masalah heterogenya si belajar dalam sistem pendidikan biasa. Karena itu, pada pendekatan ketiga mengombinasikan kedua pendekatan tersebut yang dipandang mampu memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut dengan menyajikan program-program pembelajaran yang memperhatikan tentang siapa dan bagaimana peserta didiknya, khususnya persoalan perilaku-perilaku apa yang sesuai yang diharapkan dapat dicapai melalui program pembelajaran yang telah dirancang untuk maksud tersebut.

Tahap identifikasi perilaku dan karakteristik awal si belajar dalam pengembangan instruksional dari suatu program pendidikan menjadi penting karena dalam proses pembelajaran, guru lebih berperan sebagai fasilitator belajar bagi peserta program instruksional daripada sebagai pengajar dan sumber belajar tunggal. Jadi, si belajar berperan sebagai subjek yang belajar untuk keberhasilan pencapaian Standar Kompetensinya, maka pengembangan instruksional yang diperuntukkan baginya haruslah sesuai dengan perilaku-perilaku khusus yang telah dimiliki oleh si belajar tersebut agar tercapai sasaran berupa perubahan perilaku yang menetap pada setiap individu yang belajar.

Menurut DePorter (1999: 330), kemampuan untuk menikmati belajar

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan belajar dengan gembira juga dapat diharapkan hasil dari proses/ tahap identifikasi karakteristik awal si belajar, di mana si belajar akan terfokus untuk tetap sibuk dengan kegiatan belajarnya dan terangsang dengan kerumitan-kerumitan dari perilaku-perilaku khusus yang sedang dipelajarinya, hingga si belajar akan menemukan kepuasan diri dalam proses belajar yang dialaminya dan keberhasilannya dalam meraih setiap butir pengetahuan maupun hasil belajar dari domain afektif dan ataupun psikomotor yang diperoleh si belajar tentang alam ataupun kehidupan sosial dan fungsinya.

Pandangan yang beranggapan bahwa pengajaran juga merupakan seni tidak kalah pentingnya untuk disertakan sebagai bagian dari pengembangan profesionalisme seorang guru. Menurut Eisner (2002: 154-156) ada empat makna dalam pengajaran sebagai sebuah seni. Pertama, pengajaran merupakan seni ketika disajikan oleh seorang guru untuk mencapai keterampilan dan hasil belajar lainnya yang diperuntukkan bagi siswa sebagaimana keterampilan dan kemampuan lainnya sebagai sebuah bentuk ungkapan keindahan seperti yang dimiliki oleh guru tersebut di bidang karya seni yang ditekuninya.

Kedua, pengajaran sebagai sebuah seni ketika para seniman sebagai guru membuat penilaian dengan “membaca” munculnya tanda-tanda perkembangan kualitas dari bakat, minat, dan kemampuan awal dari daya kreativitas seni para siswa itu dan memberikan respon yang sesuai untuk menuntaskan arah yang telah ditetapkan dan mencapai tingkat Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) apa saja yang harus dikuasai siswa. Dalam penilaian di bidang seni lebih bersifat kualitatif.

Ketiga, pengajaran sebagai sebuah seni lebih dipengaruhi oleh kualitas dan keberlanjutan yang bahkan tidak terduga sebelumnya akan muncul dalam proses pembelajaran itu. Guru melakukan pekerjaan rutinnnya dengan sentuhan atau ungkapan artistik yang menuntutnya untuk mau menerima perubahan atau penyesuaian di luar kebiasaannya mengajar. Itu sebabnya dalam proses pembelajaran ini menyedot tenaga dan perhatian guru terhadap apa saja yang muncul di kelas dalam perilaku belajar siswanya. Hal ini menuntut keahlian guru antara tindakannya yang bersifat otomatis dan penyesuaian baru dalam melaksanakan tugas mengajarnya, seperti semua bentuk seni apapun, sangat kompleks penanganannya yang menjadi sebuah rangkaian respon yang rutin.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Keempat, pengajaran sebagai sebuah seni adalah ketika tujuan-tujuan instruksional yang hendak dicapai oleh para siswa justru dihasilkan lebih pada waktu proses pengajaran itu sendiri sedang berlangsung dibandingkan telah direncanakan secara ketat sebelum proses pengajaran. H. W. Janson seorang pengamat seni mengatakan, “Para seniman adalah orang-orang yang memainkan apa yang tersembunyi dan apa yang nampak tetapi mereka sendiri belum tahu apa yang mereka lihat sampai mereka menemukan bentuk nyata karya seni itu. Pembuatan rencana pembelajaran di sini berikutan tujuan-tujuan dan penciptaan situasi pembelajaran yang bersifat eksklusif dari pada menjadikan pengajaran sebagai hal rutin yang bersifat mekanistik.

Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran. Jika pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu maka institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia mencapai mutu terpadu. Namun nampaknya hingga hari ini, di sekolah-sekolah pada umumnya, prioritas dalam hal kuantitas layanan pelaksanaan tugas dari seorang guru nampaknya masih lebih mendesak dibandingkan dengan dalam hal kualitasnya, meskipun sudah ada juga sekolah yang mengambil inisiatif untuk pengembangan profesionalisme gurunya dengan membentuk Departemen Pengembangan Kurikulum dan Profesionalisme Guru. Diantara yang bisa dilakukan : (1) Guru dan siswa bersama-sama menetapkan misi mereka, (2) Umpan balik yang terus menerus, evaluasi senantiasa berkelanjutan dan dibicarakan dengan dengan murid.

Menurut Pasal 16 ayat (1), (2), dan (3) Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, guru yang berhak atas tunjangan profesi pendidik adalah guru yang telah mendapatkan sertifikat dan melaksanakan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam satu minggu. Beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Kemudian bila di sini disebutkan di antara alasan perlunya sertifikasi guru adalah untuk meningkatkan martabat dan kesejahteraan guru, maka sebenarnya ada kepentingan yang lebih besar lagi yaitu untuk meningkatkan martabat dan kesejahteraan bangsa dan negara.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Munandar (2001) mengungkapkan bahwa penelitian mutakhir menunjukkan bahwa guru perlu memiliki seperangkat keterampilan dan kompetensi agar dapat mengajar secara efektif, yaitu 1) Pengetahuan tentang watak dan bakat siswa, 2) Kemampuan berbahasa dan tes, 3) Keterampilan mengelola kelas, 4) Keterampilan dalam bimbingan dan konseling, 5) Berpikir inovatif dan kreatif, 6) Keterampilan menggunakan strategi pembelajaran, 7) Keterampilan mengembangkan pembelajaran dimensi kognitif (mulai tingkat rendah sampai tingkat tinggi), 8) Keterampilan dalam menghubungkan dimensi kognitif dan afektif, 9) Pengetahuan tentang perkembangan terkini dalam dunia pendidikan.

Kemudian menurut Mulyasa (2008: 14-15) dalam kaitannya dengan SDM pendidikan, perlu ditanamkan budaya kerja, budaya malu, dan budaya mutu di kalangan guru; sebab apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas guru melalui penataran, latihan, seminar, dan lokakarya, bahkan sertifikasi dengan kenaikan kesejahteraan sekalipun; tidak akan berdampak besar terhadap kualitas pendidikan bila guru-guru tidak memiliki budaya kerja, budaya malu, dan budaya mutu. Bagaimana agar mereka malu jika anak-anak dan sekolahnya tidak bermutu; dan bagaimana mereka meningkatkan kinerja untuk itu. Lebih dari itu, perlu juga ditanamkan budaya ibadah, agar apa yang mereka lakukan membawa berkah, mampu menurunkan rahmat dan hidayah. Untuk realisasinya, para guru harus berijtihad (*kaizen*), dengan cara membiasakan bekerja keras, percaya diri, sadar diri, niat ibadah, dan bertawakal hanya kepada Allah.

Karakteristik Guru untuk program SKM/SSN meliputi : 1) karakteristik filosofi; karakteristik filosofi menentukan pendekatan mereka terhadap siswa di kelas. Guru perlu mencerminkan sikap kooperatif dan demokratis, serta mempunyai kompetensi dan minat terhadap proses pembelajaran, 2) Karakteristik Kompetensi; kompetensi profesional meliputi strategi untuk mengoptimalkan belajar siswa, keterampilan bimbingan dan penyuluhan, dan pemahaman psikologis siswa. 3) Karakteristik Pribadi; meliputi motivasi, kepercayaan diri, rasa humor, kesabaran, minat luas dan keluwesan (Latifah, 2004).

BAB IV

FENOMENA MANAJEMEN STRATEGIS PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER

ada bab ini akan dipaparkan sebuah contoh tentang strategi-strategi peningkatan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di tingkat kabupaten/kota yang merupakan hasil penelitian terhadap aplikasi manajemen strategis peningkatan kinerja personil. Dalam strategi peningkatan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah tersebut melibatkan peran dari Kabid Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan para kepala seksinya, seperti Kepala Seksi Kurikulum, Kepala Seksi Ketenagaan dan Kesiswaan, Kepala Seksi Sarana, Kepala Seksi Kelembagaan dan Ketatalaksanaan, dan Kepala Seksi Supervisi dan Evaluasi Pendidikan; Kepala Balai Diklat Keagamaan dan para kepala seksinya, Kasi Teknis dan Kasi Administrasi; serta para tenaga kependidikan fungsionalnya seperti Pengawas dan Kepala Madrasah Aliahnya itu sendiri agar dapat mencapai pemahaman yang lebih baik atas segala prioritas dan operasi mereka.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 dapat diambil butir-butir utama dari seluruh kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah di antaranya sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Kepribadian: (a) Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya, (b) Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- 2) Kompetensi Supervisi Manajerial: Mendorong guru dan kepala sekolah

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.

- 3) Kompetensi Supervisi Akademik: (a) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP, (b) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis, (c) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- 4) Kompetensi Evaluasi Pendidikan: (a) Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis, (b) Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis, (c) Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- 5) Kompetensi Penelitian Pengembangan: Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
- 6) Kompetensi Sosial: Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Aktif dalam kegiatan organisasi profesi seperti APSI, PGRI, ISPI dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

Sedangkan bagi seorang kepala sekolah dipersyaratkan memiliki

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

lima aspek kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan.

Pengembangan kompetensi supervisi manajerial dari pengawas sekolah dan kompetensi manajerial dari kepala sekolah akan meningkatkan kinerja sekolah. Kinerja kepala sekolah meliputi monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Kinerja kepala sekolah tersebut di antaranya didukung oleh penguasaan kompetensi manajerial sesuai Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Kemudian dengan penguasaan kompetensi supervisi manajerial dari pengawas sekolah sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, diharapkan pengawas sekolah mampu mengembangkan kompetensi manajerial kepala sekolah sesuai dengan prosedur pelaksanaannya.

Peningkatan kinerja oleh kepala sekolah meliputi penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang tidak terlepas dari konteks sistemik birokrasinya. Apabila kepala sekolah telah mampu mengaitkan pengelolaan sekolah dalam konteks sistemik birokrasinya, maka kepala sekolah tersebut akan lebih dapat memahami tugas pokok dan fungsinya dan mampu menerapkan manajemen Strategis dalam upaya peningkatan kinerjanya.

Pemaparan akan diawali dengan deskripsi umum tentang Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan di tingkat provinsi, dan Madrasah Aliyah di suatu kabupaten/kota.

A. KEBIJAKAN PENGEMBANGAN PENGAWAS DAN KEPALA MADRASAH ALIYAH BIDANG MAPENDA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI

Pada penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara ditemukan bahwa strategi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang diterapkan adalah strategi mediatif, yaitu strategi di bidang pendidikan di mana Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah belajar melalui interaksi yang dirancang oleh Kabid Mapenda sebagai atasannya agar para personil tersebut mampu belajar

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

bagaimana mengaplikasikan berbagai pengetahuan dan kompetensi untuk menyelesaikan masalah, melakukan analisis internal maupun eksternal, membuat langkah-langkah alternatif untuk mengantisipasi bila sebuah rencana tidak berjalan sesuai yang diharapkan, melaksanakan semua tugas-tugasnya sesuai dengan standar kerjanya, dan mendorong serta memfasilitasi langkah-langkah inovatif dan kreatif yang diperlukan bagi kemajuan madrasah. Gambaran strategi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah ini dapat dilihat pada Gambar 4.1.

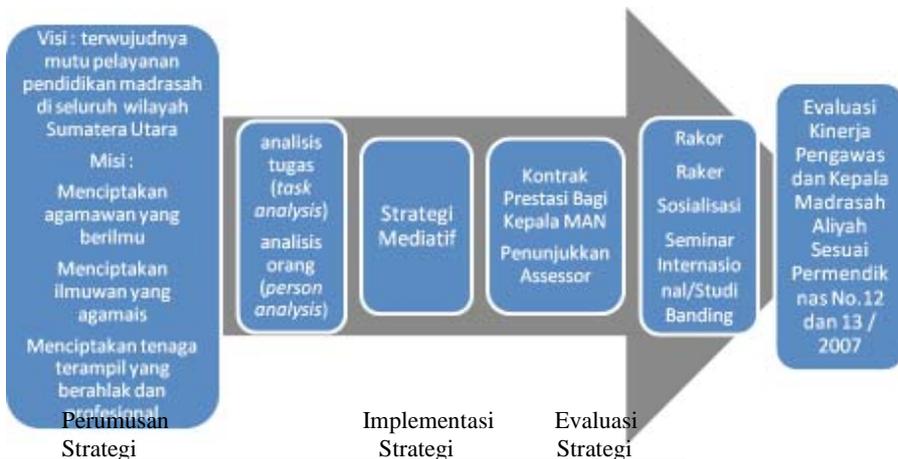
Aktivitas manajemen strategis yang diterapkan Kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara di antaranya bertujuan untuk meningkatkan mutu Madrasah Aliyah melalui pengembangan akademik dan manajerial sehingga Madrasah-madrasah Aliyah di Sumatera Utara mampu melakukan evaluasi internal dan mencermati keadaan serta merespon perubahan-perubahan lingkungan di sekitarnya. Kabid Mapenda itu menilai dan mengevaluasi kinerja Madrasah-madrasah Aliyah di wilayah binaannya.



Gambar 4.1 Strategi Mediatif Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Berdasarkan uraian-uraian di atas, penulis dapat menggambarkan model proses manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara seperti pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Model proses manajemen Strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah

Alasan pergantian atau mutasi para Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten/ Kota itu ada yang karena isu dugaan penyelewengan dana Beasiswa Siswa Berprestasi, ada yang karena madrasahnyalalai tidak menyelesaikan pembuatan Dokumen 1 dan 2 KTSP-nya namun mendesak kepada Pengawas Madrasah Aliyah di sana untuk menandatangani Daftar Peserta Ujian Nasional (DPUN) siswanya padahal hal ini berarti telah melanggar instruksi dari Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi, ada yang karena kurang mendapat rekomendasi dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kotanya karena menganggap Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sebagai alasan penolakan, dan ada juga yang karena memang sudah dua periode menjadi kepala madrasah di

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang bersangkutan sehingga sudah waktunya untuk diganti sesuai peraturan yang berlaku yaitu Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Republik Indonesia) No. 162/0/2003 tentang Pedoman Alasan pergantian atau mutasi para Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten/Kota yang bersangkutan yang berlaku yaitu Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Republik Indonesia) No. 162/0/2003 tentang Pedoman Beasiswa Siswa Berprestasi kepada yllai karena madrasah yang tidak menyelesaikan pembuatan Dokumen 1 dan 2 KTSP-nya namun mendesak kepada Pengawas Madrasah Aliyah di sana untuk menandatangani Daftar Peserta Ujian Nasional (DPUN) siswanya padahal hal ini berarti telah melanggar instruksi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang menegaskan bahwa tugas tambahan seorang guru sebagai kepala sekolah/madrasah diberikan untuk satu masa tugas selama empat tahun. Masa tugas guru bersangkutan dapat diperpanjang untuk satu kali masa tugas. Sementara itu pemberlakuan program periodisasi empat tahunan tersebut seharusnya sudah diberlakukan sejak 2005.

Mutasi maupun penggantian para Kepala Madrasah Aliyah di atas sebenarnya merupakan bagian dari program periodisasi empat tahunan jabatan kepala sekolah/madrasah sesuai Kepmendiknas Nomor 162/U/2003 dan SK Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara Tahun 2009 itu. Keterlambatan pelaksanaannya baru pada tahun 2009, karena Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara berhati-hati dalam pengimplementasian Kepmendiknas itu.

Sejak Januari 2009, berdasarkan pantauan di lapangan dan telaahan terhadap berkas-berkas Rencana Strategis Madrasah Aliyah Tahun 2008 s/d 2012, Rencana Kinerja Tahunan 2009, Dokumen 1 dan 2 KTSP, dan kontrak prestasi Kepala MAN 2010 dari para Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota mencerminkan ada kemajuan dalam kinerjanya, walaupun derajat peningkatannya belum merata; baik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) maupun di Madrasah Aliyah Swasta (MAS).

Namun sejak diimplementasikannya Instruksi Presiden (Inpres) Republik Indonesia Nomor : 1 Tahun 2010 tentang Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, Pengawas Sekolah/Madrasah, dan Guru yang memprioritaskan kegiatan diklat ini bagi para personil di sekolah/madrasah swasta, telah memberikan dampak berupa meningkatnya ketertarikan, pengetahuan, dan pemahaman Kepala MAS terhadap perlunya dan manfaat dari penyusunan Rencana Strategis Madrasah Aliyah beserta Rencana Kinerja Tahunannya, sehingga kemajuan dalam kinerjanya bila didukung dengan adanya kemauan dari dalam dirinya diprediksi dalam waktu singkat akan segera berubah menjadi tinggi, seperti di MAN. Keadaan tersebut dapat diartikan bahwa pada umumnya baik Kepala Madrasah Aliyah Negeri maupun Kepala Madrasah Aliyah Swasta, terutama para Kepala MAN, telah dapat menangkap harapan-harapan dari Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsinya terhadap komitmen dan arah peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dari hasil wawancara dan observasi di lapangan dapat ditemukan bahwa Bidang Mapenda ini sebagai sebuah sistem dan bagian dari sistem yang lebih besar lagi, maka siapapun yang memimpin di situ, akan berjalan terus dengan sendirinya sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku untuk menyusun perencanaan strategis sesuai dengan ruang lingkup kendali dan pengembangannya. Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara juga berupaya mewujudkan suatu optimisme, rasa aman, dan perhatian di lingkungan kerja bagi para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota di Sumatera Utara, karena salah satu prinsip dalam pengembangan personil yang menjadi perhatian Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi adalah juga memperhatikan keinginan-keinginan dan harapan-harapan dari para personilnya, bukan semata kepentingan-kepentingan organisasi/sistemnya saja, sehingga para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota akan termotivasi untuk bekerja secara optimal untuk mencapai misi sistem karena mereka tahu untuk apa mereka bekerja.

Semua pengawas di lingkungan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara ini sudah dimasukkan dalam *data base* untuk disertifikasi dalam jabatan pengawas. Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara juga telah membuat data quota untuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota se-Sumatera Utara, namun untuk *port folio* belum diminta kepada para pengawas itu untuk membuat dan mengumpulkannya kepada Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi.

Bagi Pengawas Madrasah Aliyah yang telah mengikuti ujian sertifikasi namun belum lulus, telah diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan profesi pengawas. Hasilnya, hampir seluruh peserta pendidikan dan pelatihan profesi pengawas itu lulus dengan baik.

B. PERAN BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) KEAGAMAAN PROVINSI

Badan lain di luar Kanwil Kementerian Agama Provinsi yang memiliki peran utama dalam penyusunan program-program pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah adalah Balai Diklat Keagamaan Provinsi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Alasan dan tujuan pengembangan personil oleh Balai Diklat Keagamaan Provinsi dapat dikemukakan seperti dalam tabel 4.1.

Pada langkah analisis kinerja, masalah dan bukti-bukti masalah diidentifikasi dengan baik yang dilanjutkan dengan pengidentifikasian penyebab masalah dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Provinsi yang berhubungan dengan kegiatan diklat dan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi yang berhubungan dengan kegiatan non-diklat. Hasil Analisis Kinerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Langkah berikutnya adalah analisis kebutuhan pengembangan personil yang didasarkan pada hasil analisis kinerja di atas dengan melakukan beberapa langkah sbb.:

a. Mengidentifikasi Standar Kinerja Personil

Standar kinerja personil sering disebut dengan standar kinerja, adalah tolok ukur bagi kinerja personil. Standar kinerja personil dapat ditemukan atau dituangkan dalam dokumen seperti deskripsi pekerjaan (*job description*) Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, alat bantu kerja (*job aids*), dan prosedur operasional standar (*procedure operational standard*) dari kegiatan-kegiatan kepengawasan dan manajerial Madrasah Aliyah.

Dengan memahami semua isi dokumen tersebut dan menggabungkannya dengan informasi yang didapat dari analisis kinerja di tingkat organisasi maka Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi sudah dapat mengetahui Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah seperti apa yang dibutuhkan.

Tabel 4.1 Alasan dan Tujuan Pengembangan Personil

Alasan	Tujuan
1. Adanya perubahan sistem manajemen kurikulum, yaitu dari Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).	Mempersiapkan personil bekerja dengan sistem yang baru.
2. Adanya standar kualitas kerja yang baru bagi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, sesuai Permen-diknas No. 12 dan 13 Tahun 2007.	Mempersiapkan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah agar mampu mencapai standar sesuai kualitas kerja yang baru dan kualifikasinya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

3. Adanya kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.	Meningkatkan kompetensi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.
4. Adanya kebutuhan untuk penyegaran ingatan dan motivasi	Penyegaran (<i>refreshing</i>) ilmu, keterampilan, dan motivasi bekerja bagi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.

b. Mengidentifikasi Kinerja Personil

Pada tahap ini, kinerja aktual yang ditampilkan oleh Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah dapat dipahami dengan baik oleh Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Penilaian kinerja mencakup:

- (1) Bagaimana pencapaian tujuan atau target oleh Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota?
- (2) Apakah tujuan atau target di atas sesuai dengan standar yang ditetapkan?
- (3) Kesulitan atau hambatan apa yang dihadapi oleh Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas-tugasnya? Bagaimana mengatasinya?
- (4) Bagaimana profil prestasi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang dinilai? (buruk, cukup, baik, atau amat baik)
- (5) Kebijakan atau program apa yang dapat diambil untuk memperbaiki kinerja personil tersebut?

c. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Personil

Pengidentifikasi kebutuhan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Provinsi dengan turut mengundang Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Tabel 4.2 Hasil Analisis Kinerja

Standar	Kinerja	Masalah	Bukti Masalah	Penyebab Masalah	Solusi
berhubungan dengan kegiatan diklat					
Sampai akhir Tahun 2009 masih banyak Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang belum memahami atau kesulitan dalam membuat dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) 1 dan 2.	Sampai akhir Tahun 2009 masih ada Madrasah Aliyah, bahkan Madrasah Aliyah Negeri sekalipun yang belum menyelesaikan dokumen KTSP 1 dan 2-nya dengan baik.	Masih ada Madrasah Aliyah yang belum menyusun dokumen KTSP 1 dan 2 sesuai format dan prosedur yang berlaku.	Pada Tahun 2009 masih ada Madrasah Aliyah yang meminta agar DPUN siswanya ditandatangani oleh pengawas, meskipun dokumen KTSP 1 dan 2-nya belum selesai.	Kualitas Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah belum cukup tinggi atau terlalu sibuk memadamkan masalah-masalah yang timbul di madrasah karena kelemahan kompetensi manajerialnya	Mengikuti dan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah pada Diklat Profesi Kepegawaian dan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah.
Pengawasan kompetensi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.	Pengelolaan Madrasah Aliyah yang efisien dan efektif.	Kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah masih rendah.	Masih banyak Madrasah Aliyah yang pengelolaan-nya asal berjalan saja dan mutu lulusannya rendah.	Kurangnya pembinaan terhadap Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.	Pelaksanaan kegiatan Diklat Kompetensi Kepegawaian dan Kepala Madrasah Aliyah.
berhubungan dengan kegiatan non-diklat					
Adanya Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang belum sesuai standar kualifikasinya.	Memperiapkan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah agar mampu mencapai standar sesuai kualitas kerja yang baru dan kualifikasinya.	Standar Pengelolaan dan Kelulusan di Madrasah Aliyah akan sulit dicapai jika kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah tidak ditingkatkan.	Masih banyak Madrasah Aliyah yang pengelolaan-nya asal berjalan saja dan mutu lulusannya rendah.	Rekrutmen dan seleksi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang belum sesuai kebijakan dan prosedurnya.	Merkrut Pengawas Madrasah Aliyah sesuai Permendiknas No. 12 Tahun 2007 dan mengikutkan Kepala MA pada kegiatan Diklat Kompetensi Kepala MA.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Hasil dari langkah pertama, kedua, dan ketiga di atas adalah teridentifikasinya kebutuhan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah seperti dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Hasil-hasil analisis di atas masih bersifat makro yang diperoleh berdasarkan analisis mikro di tingkat pegawai. Bagi Bidang Mependa Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, kebijakan kontrak prestasi dapat dijadikan sebagai instrumen untuk memperoleh data yang berupa profil setiap Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara.

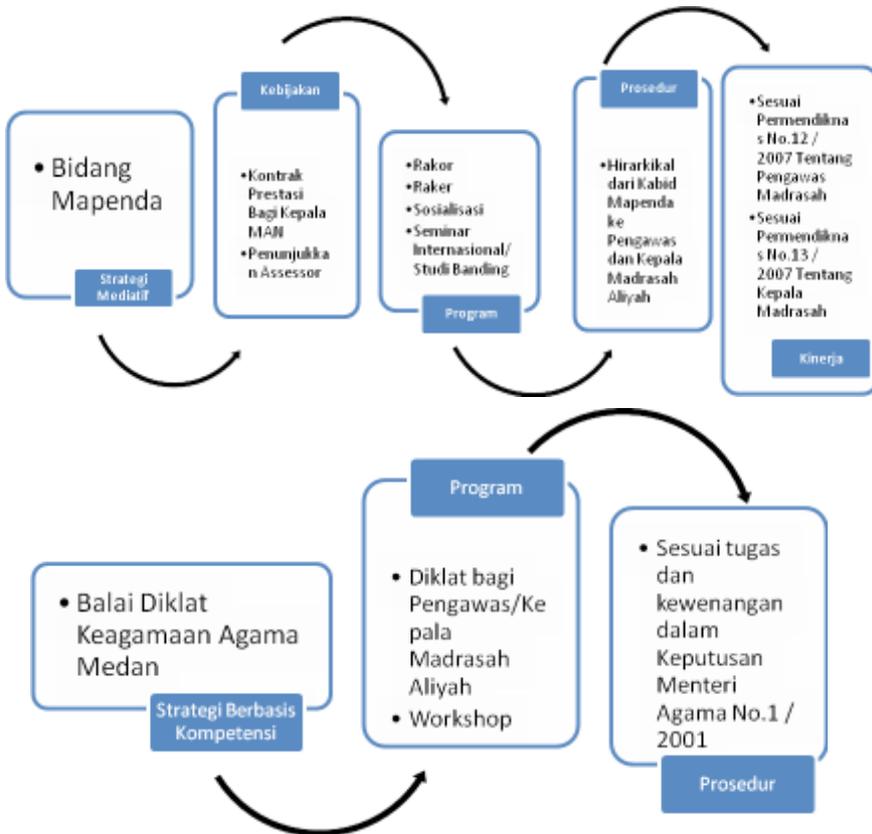
Tabel 4.3 Kebutuhan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Aliyah

Standar Kinerja	Kinerja	Kebutuhan Pengembangan
Semua Pengawas Madrasah Aliyah harus mampu membina para guru di Madrasah-madrasah dalam wilayah pembinaannya agar mampu menerapkan KTSP dalam proses pembelajaran yang dilaksanakannya.	Hasil dari kegiatan pembinaan oleh Pengawas Madrasah Aliyah di daerah itu: kurang dari separuh guru di Madrasah-madrasah Aliyah yang telah mampu menyusun perangkat persiapan mengajarnya sesuai dengan pedoman penyusunan KTSP.	Pengawas Madrasah Aliyah di daerah itu perlu diikutkan Workshop KTSP agar siap untuk melaksanakan setiap tugasnya.
Harus ada Pengawas Madrasah Aliyah yang mampu menjadi assessor dalam kegiatan akreditasi madrasah.	Masih sedikit Pengawas Madrasah Aliyah di Sumatera Utara yang mampu melaksanakan tugas sebagai assessor dalam kegiatan akreditasi madrasah.	Perlu dilaksanakan Diklat Assessor bagi Pengawas Madrasah Aliyah di Sumatera Utara yang memenuhi kualifikasi sebagai assessor.
Semua Kepala Madrasah Aliyah harus mampu membuat rencana pengembangan, mengelola, dan memimpin madrasah secara profesional.	Hanya 40% Kepala Madrasah Aliyah di daerah itu yang berkompeten.	Perlu dilaksanakan Diklat Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah, minimal bagi 60% Kepala Madrasah Aliyah di daerah itu.

Ada tiga macam perencanaan yang disusun oleh Balai Diklat Keagamaan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Provinsi dan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi, yaitu perencanaan Strategis (*strategic planning*), perencanaan tahunan (*annual planning*), dan perencanaan fungsional/operasional (*functional planning*). Pengimplementasian Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah oleh Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Balai Diklat Keagamaan Provinsi dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Implementasi strategi pengembangan Pengawas/ Kepala Madrasah Aliyah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pengawas Madrasah Aliyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dapat diketahui bahwa strategi peningkatan kinerjanya merupakan strategi kolaboratif

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yaitu bekerjasama untuk menyelesaikan masalah melalui pembentukan jaringan kerja (*network*) yang meliputi beberapa langkah sebagai berikut:

- (a) Secara vertikal dengan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi, yang mana pengawas membuat laporan kepengawasannya di Madrasah Aliyah kepada Bidang Mapenda dan turut mensupervisi secara langsung terhadap pembuatan dokumen KTSP di Madrasah Aliyah.
- (b) Secara instruktif vertikal dengan Balai Diklat Keagamaan Provinsi, yang mana pengawas wajib mengikuti Diklat Profesi Pengawas dan Workshop KTSP yang diselenggarakan oleh balai diklat ini.
- (c) Secara vertikal dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tapanuli Tengah, yang mana laporan pengawas sesuai dengan prosedur yang berlaku harus melalui persetujuan Kasi Kependais dan Penamas dan diketahui oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- (d) Secara horizontal dengan para Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota.
- (e) Mutasi, pengangkatan, dan pemberian penghargaan terhadap guru Madrasah Aliyah harus melalui rekomendasi pengawas.

Rencana Kepengawasan terhadap Aspek Manajerial Madrasah Aliyah yang bersifat selalu berkembang (*incremental*) di kabupaten/kota masih sangat kurang dibandingkan dengan Rencana Kepengawasan Aspek Akademiknya. Pelaksanaan tugas dalam pengembangan administrasi madrasah yang ditujukan pada aspek-aspek akreditasi madrasah yang instrumennya digandakan oleh Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi masih sangat jarang dilakukan oleh Pengawas Madrasah Aliyah di kabupaten/kota, karena biasanya urusan administrasi madrasah ditangani langsung oleh Kepala Madrasah Aliyah hingga rantai birokrasinya ke atas.

Pengawas madrasah tingkat menengah di kabupaten/kota melaksanakan tugasnya dalam peningkatan supervisi akademik, agar para guru di madrasah-madrasah itu dapat membuat persiapan-persiapan mengajar seperti Silabus, Rencana Program Pengajaran, dan Dokumen 2 KTSP sehingga dapat membantu kepala madrasah menciptakan kelancaran proses pembelajaran di madrasah itu. Ia juga membina para guru di daerah pengembangannya agar membuat kisi-kisi dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dari soal-soal ujian yang dibuat oleh madrasah bagi para muridnya.

Strategi peningkatan kinerja seorang Kepala MAN/MAS dapat merupakan strategi intensif yang meliputi upaya-upaya intensif untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan sebagai berikut :

Pertama, pembenahan aspek perencanaan strategis dan administrasi yang meliputi langkah-langkah :

1. Menyusun RAPBM dengan melibatkan semua komponen pendidikan majelis guru, karyawan, Majelis Madrasah serta perwakilan OSIS yang diketahui oleh Kepala Kankemenag Kabupaten/Kota yang selanjutnya dievaluasi pada setiap semesternya.
2. Meningkatkan kualitas administrasi melalui peningkatan kualitas tenaga administrasi, jumlah komputer, meubiler ruang tata usaha, serta pengadaan daya dan langganan.

Kedua, meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan pendidikan melalui :

1. Peningkatkan kualitas guru.
2. Penataan ruangan dan terpenuhinya kebutuhan air dan MCK.
3. Keteladanan, yang mana kepala madrasah dan guru dihimbau untuk terlibat langsung sebagai pelaku kebersihan sarana dan lingkungan madrasah sebagai contoh bagi anak didik.
4. Peningkatan sarana peribadahan warga madrasah.
5. Rintisan pembelajaran multi media.
6. Pelaksanaan Ujian Nasional.
7. Meningkatkan perolehan nilai rata-rata minimal Ujian Nasional pada setiap tahun pelajarannya.
8. Meningkatkan jumlah siswa yang akan memasuki Perguruan Tinggi Negeri favorit yang hingga sekarang jumlahnya masih sedikit, yaitu dengan mengadakan bimbingan belajar dan bimbingan karir.
9. Memasukkan Program kegiatan Kecakapan Hidup (*Life Skill*) sebagai kegiatan ekstra kurikuler.

Ketiga, meningkatkan intensitas dan kualitas Bidang Hubungan Masyarakat (Humas) melalui :

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

1. Meningkatkan daya kompetitif MAN/MAS dengan meningkatkan partisipasi siswa dan para orang tuanya.
2. Melakukan aksi interaksi yang intensif dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Pemerintah Kecamatan misalnya.

Hal yang dapat dikemukakan berkaitan dengan kepedulian masyarakat dan *stakeholders* lainnya terhadap Madrasah Aliyah sebagai contoh di sini penulis ambil di Kabupaten Tapanuli Tengah pada umumnya sebagai berikut:

- (a) kurangnya pemahaman terhadap problematika pendidikan oleh masyarakat;
- (b) masih lemahnya kemampuan memberi bantuan pemikiran dan dukungan dana untuk pendidikan;
- (c) masih rendahnya daya dukung dan fasilitas pendidikan di sekolah, terutama di madrasah;
- (d) kurang pekanya dari tidak sedikit anggota birokrasi pemerintah termasuk birokrasi pendidikan terhadap aspirasi masyarakat;
- (e) program pendidikan belum menjadi prioritas pembangunan;
- (f) kepastian dan komitmen politik pemerintah daerah yang kabur merespon tuntutan lingkungan strategis di bidang pendidikan, khususnya pendidikan di madrasah;
- (g) keengganan memberdayakan tenaga-tenaga pendidik yang potensial yang tidak sedikit jumlahnya di kabupaten tersebut dengan memberikan peran yang sesuai dilakukan mereka dalam program pendidikan di daerah itu.

Keadaan dan potensi Madrasah-madrasah Aliyah di kabupaten/kota sudah lebih baik, namun tingkat persaingannya cenderung masih rendah. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalisasikan potensi madrasah dan masyarakat kemudian menjadikan peran Pemerintah pada Madrasah-madrasah Aliyah ini untuk memberikan bimbingan dan bantuan dengan nilai sebesar kekurangan yang telah dibantu oleh masyarakat, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada Madrasah-madrasah Aliyah tersebut sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi madrasah yang lebih profesional.

Sementara itu pelayanan pemerintah untuk memberikan fasilitas

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang dibutuhkan oleh sekolah/madrasah agar pelayanan pendidikan di sekolah/madrasah sesuai dengan standar ketentuan pemerintah ternyata belum mampu memberdayakan sekolah/madrasah untuk meningkatkan mutu yang tinggi. Untuk itu memang dibutuhkan kepedulian dan bantuan dari masyarakat dan stakeholders lainnya bagi pengelolaan sekolah yang efektif. Mengenai tingkat kepedulian dan bantuan dari masyarakat dengan pengelolaan sekolah yang efektif itu, Sagala (2005: 153-155) mengkategorikannya menjadi enam level yaitu:

1. Level pertama, menggambarkan potensi sekolah/madrasah yang sangat rendah, yaitu tingkat pendidikan personilnya seadanya dan jumlah guru yang tersedia tidak dapat memenuhi semua kelas dan jumlah guru bidang studi yang ada. Sarana dan fasilitas sekolah seadanya. Di pedesaan dengan kebanyakan mata pencaharian penduduknya minim, seperti buruh tani atau buruh sektor informal lainnya. Komunikasi yang tersedia dan dukungan lainnya terbatas. Tidak mungkin meminta bantuan dari masyarakat misalnya melalui BP3. Bantuan berupa dukungan moral dan kepedulian bersama menjaga keamanan fisik sekolah dari gangguan. Strategi yang dapat dilakukan adalah menjadikan peran pemerintah pada sekolah di level ini memberikan petunjuk dan bantuan dengan nilai nominal melebihi dari yang telah ditentukan atau dialokasikan oleh pemerintah, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada sekolah sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi sekolah yang lebih profesional.
2. Level kedua, menggambarkan potensi sekolah/madrasah yang masih pada posisi rendah, yaitu tingkat pendidikan personilnya seadanya, namun jumlah guru yang tersedia dapat memenuhi semua kelas dan jumlah guru bidang studi yang ada. Sarana dan fasilitas sekolah seadanya. Strategi yang dapat dilakukan adalah memberikan petunjuk dan bantuan sesuai dengan nilai nominal yang telah ditentukan atau dialokasikan oleh pemerintah, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada sekolah sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi sekolah yang lebih profesional.
3. Level ketiga, menggambarkan potensi sekolah/madrasah masih pada posisi rendah, yaitu tingkat pendidikan personilnya seadanya dan jumlah guru yang tersedia dapat memenuhi semua kelas dan jumlah guru bidang studi yang ada. Sarana dan fasilitas sekolah lebih memadai.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Di kota-kota kecamatan maupun perkotaan dengan kebanyakan mata pencaharian penduduknya relatif tetap dan lebih memadai, seperti pedagang dan pegawai negeri. Dapat meminta bantuan dari masyarakat misalnya melalui BP3 atau bantuan pendidikan lainnya, tetapi dalam jumlah yang amat terbatas. Artinya, biaya di luar kebutuhan operasional sekolah, tentu saja belum mampu di atasi. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalisasikan potensi madrasah dan masyarakat kemudian menjadikan peran pemerintah pada sekolah di level ini memberikan petunjuk dan bantuan dengan nilai nominal melebihi dari yang telah ditentukan atau dialokasikan oleh pemerintah, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada sekolah sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi sekolah yang lebih profesional.

4. Level keempat, menggambarkan potensi sekolah/madrasah masih pada posisi yang relatif memadai, yaitu tingkat pendidikan personilnya bervariasi, yaitu ada yang diploma dan sarjana. Jumlah guru yang tersedia dapat memenuhi semua kelas dan jumlah guru bidang studi yang ada. Sarana dan fasilitas sekolah lebih memadai. Di kota-kota kecamatan maupun perkotaan dengan kebanyakan mata pencaharian penduduknya relatif tetap dan lebih memadai, seperti pedagang, pegawai swasta, dan pegawai negeri. Dapat meminta bantuan dari masyarakat misalnya melalui BP3 atau bantuan pendidikan lainnya, tetapi dalam jumlah yang terbatas. Masyarakat di lingkungan madrasah ini dipandang mampu memenuhi sebagian kebutuhan operasional sekolah, juga dapat memberikan masukan berupa pokok-pokok pemikiran dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Keadaan dan potensi madrasah sudah lebih baik, namun tingkat persaingannya cenderung masih rendah. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalisasikan potensi madrasah dan masyarakat kemudian menjadikan peran pemerintah pada sekolah di level ini memberikan petunjuk dan bantuan dengan nilai sebesar kekurangan yang telah dibantu oleh masyarakat, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada sekolah sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi sekolah yang lebih profesional.
5. Level kelima, menggambarkan potensi sekolah/madrasah pada posisi yang relatif memadai, yaitu tingkat pendidikan personilnya bervariasi, yaitu lebih banyak yang sarjana daripada yang diploma. Jumlah guru yang tersedia dapat memenuhi semua kelas dan jumlah guru bidang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

studi yang ada. Sarana dan fasilitas sekolah memadai baik dilihat dari kuantitas maupun kualitas. Di kota-kota kabupaten/kota maupun ibukota provinsi dengan kebanyakan mata pencaharian penduduknya relatif tetap dan lebih memadai, seperti pengusaha, pedagang, pegawai swasta, pejabat menengah, dan pegawai negeri. Dapat meminta bantuan dari masyarakat misalnya melalui BP3 atau bantuan pendidikan lainnya mendekati kebutuhan madrasah. Masyarakat di lingkungan madrasah ini dipandang mampu memenuhi sebagian kebutuhan operasional sekolah, juga dapat memberikan masukan berupa pokok-pokok pemikiran dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Keadaan dan potensi madrasah sudah lebih baik, dan memiliki tingkat persaingan mutu yang memadai. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan potensi madrasah dan masyarakat kemudian menjadikan peran pemerintah yang juga dibantu oleh masyarakat pada sekolah di level ini memberikan petunjuk dan bantuan yang berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah dan kemampuan bersaingnya, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada sekolah sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi sekolah yang lebih profesional.

6. Level keenam, menggambarkan potensi sekolah/madrasah pada posisi yang memadai, yaitu tingkat pendidikan personilnya lebih banyak yang sarjana daripada yang diploma. Jumlah guru yang tersedia dapat memenuhi semua kelas untuk semua bidang studi yang ada. Sarana dan fasilitas sekolah memadai baik dilihat dari kuantitas maupun kualitas. Di kota-kota kabupaten/kota maupun ibukota provinsi dengan kebanyakan mata pencaharian penduduknya relatif tetap dan tinggi, seperti pengusaha, pedagang, pegawai swasta, pejabat menengah ke atas, dan pegawai negeri. Dapat meminta bantuan dari masyarakat misalnya melalui BP3 atau bantuan pendidikan lainnya sebesar kebutuhan madrasah. Masyarakat di lingkungan madrasah ini dipandang mampu memenuhi sebagian kebutuhan operasional sekolah, juga dapat memberikan masukan berupa pokok-pokok pemikiran dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Keadaan dan potensi madrasah sudah lebih baik, dan memiliki lulusan yang amat kompetitif. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan potensi madrasah dan masyarakat kemudian menjadikan peran pemerintah yang juga dibantu oleh masyarakat pada sekolah di level ini memberikan petunjuk dan bantuan yang berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dan kemampuan bersaingnya tinggi, tetapi wewenang pengelolaannya tetap diberikan kepada sekolah sebagai upaya pemberdayaan dan otonomi sekolah yang lebih profesional.

Namun demikian Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan Nasional telah menyelenggarakan program Hibah Organisasi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah yang bertujuan untuk memfasilitasi kegiatan Musyawarah Kerja dan Kelompok Kerja Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam berbagai kegiatan berikut (Administrator tendik, Selasa 26 Mei 2009) :

1. Peningkatan kinerja kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam proses peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan.
2. Pelaksanaan program-program inovasi dalam peningkatan efektivitas kepemimpinan, pengelolaan, dan pengawasan sekolah.

Dasar pemikiran dari penyelenggaraan program Hibah Organisasi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah di atas yaitu untuk memaksimalkan peran Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) dan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) yang sudah pernah terbentuk. Dua kelompok kerja ini dimaksudkan untuk mewadahi kerjasama di antara mereka dengan harapan dapat meningkatkan kinerja sekolah (yang direpresentasikan oleh Kepala Sekolah), sehingga pada akhirnya dapat berdampak pada mutu pendidikan yang dihasilkan. Selain dari MKKS dan KKKS, juga terdapat pengawas sekolah yang merupakan mitra kerja Kepala Sekolah yang tergabung dalam Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS). Kelompok kerja ini dimaksudkan untuk mewadahi interaksi antar pengawas sehingga di antara mereka terjadi proses saling tukar pengalaman dalam rangka pengembangan mutu supervisi akademik dan manajerial di sekolah yang menjadi binaannya.

Program Hibah itu dilandasi oleh peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2006, tentang Standar Nasional Pendidikan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

3. Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009.
4. Rencana Strategis Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009.
5. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun 2007 yang berada dalam kewenangan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional.

Adapun sasaran pemberian Hibah KKKS, KKPS, MKKS, dan MKPS ini meliputi :

1. Organisasi kepala sekolah dan pengawas sekolah tingkat kecamatan dan kabupaten/kota.
2. Organisasi kepala sekolah dan pengawas sekolah untuk Pendidikan Khusus/Pendidikan Luar Biasa pada tingkat propinsi.

Apabila dipandang perlu, atas dasar pertimbangan faktor geografis, jumlah dan sebaran sekolah, tingkat kecukupan anggota, ataupun pertimbangan lain; maka LPMP dapat mengadakan perubahan komposisi tersebut demi peningkatan efektivitas, efisiensi, atau manfaat dana hibah itu.

Untuk mendapatkan dana hibah itu ditempuh langkah-langkah dan persyaratan sebagai berikut:

1. Ketentuan Umum : Organisasi Profesi KKKS, KKPS, MKKS, dan MKPS mengajukan proposal kegiatan kepada LPMP.
2. Ketentuan Khusus : Proposal yang diajukan ditandatangani oleh ketua organisasi dengan diketahui oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota atau Dinas Pendidikan Propinsi, dan melampirkan minimal tanda tangan 10 orang anggota KKKS, KKPS, MKKS, dan MKPS.
3. Isi Proposal Proposal yang diajukan ke LPMP secara ringkas berisi tentang hal-hal berikut:
 - a. Topik/judul Program Kegiatan
 - b. Halaman Pengesahan
 - c. Latar Belakang
 - d. Tujuan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- e. Rencana Kegiatan
- f. Manfaat dan Hasil yang Akan Dicapai
- g. Pemanfaatan Dana
- h. Waktu Pelaksanaan Kegiatan
 - 1) Melampirkan Surat Pernyataan Akuntabilitas Penggunaan Dana Hibah dalam proposal.

C. PERANAN DINAS PENDIDIKAN DAN DEWAN PENDIDIKAN KABUPATEN/KOTA

Dalam dokumen memorandum *Madrasah Education Development Project (MEDC)* dijelaskan bahwa dalam strategi peningkatan mutu pendidikan di madrasah tingkat menengah di lingkungan Kementerian Agama untuk menentukan arah kebijakan umumnya, koordinasi antar sektoral dan arah strategis telah mempertimbangkan akan pentingnya koordinasi dari unsur-unsur di jajaran Kementerian Agama, Kementerian Keuangan, Badan Perencana Pembangunan Nasional (Bappenas), Kementerian Dalam Negeri, dan Kementerian Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama Dan Pendidikan Keagamaan Pasal 12, ayat:

- (1) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah memberi bantuan sumber daya pendidikan kepada pendidikan keagamaan.
- (2) Pemerintah melindungi kemandirian dan kekhasan pendidikan keagamaan selama tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional.

Daerah otonom mempunyai kewenangan luas, mulai dari perencanaan, pengaturan, pelaksanaan serta evaluasi dalam hal penetapan anggaran dana berdasarkan aset yang dimiliki daerah. Bidang-bidang yang menjadi cakupan daerah menjadi tanggung jawab daerah, antara lain misalnya pendidikan. Oleh karena Pemerintah Daerah yang terdiri atas Pemerintah Kabupaten atau Kota bukan bawahan dari Pemerintah Provinsi, maka Bupati dan Walikota bertanggung jawab kepada DPRD setempat dan alokasi pendanaan setempat ditentukan oleh Pemerintah Daerah bersama DPRD setempat.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dalam hal urusan birokrasi, pengelolaan madrasah berbeda dengan sekolah. Pengelolaan sekolah sepenuhnya berada di bawah wewenang Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan kabupaten/kota, sedangkan peranan Dinas Pendidikan kabupaten/kota ini dalam pengelolaan madrasah yaitu melakukan koordinasi pengelolaan administrasinya.

Di era otonomi daerah sekarang ini terbuka peluang bagi sekolah-sekolah yang berciri khas agama Islam guna mengembangkan dirinya, tanpa harus kehilangan visi dan misi sekolah yang berciri khas Islam tersebut. Madrasah berhak mendapat bantuan pelayanan kebutuhan pendanaan dan sarana pendidikan lainnya dari pemerintah daerah, karena isi (substansi) di madrasah adalah pendidikan bukan agama, yang mana pendidikan Islam termasuk bagian integral dari pendidikan nasional yang termasuk bidang yang desentralistik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dalam Pasal 14 ayat (1) menyatakan bahwa urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah untuk kabupaten/kota merupakan urusan yang berskala kabupaten/kota meliputi, salah satunya yaitu pada butir f yaitu urusan penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu peranan strategis Dinas Pendidikan kabupaten/kota adalah dalam upaya penyediaan sarana dan prasarana, fasilitas serta media pembelajaran, dan dukungan finansial yang memadai melalui bantuan pendidikan/hibah dalam program-program/projek peningkatan mutu pendidikan yang digulirkan dari Kementerian Pendidikan Nasional yang diperuntukkan bagi satuan-satuan pendidikan yang tentunya Madrasah-madrasah Aliyah termasuk di dalamnya. Upaya penyediaan sarana dan prasarana, fasilitas serta media pembelajaran, dan dukungan finansial yang memadai bagi satuan-satuan pendidikan di kabupaten/kota sebagai bagian pengimplementasian kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah.

Visi, misi, dan strategi Dinas Pendidikan kabupaten/kota harus mempertimbangkan dengan secara merata terhadap kondisi nyata seluruh sekolah/madrasah dan masyarakatnya, dan memahami/mendukung kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah, serta tidak boleh terlalu mementingkan garis kebijakan dari birokrasi pemerintah lokal dibandingkan dengan memelihara garis kebijakan dari birokrasi pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu, kelayakan tujuannya harus jelas dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

mudah dicapai karena tenaga sumber daya manusia dengan kualifikasi Magister (S2) Pendidikan yang ada harus diberdayakan, serta memiliki konsep yang ideal tentang kondisi pendidikan yang diharapkan di masa depan.

D. APLIKASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH

Pendidikan yang bermutu pada level sekolah sebagai satuan pendidikan dapat diwujudkan dengan memperhatikan permasalahan manajemen lembaga sekolah tersebut. Manajemen kelembagaan di sekolah meliputi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan manajemen Non-Sumber Daya Manusia. Kedua bidang manajemen tersebut penting, namun perlu diperhatikan bahwa tanpa manajemen SDM yang baik, maka komponen-komponen non-SDM yang tersedia dengan kondisi yang baik sekalipun tentu tidak akan banyak manfaatnya juga. Persoalan manajemen SDM menduduki posisi yang strategis dalam upaya menghasilkan mutu pendidikan yang prima, karena baik atau buruknya pengimplementasian kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan di sekolah juga bergantung pada kualitas kinerja dari para insan pendidikannya itu. Mutu sekolah tidak terpisahkan dari standar. Demikian juga dengan kinerja dari personil pendidikan tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja juga dinilai berdasarkan standar.

Aplikasi manajemen SDM yang diterapkan di suatu sekolah dapat menghasilkan persepsi yang berbeda-beda di kalangan guru. Kebijakan manajemen SDM termasuk isu yang sensitif karena berhubungan secara langsung dengan persoalan konsep diri dan pengembangan karir individu dan kelompok bagi para guru. Di sinilah diperlukan seni dalam pengelolaan dan pengendalian manusia dengan berbagai tipe ataupun kondisi kepribadiannya, karena dampak dari aplikasi manajemen SDM itu tidak akan sama terhadap kepribadian individu yang beragam itu, sementara kondisi latar belakang tingkat pendidikan dan status kepegawaian mereka secara objektif sama.

Daya tarik dari pendekatan manajerial untuk mendorong kinerja sekolah melalui peningkatan kinerja dari pengawas dan kepala sekolah. Di sinilah kemampuan manajemen strategis diperlukan dari seorang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pejabat struktural di kantor yang menangani pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja sekolah di daerah yang menjadi tanggung jawab pengembangannya. Dalam strategi peningkatan kinerja pengawas dan kepala sekolah tersebut akan melibatkan peran pejabat struktural yaitu kepala bidang beserta para kepala seksinya, dan terutama peran dari para tenaga kependidikan fungsionalnya seperti pengawas dan kepala sekolah itu sendiri agar dapat mencapai pemahaman yang lebih baik atas segala prioritas dan operasi mereka.

Dalam skala satuan pendidikan, yaitu sekolah di manapun, kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengaplikasikan manajemen secara profesional, sehingga dapat mengarahkan segala sumber daya yang ada di sekolahnya, termasuk sumber daya manusianya secara efisien, efektif, sinergis, dan harmonis. Semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin dapat ia mengenali kepribadian dan potensi yang terdapat pada setiap diri bawahannya sehingga dia dapat membangun komitmen dan kesadaran para guru sebagai bawahannya untuk bekerja dengan baik, dan menempatkan mereka pada posisi-posisi yang tepat atau memperluas struktur organisasi untuk membangun mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinya yang mencerminkan citra sekolah.

Menurut Kartini Kartono dan Dali Gulo (1987: 349), kepribadian guru adalah sifat, sikap dan tingkah laku khas seorang guru yang membedakan dirinya dengan orang lain; integrasi karakteristik dari struktur-struktur, pola tingkah laku, minat, pendirian, kemampuan, dan potensi yang dimiliki seorang guru; segala sesuatu mengenai diri guru tersebut sebagaimana diketahui oleh orang lain.

Kepribadian guru bersifat unik, berbeda komponen-komponennya antara guru yang satu dengan guru yang lain, namun demikian tingkatannya dapat diukur. Dengan segala kelebihan dan kekurangan dari segi kepribadiannya, guru sebagai ujung tombak proses pendidikan di sekolah hendaknya dapat dijadikan aset sekaligus mitra bagi kepala sekolah untuk mencapai standar mutu dan visi sekolah yang telah ditetapkan.

Menurut Kartini Kartono dan Dali Gulo (1987: 343), persepsi merupakan proses di mana seseorang menjadi sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya; pengetahuan lingkungan yang diperoleh melalui interpretasi data indera.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Persepsi guru terhadap aplikasi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sebuah sekolah adalah pandangan guru dalam melihat kebijakan-kebijakan, pendekatan-pendekatan, model dan evaluasi hasil-hasil aplikasi manajemen SDM dalam rangka strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah oleh kepala sekolah.

Kinerja guru adalah tingkat kemampuan guru untuk mewujudkan atau melaksanakan tugas-tugas yang telah dijabarkan bagi jabatan keguruan yang menjadi tanggung jawabnya.

E. INTERPRETASI PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGIS KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER

Dari praktik manajemen strategis kinerja sumber daya manusia kontemporer pada bagian sebelumnya di atas dapat ditafsirkan di antaranya yaitu Kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dengan pengalaman kerja dan tingkat pendidikannya telah mampu mendukung pelaksanaan tugas-tugasnya dengan kerangka pikir yang sistemik dan strategis, termasuk dalam penerapan manajemen Strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain, pengimplementasian kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan pada Madrasah Aliyah, khususnya yang berkenaan dengan di lingkungan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara pada umumnya berjalan dengan baik.

Perumusan, pengimplementasian, dan pengevaluasian strategi mediatif oleh Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, merupakan penerapan manajemen strategis pada tingkat Unit Bisnis Strategis. Sementara strategi peningkatan kinerja yang diterapkan oleh Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, dihasilkan melalui manajemen strategis pada tingkat fungsional.

Bentuk kegiatan-kegiatan dalam pengimplementasian strategi peningkatan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara adalah Rakor, Raker, Sosialisasi, dan Seminar Internasional/Studi Banding ke Turki, Malaysia, dan Australia.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Hal ini bermakna bahwa program-program dan kegiatan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara berjalan dengan terencana dan terkoordinasi dengan baik, sehingga para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang berada di kabupaten/kota, kinerjanya dapat sesuai dengan Permendiknas No.12 / 2007 Tentang Pengawas Madrasah dan Permendiknas No.13 / 2007 Tentang Kepala Madrasah.

Sebagai hasil dari program-program dan kegiatan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di atas yaitu meningkatnya kemampuan dari Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota, terutama bagi para Kepala Madrasah Aliyah Negerinya untuk menerapkan manajemen strategis dalam meningkatkan kinerjanya lewat proses penginduksian dari Kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan para kepala seksinya kepada para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.

Dalam proses pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di Kanwil Kementerian Agama Provinsi dilakukan penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan, pendidikan, dan pengembangannya. Tiga jenis analisis yang dibutuhkan untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Balai Diklat Keagamaan Provinsi yaitu: analisis organisasi (*organization analysis*), analisis tugas (*task analysis*), dan analisis orang (*person analysis*). Di sini, analisis organisasional menguji keseluruhan organisasi untuk menentukan dimana kebutuhan-kebutuhan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan harus dilaksanakan. Tujuan-tujuan strategis dan perencanaan organisasi dipelajari agar hasil-hasil yang diharapkan dari perencanaan SDM-nya dapat diselaraskan.

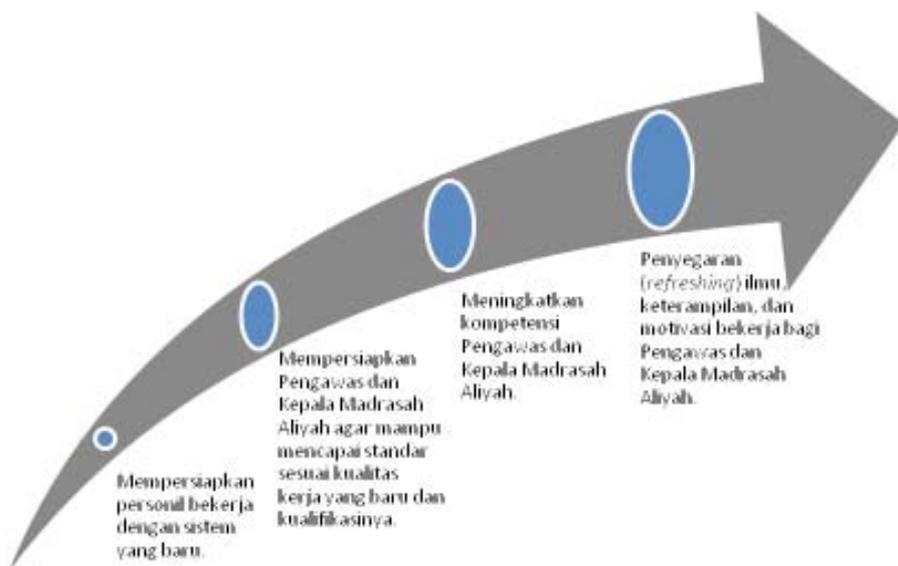
Analisis tugas di atas sebagian besar dilandaskan pada hasil analisis pekerjaan (*job analysis*). Ketika uraian pekerjaan (*job description*) kurang komprehensif, uraian pekerjaan itu diperluas dengan penambahan informasi pekerjaan (*job information*). Untuk memperoleh data analisis tugas, Kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Kepala Balai Diklat Keagamaan Provinsi mengacu pada standar kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah. Untuk memperoleh saran bagi perbaikan proses pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah ini dilakukan melalui wawancara atau survey terhadap ketua panitia kegiatan diklat, widya

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

iswara, para kepala seksi, atau staf yang terlibat dalam kepanitian secara langsung di lapangan.

Analisis orang difokuskan pada individu Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah dengan mengajukan pertanyaan: “Jenis pelatihan apa yang dibutuhkan?” Langkah pertama dalam analisis orang adalah membandingkan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah dengan standar yang telah ditetapkan. Jika kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di bawah standar, perlu dilakukan penyelidikan untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang spesifik untuk diperbaiki agar menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Tujuan-tujuan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah oleh Balai Diklat Keagamaan Provinsi dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Tujuan Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah oleh Balai Diklat Keagamaan Provinsi

Dengan sinergitas antara Kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Kepala Balai Diklat Keagamaan Provinsi melalui Program Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, diharapkan Kepala Madrasah Aliyah Negeri/Swasta dapat melaksanakan perencanaan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

strategis untuk mencapai tujuan-tujuan dari pelaksanaan tugas-tugasnya, karena ia menyadari pentingnya menerapkan perencanaan strategis itu. Ia membuat perencanaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai di Madrasah Aliyah yang dipimpinnya.

Dalam menghadapi sebuah situasi di mana perkembangan-perkembangan yang terjadi atau sumber-sumber daya yang tersedia di kemudian hari ternyata tidak sesuai dengan apa yang telah dipersiapkan, diantisipasi, atau diperkirakan sebelumnya, Kepala Madrasah/Sekolah memahami bagaimana untuk mengambil keputusan yang tepat. Baginya perencanaan tidak berubah; baik Perencanaan Jangka Pendek, Menengah, maupun Panjang, namun strateginya dapat berubah. Misalnya saja, Kepala Madrasah/Sekolah sudah merencanakan penyediaan sarana berupa Ruang Kelas Baru (RKB) atau perpustakaan agar dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran, tetapi ternyata bantuan yang datang berupa laboratorium IPA, Madrasah/Sekolah akan menerima saja bantuan itu. Artinya perencanaan tetap seperti semula yaitu penyediaan sarana agar dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran, meskipun realisasi sarannya berubah yang berarti strategi untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran dengan sendirinya akan berubah agar sesuai dengan sumber daya yang tersedia.

Strategi yang diterapkan Kepala Madrasah/Sekolah untuk meningkatkan kerjanya dirancang dan dioperasikan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan melibatkan masyarakat, pemerintah daerah, Yayasan Pendidikan Swasta, dan Majelis Madrasah/Komite Sekolah, seperti misalnya dalam pengurusan sertifikat dan perluasan lahan pertapakan madrasah/sekolah dan pembangunan Ruang Kelas Baru. Dengan akan adanya perluasan lahan, secara bertahap sesuai perencanaan, formasi bangunan madrasah/sekolah akan dapat diwujudkan sesuai dengan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah yang telah disusun.

Dengan kemampuan melaksanakan perencanaan strategis itu diharapkan Kepala Madrasah/Sekolah dapat mengawali kegiatan dengan melakukan analisis konteks terhadap hal-hal sebagai berikut: (a) analisis potensi, kekuatan, dan kelemahan yang ada di madrasah/sekolah, baik yang berkaitan dengan peserta didik, guru, kepala madrasah/sekolah dan tenaga administrasi, sarana dan prasarana, serta pembiayaan, dan program-program yang ada di madrasah/sekolah, dan (b) analisis peluang dan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

tantangan yang ada dalam masyarakat dan lingkungan sekitar madrasah/sekolah, baik yang bersumber dari Majelis Madrasah/Komite Sekolah, dan dewan pendidikan.

Dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerjanya, Kepala Sekolah tetap memperhatikan paradigma pengelolaan sekolah yang sedang berkembang yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Ia menyadari dengan Manajemen Berbasis Sekolah bukan berarti kepala sekolah dapat semaunya sendiri atau bebas tanpa aturan, karena semuanya itu harus ada ukuran keberhasilan dari keputusan-keputusan maupun tindakan-tindakan yang diambilnya. Kepala Sekolah juga selalu berusaha untuk bertindak tepat dan cermat karena bila seorang kepala sekolah dinilai gagal dalam kepemimpinannya, apakah di bidang prestasi akademik para siswanya atau pengembangan personilnya, maka itu sudah cukup untuk menjadi alasan bagi pimpinan untuk pergantian diri kepala sekolah tersebut dari jabatannya.

Sebagai implementasi dari kebijakan peningkatan mutu masa depan di atas, Kepala Sekolah harus mampu membuat Rencana Strategis jangka menengah periodik yang menggambarkan tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai, serta perbaikan komponen pendukungnya, yang akan dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan yang akan dilaksanakan oleh penanggung jawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang ada.

Strategi yang diterapkan Kepala Sekolah/Madrasah harus dapat berjalan dengan baik dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya sebagai seorang Kepala Sekolah/Madrasah. Strategi itu merupakan strategi pengembangan sekolah/madrasah berbasis kinerja personil untuk membawa sekolah/madrasah menjadi Sekolah/Madrasah Unggulan di daerahnya. Di Sekolah/Madrasah Negeri karena input dari program-program yang disusun dalam Rencana Kinerja Tahunannya yang berupa dana maupun sarana prasarana sebagian besarnya bersumber pada DIPA maka strategi pengembangan sekolah/madrasah ini juga dapat dikatakan berbasis anggaran. Penerapan strategi untuk meningkatkan kinerja Kepala Sekolah dan para personil di sekolah yang dipimpinnya harus diupayakan agar memperoleh tanggapan yang positif dan dukungan dari para personil di sekolah tersebut, di antaranya dapat dicapai melalui kegiatan yang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dapat meningkatkan kebersamaan dan kesadaran terhadap pendidikan yang bermutu.

Kepala Sekolah hendaknya memahami bahwa evaluasi strategi pada tingkat sebuah sekolah merupakan penilaian sederhana tentang seberapa baik kinerja sekolah itu. Kepala Sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik, dan sistematis agar pencapaian sasaran-sasaran dari program-program yang telah ditetapkan itu tidak melenceng arah dan hasilnya dari yang diharapkan semula.

Baik atau buruk dari strategi peningkatan mutu sekolah yang dipilih dapat ditentukan oleh jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apakah aset sekolah dapat dikelola dengan baik? Apakah sarana prasarana yang tersedia di sekolah dapat menunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah secara optimal? Apakah minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah itu meningkat? Apakah jumlah calon siswa baru yang mendaftar dan mengikuti ujian masuk meningkat? Adakah peningkatan mutu proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh para guru di sekolah itu? Adakah peningkatan mutu lulusan sekolah itu?

Dari pertanyaan-pertanyaan di atas, Kepala Sekolah dapat menampungnya dalam Rencana Strategis Sekolah, Rencana Kinerja Tahunan, Dokumen 1 KTSP, dan Supervisi Klinis yang disusunnya sebagai perencanaan strategis dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya sebagai Kepala Sekolah. Pengukuran terhadap kinerja Kepala Sekolah Madrasah di kabupaten/kota dapat memberikan informasi dasar yang cukup bagi sekolah untuk menilai: (a) bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan; (b) membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan; (c) menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja; (d) menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi; (f) mengutamakan alokasi sumberdaya; dan (g) meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kinerja Kepala Sekolah yang ditunjukkan di atas sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang mencerminkan perwujudan dari :

- (a) Integritas kepribadian sebagai pemimpin yang dicapai melalui pengendalian diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan karena keinginannya yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah;

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (b) Perencanaan yang mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan di sekolah yang dicapai melalui pendayagunaan sarana dan prasarana secara optimal, komputerisasi pengelolaan ketatausahaan, pengelolaan sistem informasi, pemanfaatan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen yang sebagian telah dilakukan dan sebagian lagi tengah dipersiapkan untuk mencapai tujuan sekolah;
- (c) Motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah;
- (d) Perencanaan program supervisi akademik dan tindak lanjut terhadap hasilnya agar profesionalisme guru meningkat;
- (e) Kerja sama dengan berbagai pihak untuk kepentingan sekolah.

Dengan ditopang oleh pemahaman yang baik terhadap makna dan proses manajemen strategis peningkatan kinerja, Kepala Sekolah diharapkan dapat menerapkan perencanaan strategis yang meliputi tahap perumusan, pengimplementasian, hingga pengevaluasian strategi. Kepala Sekolah idealnya mampu menyusun Rencana Strategis Jangka Menengah dan Panjang maupun Rencana Kinerja Tahunannya sebagaimana yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (1993: 12), yaitu dengan menurunkan visi menjadi tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang harus dicapai untuk mewujudkan keadaan sekolah yang ingin diwujudkan, maupun misi menjadi cara mencapai tujuan dan sasaran itu melalui proses pembuatan kebijakan-kebijakan dan penyusunan program-program berikut indikator-indikator keberhasilan pencapaian dari tujuan dan sasaran itu yang dicantumkan dalam setiap programnya yang terdiri atas masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat/keuntungan (*benefit*), dan dampak (*impact*)-nya.

Untuk pelatihan Kepala Sekolah/Madrasah mengenai standar nasional yang berlaku sekarang, keperluan-keperluan untuk akreditasi, dan manajemen keuangan (*financial*), pengarahan melalui *on-the-job training* bagi staf di provinsi dan kabupaten/kota, dan para pengawas (*supervisors*) sekolah/madrasah bagi penerapan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, kinerja berbasis perencanaan (*performance-based planning*), penganggaran (*budgeting*), pengelolaan keuangan (*financial management*), dukungan pengawas sekolah /madrasah kepada sekolah/madrasah untuk peningkatan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

mutu (*quality improvement*), dan pemantauan (*monitoring*) serta evaluasi (*evaluation*), harus telah selesai dilaksanaan pada tahun 2012.

Kinerja Pengawas Sekolah di kabupaten/kota sesuai dengan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 yang mencerminkan perwujudan dari :

- (a) Rasa ingin tahu (*sense of curiosity*) dari Pengawas Sekolah di kabupaten/kota terhadap hal-hal baru tentang ilmu, teknologi, dan seni di bidang pendidikan yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawab kepengawasan diperoleh melalui kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Profesi Pengawas, Workshop Pengawas Tingkat Dasar dan Menengah se-Provinsi, dan konsultasi secara langsung dengan Pejabat Struktural pada birokrasi pendidikan yang terkait di tingkat Provinsi;
- (b) Kompetensi Supervisi Manajerial yang terfokus pada upaya untuk mendorong guru dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah, sementara penyusunan rencana kepengawasan terhadap aspek manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah yang direfleksikan oleh hasil akreditasinya belum menjadi bagian dari kultur kinerja Pengawas Sekolah di kabupaten/kota;
- (c) Kompetensi Supervisi Akademik hendaknya sudah dapat dilaksanakan secara optimal, sehingga sudah semestinya ia mampu membimbing guru dalam penyusunan silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang menjadi tugasnya berlandaskan standar isi, standar kompetensi, dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP, serta membimbing guru dalam memilih dan menggunakan metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran di sekolah yang menjadi tanggung jawab pembinaan pengawas tersebut;
- (d) Evaluasi Pendidikan yang dilaksanakan dengan membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawab pembinaan pengawas tersebut, memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasilnya, membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah;

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- (e) Penelitian Pengembangan hendaknya dapat berjalan sesuai standar;
- (f) Kerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

F. PEMBAHASAN PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGIS KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER

Manajemen strategis pengembangan sumber daya manusia pendidikan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dilakukan dengan penurunan dan pelukisan strategi. Dalam organisasi yang sangat besar seperti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau Kementerian Agama Republik Indonesia terdapat sejumlah *interdependent areas of strategy*. Di sini tingkatan strategi dapat dibedakan menjadi strategi tingkat korporasi bagi semua kelompok yang ada dalam perusahaan/organisasi, strategi bisnis untuk apa yang disebut unit kelompok yang biasa disebut sebuah unit bisnis strategis, dan strategi fungsional untuk setiap bagian dari unit bisnis strategis.

Tingkatan strategi manajemen yang mengurus urusan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia dapat dibedakan menjadi: (a) strategi pada tingkat Direktorat Pendidikan di Madrasah sebagai strategi tingkat korporasinya, (b) strategi pada tingkat Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag) Provinsi bersama dengan jajaran di bawahnya yaitu Kepala Seksi Kependidikan Agama Islam dan Pemberdayaan Masjid (Kasi Kependais dan Penamas) atau Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam (Kasi Mapendais) pada Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kabupaten/Kota sebagai strategi tingkat bisnisnya, dan (c) strategi pada tingkat Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah sebagai strategi tingkat fungsionalnya. Jadi, posisi strategi pada tingkat Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag) Provinsi berada pada tingkat unit bisnis strategis, sedangkan strategi pada tingkat Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah sebagai strategi tingkat fungsionalnya.

Posisi manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi dapat dipahami sebagai berikut: *Pertama*, Perumusan dan pengimplementasian strategi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah dilaksanakan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

oleh Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Balai Diklat Keagamaan Provinsi dan *Kedua*, strategi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah tersebut sejalan dengan Program Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Perencanaan Strategis di Bidang Pengembangan Personil Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Faktor Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah merupakan faktor Strategis dalam proses pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan di Madrasah Aliyah yang perlu mendapat perhatian utama. Kabid Mapenda melibatkan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di daerah binaannya pada waktu merumuskan strategi peningkatan kinerja personil pendidikan itu di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi itu. Sementara, dalam pemaparan terhadap strategi peningkatan kinerja yang diterapkan oleh Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota tidak dapat dilepaskan dari konteks totalitas dan kesatuannya dengan penerapan manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di Kanwil Kementerian Agama Provinsi ini.

Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara berupaya untuk mempengaruhi, bahkan dengan posisi dan kewenangan yang melekat padanya memaksakan kehendak kepada para Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota yaitu melalui kebijakan kontrak prestasi untuk mengadopsi perilaku baru yang konsisten dengan harapan baru Kabid Mapenda tersebut. Bidang Mapenda berupaya menghadirkan bukti akan rendahnya mutu pendidikan di Madrasah Aliyah dan relevansi manajemen pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang selama ini telah dianggap baik dan memadai, dalam rangka merombak paradigma dari paradigma manajemen pengembangan konvensional menuju paradigma pengembangan strategis yang progresif untuk menghantarkan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi bersama seluruh Madrasah Aliyahnya menjadi organisasi yang tangguh dan profesional.

Pengembangan manajemen sebagai kunci utama dalam strategi yang dinyatakan guna menjamin peningkatan dalam kualitas pendidikan untuk memenuhi kebutuhan terhadap kualitas Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah di kabupaten/kota yang menampilkan kinerja sesuai tuntutan Permendiknas No. 12 dan 13 Tahun 2007. Gagasan dasar ini menganalisis tugas manajemen profesional menjadi butir-butir unsur

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kompetensi. Butir-butir unsur kompetensi dalam kedua Permendiknas itu mencakup keseluruhan kemampuan untuk melaksanakan tuntutan zaman terhadap tugas-tugas sebagai Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah secara efektif lebih dari sekadar sejumlah rangkaian kemampuan yang telah usang.

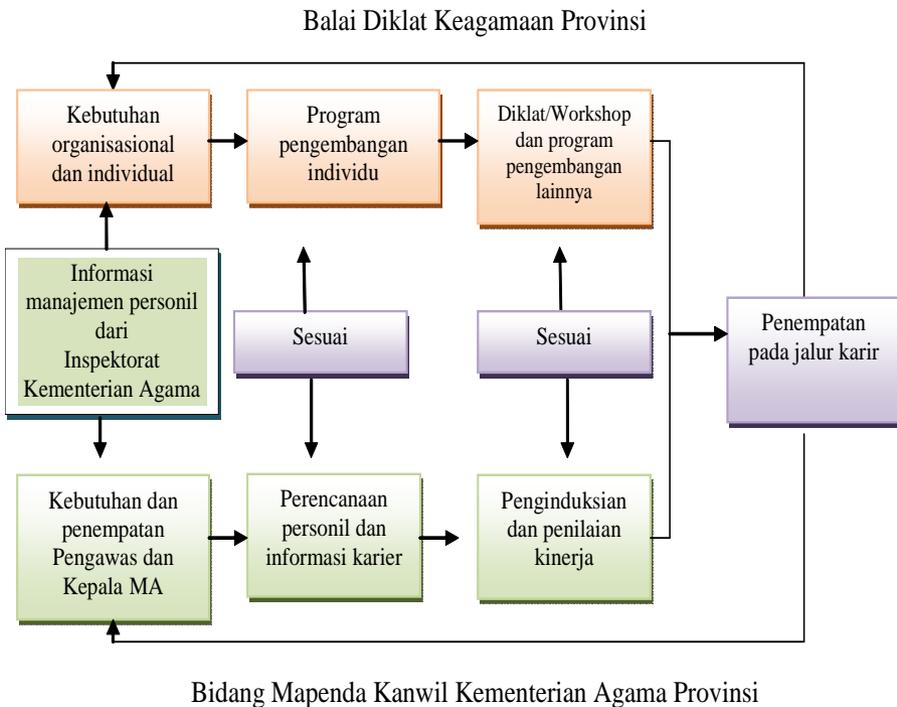
Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Balai Diklat Keagamaan Provinsi mendapatkan dan menganalisis data kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah secara seksama. Kedua instansi tersebut mengenali sekumpulan perilaku yang dipercaya serta digolongkan secara logis sebagai kompetensi personal dari para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah melalui manajemen strategis, yang selama ini hanya dipandang dari sudut manajemen yang parsial sehingga persoalannya nampak rumit tanpa jalan keluar yang komprehensif dan tuntas.

Penerapan manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama merupakan area pengimbasan (*induction*), baik eksternal dari jajaran di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun internal seperti dari Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi beserta para kepala seksinya, sesuai yang dikemukakan Castetter (1996: 209). Tahap perumusan dan pengimplementasian strategi peningkatan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang ada di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh David (2006: 7) yang meliputi tahapan-tahapan untuk mewujudkan pengelolaan madrasah dengan mengadakan inisiatif penyesuaian terhadap berbagai kondisi lingkungan dalam pengertian luasnya. Manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah tersebut bertujuan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi personil untuk: (a) mencapai tujuan-tujuan sistem tersebut, (b) membantu para anggota dalam pemuasan jabatan dan standar kinerja kelompok, (c) memaksimalkan pengembangan karir personil, dan (d) menyelaraskan sasaran-sasaran individual dan organisasional.

Strategi pengembangan terhadap Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota meliputi kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah seperti penempatan, induksi, pengembangan, dan penilaian kinerja. Peningkatan kualitas kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

dilaksanakan dalam bentuk kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non-diklat dan dibingkai dalam proses pengembangan karir. Strategi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang terkait dengan proses perencanaan karir ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.5. Strategi pengembangan personil ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Ivancevich yang dikutip Iswanto (2004: 2.37).



Gambar 4.5 Strategi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah

Jenis koordinasi dan pengambilan keputusan yang digunakan dalam Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah pada Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi mengacu pada pendapat Thompson yang dikutip oleh Lubis (2008: 343) cenderung merupakan Saling Ketergantungan Berurutan (*Sequential Interdependence*). Karena urutan ini, bagian pertama yaitu Kabid Mapenda harus memberikan hasil yang benar agar bisa digunakan pada seksi-seksi di bawahnya hingga ke para Kepala Madrasah Aliyah di wilayah pengembangannya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Dalam koordinasi dan pengambilan keputusan secara holistiknya pada Bidang Mapenda di atas dapat dilihat sebagai Saling-ketergantungan Bolak-balik (*Reciprocal Interdependence*) yang merupakan bentuk dengan derajat saling-ketergantungan tertinggi. Output dari Bidang Mapenda dan seksi-seksi di bawahnya dapat menjadi input untuk Madrasah-madrasah Aliyah di kabupaten/kota. Kemudian output dari Madrasah-madrasah Aliyah itu dapat kembali menjadi input untuk Bidang Mapenda dan seksi-seksi di bawahnya. Output dari Bidang Mapenda dan seksi-seksi di bawahnya dengan output Madrasah-madrasah Aliyah di kabupaten/kota saling mempengaruhi secara bolak-balik.

Output dari Bidang Mapenda dan seksi-seksi di bawahnya adalah strategi peningkatan kinerja yang didukung pengimplementasiannya oleh para Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota. Setelah diimplementasikan, strategi itu kemudian memperoleh umpan balik sewaktu menjadi input kembali untuk Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi, dengan demikian revisi-revisi terhadap strategi yang diterapkan dalam pengembangan personil pendidikan di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi dilakukan dengan berkesinambungan.

Pada saling-ketergantungan bolak-balik di atas, struktur organisasi di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi memberikan kesempatan untuk melakukan penyesuaian antara bagian dan juga komunikasi secara berkelanjutan. Walaupun dibutuhkan rencana yang mencakup keseluruhan bagian, tetapi rencana tersebut tidaklah dapat mengantisipasi dan memecahkan semua permasalahan secara tuntas, sehingga direspon dengan interaksi dan komunikasi yang berkelanjutan dan penyesuaian bersama antar bagian. Karena itu, Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi, Kepala Balai Diklat Keagamaan Provinsi, Kabid Mapenda dan para kepala seksinya, serta para Kepala Madrasah Aliyah terlibat cukup intensif dengan pekerjaan koordinasi serta pengambilan keputusan.

Untuk meningkatkan efektivitas program pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, sebagai sebuah wacana di sini, dapat dikemukakan bahwa sesungguhnya untuk melakukan analisis organisasi (*organization analysis*) di tingkat Balai Diklat Keagamaan Provinsi atau Kanwil Kementerian Agama Provinsi dalam rangka pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah diperlukan tenaga ahli di Bidang SDM, di samping tenaga ahli di Bidang Perencanaan dan Program, karena untuk Tenaga ahli di

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Bidang Pengembangan SDM hingga saat ini, termasuk dalam pengembangan terhadap Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, hanya ada di tingkat Kementerian Agama, yaitu di Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan.

Kendala untuk perombakan struktur organisasi atau penambahan personil dengan tugas khusus pada sebuah kantor atau balai setingkat eselon II dan III hanya dapat dilakukan melalui Keputusan Menteri Agama, artinya pengkajian terhadap peluang untuk penempatan Tenaga ahli di Bidang Pengembangan SDM di Kanwil Kementerian Agama Provinsi atau Balai Diklat Keagamaan Provinsi dapat saja direalisasikan, namun harus melalui pengusulan ke Menteri Agama u.p. Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Kementerian Agama.

Untuk analisis tugas (*task analysis*) bagi pelaksanaan kegiatan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah sudah ada pada standar kinerja dari Permendiknas No. 12 dan 13 Tahun 2007, dan untuk analisis orang (*person analysis*) dapat diperoleh dari informasi/laporan hasil pemeriksaan Inspektorat Kementerian Agama kepada Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang dapat dijadikan umpan balik di bidang pengembangan personil bagi Kanwil Kementerian Agama Provinsi maupun Balai Diklat Keagamaan Provinsi.

Upaya peningkatan kinerja Pengawas Madrasah Aliyah di tingkat kabupaten/kota, masuk dalam *area of strategy* dari Kanwil Kementerian Agama Provinsi sebagai unit organisasi induknya melalui Kepala Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama Islam (Kabid Mapenda) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Sementara Balai Diklat Keagamaan Provinsi sebagai salah satu organ di bawah Kementerian Agama yang menangani diklat bagi seluruh personil di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi sudah tentu juga memiliki peranan dan tanggung jawab yang sangat besar dalam proses pengembangan personil tersebut.

Balai Diklat Keagamaan Provinsi menyelenggarakan pelatihan kepada para pengawas madrasah tingkat menengah mengenai kegiatan pengelolaan Madrasah Aliyah yang bertujuan agar mereka menjadi lebih memahami tugas pokok, peranan, dan fungsinya masing-masing, sehingga efektivitas kinerjanya dapat meningkat. Di sini para Calon Pengawas Madrasah Aliyah juga dibekali dengan pengetahuan tentang perundang-undangan yang harus mereka kuasai supaya berbobot. Materi dan pembahasan yang disampaikan bagi Pengawas Madrasah Aliyah dalam program-program

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

pengembangan personil Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi, diantaranya penyusunan KTSP, akreditasi madrasah, sertifikasi guru, dan manajemen pengawasan berbasis kinerja.

Dalam sistem peningkatan kinerja Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah kontemporer yang telah diuraikan di atas terdapat potensi dan kekuatan, masalah dan kelemahan, kecenderungan ke depan, dan langkah antisipatif implementasi strateginya, yaitu :

1. Potensi dan Kekuatan

a. Potensi

Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara memiliki potensi bagi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah. Potensi tersebut penyebarannya tidak merata di kabupaten-kabupaten/kota-kota yang ada di wilayah Sumatera Utara. Potensi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang telah diinventarisir di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara di antaranya adalah: kualifikasi, jumlah, kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana, dana bagi pengembangan, frekuensi dan jenis kegiatan pengembangan, ketersediaan nara sumber atau ahli yang akan dilibatkan dalam pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah tersebut, dan kualitas serta kuantitas partisipasi dan kepedulian masyarakat terhadap madrasah.

Pengembangan kompetensi supervisi manajerial dari Pengawas Madrasah Aliyah dan kompetensi manajerial dari Kepala Madrasah Aliyah akan meningkatkan kinerja Madrasah Aliyah. Kinerja Madrasah Aliyah akan meningkat apabila Kepala Madrasah Aliahnya memiliki di antaranya yaitu kompetensi manajerial sesuai Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yaitu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Demikian pula dengan pengembangan kompetensi supervisi manajerial Pengawas Madrasah Aliyah sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah agar mampu mengembangkan kompetensi manajerial kepala madrasah sesuai dengan prosedur pelaksanaan dan kompetensi supervisi akademik dari para pengawas madrasah itu dalam mengembangkan kompetensi

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

mengajar dan kemampuan melakukan evaluasi terhadap perkembangan belajar siswa dari para guru di Madrasah Aliyah.

Balai Diklat Keagamaan Provinsi juga termasuk yang berperan utama untuk mengembangkan potensi yang ada bagi pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi itu. Salah satu tugas pokok Balai Diklat Keagamaan Provinsi adalah mengembangkan kemampuan substansial untuk menguraikan permasalahan yang dihadapi berkenaan dengan kinerja personil sehingga dapat ditemukan dengan tepat persoalan-persoalan utama yang menjadi penyebab munculnya masalah, kemudian menentukan urutan langkah-langkah yang harus ditempuh dan menyiapkan langkah alternatif agar proses pengisolasian dan penghapusan terhadap kelemahan-kelemahan dari fungsi sumber daya manusianya itu, khususnya yang berkenaan dengan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah, dapat terus berjalan dalam kondisi perubahan-perubahan lingkungan yang seperti apa dan bagaimanapun dalam mencapai sasaran-sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan di Kanwil Kementerian Agama Provinsi, lebih khususnya di Bidang Mapenda (lihat Gambar 4.6). Urutan langkah-langkah tersebut tidak jauh berbeda dengan apa yang dikemukakan dan digambarkan oleh Werther Jr. dan Davis (1996: 286-287).



Gambar 4.6 Langkah-langkah Persiapan Kegiatan Diklat/Workshop bagi Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah

Dalam penyelenggaraan rekrutmen dan Kegiatan Seleksi Calon Kepala

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Madrasah untuk menjaring calon Kepala Madrasah Aliyah Negeri, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota merekomendasikan nama-nama calon yang dipandang memenuhi kualifikasi dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan ke Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi melalui Kabid Mapendanya. Di Kanwil Kementerian Agama Provinsi ini nama-nama calon itu dikaji dan dipertimbangkan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan untuk kemudian ditetapkan siapa saja calon yang dipandang memenuhi kualifikasi dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan ke Madrasah Aliyah Negeri kecamatan mana di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Sedangkan untuk rekrutmen dan seleksi Kepala Madrasah Aliyah Swasta dilakukan oleh Pengurus Yayasan Pendidikan dari Madrasah Aliyah Swasta yang bersangkutan, selanjutnya Surat Keputusan pengangkatannya itu dibuat tembusannya ke Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Kabid Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi ini.

b. Kekuatan

Pencapaian misi dalam manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi melalui peningkatan kinerjanya didukung faktor ekonomi/kompensasi yang tertuang dalam Kebijakan-kebijakan Pendidikan Nasional, seperti dalam UU Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pasal 16 ayat (1), PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, Kepmendiknas No: 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, PP Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2007 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan dalam Pasal 1.

Artinya, Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang pada dasarnya adalah guru yang diberi tugas tambahan, maka mereka berhak juga mendapatkan tunjangan profesi sekaligus tunjangan kependidikannya. Oleh karena itu ketika Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi meminta peningkatan kinerja dari Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah sebagai bawahannya dalam rancangan dan operasi sumber daya manusianya, maka hal itu merupakan keterkaitan antara bertambahnya beban pekerjaan dengan peningkatan penghasilan secara ekonominya, sehingga bukan hanya kewajiban-kewajibannya saja yang bertambah namun hal itu juga diiringi dengan peningkatan hak-haknya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Kebijakan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara juga sangat terbantu dengan adanya Proyek Pengembangan Pendidikan Madrasah (*Madrasah Education Development Project/MEDP*) yang diimplementasikan oleh Unit Pengimplementasian Proyek Pusat. Sementara itu Koordinator Proyek Provinsi Sumatera Utara di bawah pembinaan langsung Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan bertanggung jawab kepada Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Koordinator Proyek Provinsi Sumatera Utara memiliki tanggung jawab dan tugas-tugas sebagai berikut:

1. Mengevaluasi Rencana Pengembangan Madrasah yang diusulkan oleh Unit Koordinasi Kabupaten/Kota atau Madrasah-madrasah Aliyah untuk memperoleh persetujuan lebih lanjut dari Unit Manajemen Proyek Pusat,
2. Bekerja secara langsung dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di wilayah Sumatera Utara untuk memonitor penempatan guru-guru yang terutama telah mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S2) setelah mereka kembali dari menyelesaikan tugas belajarnya,
3. Memonitor dan membuat laporan penerapan program-program manajemen kinerja dan berbasis hasil termasuk hubungan dengan Pusat Pengembangan Madrasah yang berperan memimpin dalam program koordinasi dan implementasi,
4. Memonitor dan membuat laporan dari pengimplementasian proses perencanaan Strategis dan kebijakan, termasuk dalam perencanaan Strategis dan kebijakan pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah.

Semua bentuk-bentuk pengembangan atau pelatihan yang diikuti para Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota merupakan program-program kedinasan (*in-service education*) seperti yang dimaksudkan oleh Harris (1980: 21) yang bertujuan meningkatkan kinerja Kepala Madrasah Aliyah agar siap dengan tugas-tugas pada posisi yang diberikan padanya. Pengembangan atau pelatihan yang pernah diikuti para Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota ini membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah, dapat melakukan

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

inovasi, bekerja sama dengan masyarakat, membuat laporan pertanggungjawaban kinerja secara vertikal kepada atasan dan horizontal kepada masyarakat. Di samping itu menjadi sarana baginya untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang harapan-harapan dari atasan-atasan langsung dalam jabatannya sekarang. Selain itu, Kabid Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi selalu memberikan informasi untuk memberdayakan para Kepala Madrasah Aliyah di wilayah pengembangannya agar dapat menjalankan peranannya secara optimal.

Tingkat mutu madrasah dan relevansi pendidikan yang diselenggarakan di dalamnya dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Di antara faktor terpenting adalah terkait dengan kinerja kepala sekolah dalam mengelola sekolah/madrasah sebagai satu satuan pendidikan yang menyelenggarakan proses pembelajaran kepada peserta didik. Dalam Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pengembangan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Kepada para kepala madrasah diharapkan memiliki keterampilan mengidentifikasi unsur-unsur dimensional utama yang memiliki suatu dampak terhadap operasi fungsi sumber daya manusia. Dengan demikian mereka menyadari bahwa manajemen sebuah sistem madrasah melibatkan banyak aktivitas saling ketergantungan, pengaturan yang dipengaruhi oleh beragam kekuatan, faktor, dan keadaan.

2. Masalah dan Kelemahan

a. Masalah

Dalam konteks manajemen personil pendidikan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama di Provinsi Sumatera Utara, kelemahan kinerja dari Pengawas Madrasah Aliyah di Sumatera Utara pada umumnya dan di Tapanuli Tengah pada khususnya karena belum adanya kebijakan kontrak prestasi bagi Pengawas Madrasah Aliyah yang dikeluarkan oleh Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Sumatera Utara, seperti kebijakan kontrak prestasi bagi Kepala Madrasah. Secara kuantitas maupun kualitas, jumlah Pengawas Madrasah Aliyah di Sumatera Utara masih kurang yang ditambah dengan persoalan pendistribusiannya yang tidak

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

merata, karena para Pengawas Madrasah Aliyah di sana cenderung untuk memilih daerah tugas yang disukainya, sementara Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Sumatera Utara belum menggunakan wewenangnya untuk memaksa mereka bertugas di daerah sesuai dengan prioritas kebutuhan terhadap Pengawas Madrasah Aliyah.

Sebagai pejabat struktural yang berkewajiban untuk mengimplementasikan setiap kebijakan pendidikan yang berlaku, Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi telah menerapkan secara konsisten persyaratan dalam Permendiknas No. 12 Tahun 2007 untuk pengangkatan Pengawas Madrasah Aliyah yang baru. Penerapan persyaratan tersebut merupakan langkah yang tepat dan benar, karena dampak terhadap peningkatan kinerja Pengawas Madrasah Aliyah dari proses pengembangan kedinasan (*in-service education*) yang memadai dan sesuai sekalipun bagi Pengawas Madrasah Aliyah baru akan terlihat bila pengawasnya tersebut berpendidikan S2. Namun karena keberadaan tenaga pengawas madrasah tingkat menengah yang berpendidikan minimal S2 masih sangat sedikit, masalah pengangkatan Pengawas Madrasah Aliyah yang baru untuk menutupi kekurangan personil di atas menjadi dilematis.

Kompetensi supervisi manajerial yang terfokus pada upaya untuk mendorong Kepala Madrasah Aliyah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai para kepala madrasah itu untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok manajerialnya di Madrasah Aliyah jarang dilakukan. Demikian pula dengan penyusunan rencana kepengawasan terhadap aspek manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan mutu Madrasah Aliyah yang direfleksikan oleh hasil akreditasinya belum menjadi bagian dari kultur kinerja Pengawas Madrasah Aliyah di provinsi dan kabupaten/kota.

Kompetensi supervisi akademik belum dapat dilaksanakan secara optimal, karena Pengawas Madrasah Aliyah sebagai suatu contoh di mana ia memiliki latar belakang pendidikannya adalah Pendidikan Agama Islam (PAI), maka semestinya ia membimbing guru hanya dalam penyusunan silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran PAI yang sejenis, serta membimbing guru dalam memilih dan menggunakan metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran PAI yang sejenis di Madrasah Aliyah, karena Pengawas

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Madrasah Aliyah merupakan pengawas mata pelajaran yang dengan persyaratan minimal magisternya makanya ia juga memiliki tugas melakukan supervisi manajerial, bukan seperti pada pengawas madrasah tingkat dasar yang memang merupakan pengawas madrasah yang tugasnya melakukan kepengawasan di tingkat madrasah yang sistem organisasinya relatif masih sederhana.

Pada bagian ini yang merupakan hasil penelitian, manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara turut dipaparkan, karena kelemahan kompetensi supervisi manajerial dari Pengawas Madrasah Aliyah akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi manajerial dari para Kepala Madrasah Aliyah di sana. Pengawas Madrasah Aliyah yang memenuhi persyaratan minimal sebagai pengawas madrasah tingkat menengah dan memiliki kultur kinerja yang mendukung kinerjanya sesuai standar pada Permendiknas No. 12 Tahun 2007 akan mampu membina para Kepala Madrasah Aliyah di daerah tugasnya sehingga para kepala madrasah tersebut dapat memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap apa itu manajemen strategis dan apa manfaatnya. Pemahaman terhadap hakikat manajemen strategis pengembangan berkelanjutan terhadap sumber daya manusia di dalamnya termasuk mengetahui landasan filsafatnya sangat diperlukan untuk memahami dan membangun budaya dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja individual, unit, dan sistem yang dibingkai dalam kerangka rencana pengembangan karir.

Makna dari apa yang telah dikemukakan di atas adalah para Kepala Madrasah Aliyah ini masih lebih banyak yang belum siap dilepaskan untuk mandiri dalam penerapan manajemen strategis di madrasah yang dipimpinnya tanpa bantuan dari Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan para Kasinya sebagai para pejabat struktural yang lebih mengetahui dan menguasai tentang manajemen strategis serta lebih berpengalaman dalam pengimplentasian strateginya sebagai perwujudan dari ketaatan menjalankan prosedur. Namun demikian, bisa saja terjadi bila sebagian dari para pejabat struktural itu sendiri ternyata tidak memahami hakikat manajemen strategis itu dengan baik.

Tenaga ahli di Bidang SDM yang dimaksudkan di atas adalah orang sebagaimana yang digambarkan Weber (1996: 306-307) yaitu orang

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

yang memiliki kemampuan untuk memfasilitasi peningkatan, perluasan, dan pengujian nilai-nilai yang selalu diberikan kepada para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi yang dapat memberi nilai tambah bagi kantor tersebut. Fasilitas tersebut perlu diprioritaskan bagi Pengawas Madrasah Aliyah yang salah satu tugasnya adalah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam aspek manajerial madrasah kepada para Kepala Madrasah Aliyah di daerah tugasnya.

Kabid Mapenda juga perlu merencanakan peluang jabatan bagi para Pengawas Madrasah Aliyah di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi di mana para Pengawas Madrasah Aliyah itu dapat menemukan tempat untuk mengungkapkan pemikiran, penilaian, dan harapannya, mengikutsertakan mereka pada pertemuan-pertemuan manajemen atau konferensi-konferensi, mampu mendiskusikan tentang pemikiran dan perasaan mereka terhadap pekerjaannya, hingga akhirnya dapat membuat rencana pengembangan karir bagi mereka. Di sinilah persoalan sebenarnya mengapa jabatan Pengawas Madrasah Aliyah tidak diminati oleh kebanyakan personil pendidikan, karena memang jabatan pengawas madrasah dari awal tidak dipersiapkan sebagai jenjang karir, kecuali hanya sebagai jabatan akhir sebelum memasuki masa pensiun.

Terdapat kesenjangan antara persyaratan bagi tenaga pengawas yang berpendidikan minimal S2 sesuai Permendiknas No. 12 Tahun 2007 dengan jalur pembinaan karirnya. Persyaratan bagi tenaga pengawas tersebut sudah ideal, namun tidak diikuti dengan aspek kesejahteraan penunjangnya, baik secara moril maupun materil yang sepadan dengan tugas dan beban tanggung jawabnya yang lebih besar dari tugas dan tanggung jawab seorang Kepala Madrasah Aliyah, namun kenyataannya dari segi prestise dan penghasilan berada di bawah dari yang diperoleh dalam jabatan Kepala Madrasah Aliyah. Kesenjangan tersebut berpengaruh terhadap lemahnya kultur kinerja di kalangan para Pengawas Madrasah Aliyah di Kanwil Kementerian Agama Provinsi.

Di samping faktor siswa dari kalangan yang ekonomi orang tuanya kurang mampu atau siswa yang diterima belum melalui seleksi yang ketat, faktor strategis lainnya yang menyebabkan madrasah pada umumnya belum dapat mencapai nilai kembalian pendidikan yang dapat dikategorikan tinggi adalah masih kekurangan jumlah guru maupun kualitasnya,

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

kekurangan sarana/prasarana yang tersedia, dan dukungan dana yang tidak memadai. Berbeda dengan yang terjadi seperti di MAN Insan Cendekia di Serpong dan di Gorontalo dengan berbagai faktor pendukung dan fasilitasnya yang sangat baik sehingga dapat mencapai nilai kembalian pendidikan yang tinggi.

Strategi peningkatan kinerja Kepala madrasah di kabupaten/kota berlangsung secara terbuka sehingga tercipta iklim kerja dan manajemen yang transparan. Strategi peningkatan kinerja tersebut meliputi tindakan-tindakan yang dipilih maupun langkah-langkah dan kebijakan yang ditempuh Kepala Madrasah Aliyah melalui pengevaluasian internal dan eksternal, seperti yang telah dikemukakan David (2006: 160), yang melibatkan seluruh komponen organisasi termasuk personilnya untuk mencapai keberlangsungan dan keunggulan madrasah yang dipimpinnya yang mencerminkan komitmen dan tingkat kemampuannya dalam mengelola madrasah sebagaimana yang dikemukakan oleh Sagala (2004: 58) sebagai berikut:

- (a) berperan secara aktif dalam mewujudkan dan mengontrol Proses Belajar Mengajar (PBM) yang efektif dengan mengedepankan fungsi pelayanan belajar untuk memperoleh mutu yang baik;
- (b) menciptakan lingkungan madrasah yang sehat terdiri dari lingkungan fisik dan kerja sama yang kondusif;
- (c) pengelolaan SDM dan sumber daya lain yang andal, yaitu memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme.

Manfaat dari penerapan manajemen strategis pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi adalah membangun optimisme dalam diri Kabid Mapenda dan para Kasinya beserta para Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi terhadap proses dan pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan dari kebijakan-kebijakan pengembangan personil pendidikan nasional yang berlaku baik di jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sendiri maupun di jajaran Kementerian Agama. Optimisme itu akan muncul ketika setiap orang yang berperan sebagai pengambil keputusan di Kanwil Kementerian Agama Provinsi memahami hakikat manajemen strategis pengembangan personil pendidikan baik dalam lingkup yang bersifat lintas kementerian

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

(*interministerial*) maupun dalam Kementerian Agama sendiri (*intraministerial*). Mereka akan melihat bahwa di dalam manajemen strategis itu penuh dengan langkah-langkah alternatif yang seakan tiada habis-habisnya, sehingga tidak dicemaskan oleh kompleksitas persoalan di bidang profesi atau beban tingginya jabatan, adanya ketidakteraturan dan ketakterdugaan (*chaos*) yang bermuara pada ketakutan akan kegagalan.

Bagi orang-orang yang memiliki optimisme dalam bekerja, kegagalan adalah sukses yang tertunda, yang justru akan menimbulkan kegandrungan untuk mencari tahu hingga menemukan akar atau pokok permasalahan/kendala yang dihadapi dengan bermodalkan penguasaan terhadap substansi keilmuan yang ditekuninya, bukan melihat masalah dari kulit luarnya saja sehingga terlalu cepat mengambil kesimpulan tanpa pertimbangan yang matang dan argumen yang komprehensif. Dengan demikian ia akan menjadi individu pembelajar sejati, yang mana bila keadaan dan suasana seperti ini menyebar ke seluruh bagian organisasi, maka organisasi tersebut akan menjadi organisasi pembelajar (*Learning Organisation*).

Mereka tahu bila kegagalan itu dianalisis dengan teliti dan seksama maka pada setiap tahap/langkah yang menjadi penyebab tidak berjalannya strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan, maka dengan sendirinya tahap-tahap/langkah-langkah penyebab kegagalan itu akan “berbicara” sendiri dan menunjukkan kepada jawaban langkah alternatif mana sebenarnya yang paling sesuai dengan kondisi dan situasi internal dan eksternal pada masa itu, sehingga mampu segera mengambil langkah korektif yang diperlukan tersebut pada saat yang tepat. Pendapat ini meskipun nampaknya menonjolkan optimisme, namun selaras dengan apa yang diingatkan David (2006: 436) tentang pentingnya evaluasi strategi.

Orang-orang yang memiliki optimisme itu akan menjadi terbiasa dengan cara berpikir tingkat tinggi (*high order level thinking*) dan suka akan perubahan ke arah yang lebih baik sekalipun di situ ada tantangan yang harus dihadapi dan rintangan yang harus diatasi. Bekerja dengan penuh gairah dan perasaan senang karena mana kala pada akhirnya berhasil, mereka akan memperoleh ilmu dan pengalaman yang tak ternilai yang membawa kepada kepuasan, namun bukan berarti mereka cepat merasa puas dengan segala keberhasilan yang telah diraih, bahkan semakin sadar dan waspada bahwa keberhasilan hari ini bukan menjadi jaminan akan keberhasilan di masa depan.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Mereka menjadikan keberhasilan hari ini untuk menjadi pembuka dan penuntun jalan bagi keberhasilan-keberhasilan yang menunggu mereka di masa depan karena keterampilan mereka menerapkan manajemen strategis yang akan mengawal mereka dengan tingkat kewenangan pada level posisinya masing-masing dan semua orang dalam organisasi tersebut untuk bekerja secara efektif dan efisien yang akan menjadi penentu bagi keunggulan organisasi dan keberlangsungannya di masa depan.

Faktor-faktor Strategis yang menentukan keberhasilan MAN Insan Cendekia dan Gorontalo di atas, yaitu:

1. Sumber daya manusianya yang berkualitas tinggi, terutama kepala madrasah yang menampilkan kinerja yang sangat baik, memiliki kompetensi yang tinggi, dan berpengalaman sehingga manajemen strategis pengembangan madrasah dan peningkatan mutu pendidikannya dapat diterapkan dengan sangat baik.
2. Siswa yang diterima di kedua madrasah ini merupakan hasil seleksi yang ketat.
3. Pendirian kedua madrasah ini melibatkan pihak-pihak yang peduli, memiliki profesionalisme, dan sumber daya finansial yang dibutuhkan terhadap pengembangan madrasah dan peningkatan mutu pendidikannya; seperti BPPT, *Islamic Development Bank (IDB)*, dan Pemerintah Daerahnya. Dengan demikian, dari awal konsep pembangunannya adalah intersektoral.

Artinya, keunggulan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Unggulan/Swasta favorit itu memang tidak dapat hanya dengan mengandalkan pengelolaan, pembinaan, dan bantuan dari birokrasi pemerintah yang menangani sektor pendidikan sesuai standar yang diberlakukan sekarang yang tahapannya masih menekankan pada aspek pemerataan karena memiliki keterbatasan sumber dayanya.

Tersedianya tenaga ahli di Bidang Perencanaan, Program, dan SDM dalam pengelolaan madrasah. Kesenambungan terhadap kebutuhan akan tenaga ahli ini dapat terpenuhi karena sejak tahun 2000 pengelolaan SMU Insan Cendekia Serpong maupun Gorontalo dilimpahkan oleh BPPT kepada Departemen Agama. Hingga sekarang, khusus bagi kedua MAN di tanah air ini pengelolaan dan pembinaannya langsung di bawah Direktorat Pendidikan Madrasah pada Kementerian Agama RI, bukan di bawah

Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi seperti MAN pada umumnya.

3. Kecenderungan ke Depan

Bila permasalahan yang dihadapi oleh aspek kepengawasan Madrasah Aliyah di kantor Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi tidak diatasi, maka kecenderungan terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah yang akan berdampak terhadap mutu pendidikan di Madrasah Aliyah akan statis. Artinya, mutu pendidikan di Madrasah Aliyah di suatu provinsi yang pada umumnya rendah tidak akan bergeser dari kondisinya yang sekarang. Untuk pemberdayaan Kepala Madrasah Aliyah di provinsi dalam rangka peningkatan kinerja dan mutu Madrasah Aliyah, sebaiknya diawali dengan perbaikan kondisi kepengawasannya terlebih dahulu. Balai Diklat Keagamaan Provinsi juga harus mendukung untuk mengatasi masalah tersebut melalui program diklat kepengawasan yang disusunnya.

Pemberdayaan Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara melalui kebijakan kontrak prestasi sudah dapat berjalan, meskipun masih sedikit Kepala Madrasah Aliyah yang dapat mengumpulkan dokumen kontrak prestasinya. Dengan wilayah kerjanya yang begitu luas yang meliputi 25 kabupaten/kota, dengan begitu banyaknya Kepala Madrasah Aliyah di provinsi tersebut, maka sudah jelas Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Utara tidak mampu melakukan pengendalian secara langsung dengan efektif terhadap kinerja dari para Kepala Madrasah Aliyah itu. Di sini diperlukan peranan dari Pengawas Madrasah Aliyah sebagai bagian dari mata rantai birokrasi yang dapat mencapai jantung dari wilayah di lapangan yang terbentang luas hingga daerah-daerah yang letaknya jauh dari pusat manajemen di Sumatera Utara, seperti Kabupaten Tapanuli Tengah misalnya.

Namun apabila Pengawas Madrasah Aliyah dapat diefektifkan untuk turut berperan secara intensif dalam upaya pemberdayaan Kepala Madrasah Aliyah di atas, maka Pengawas Madrasah Aliyah yang ada di tiap kabupaten/kota di Sumatera Utara itu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dapat menjadi perpanjangan tangan yang efektif dalam proses pembinaan terhadap Kepala Madrasah Aliyah. Dengan demikian

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

benar-benar akan dapat meningkatkan kinerja dari para Kepala Madrasah Aliyah tersebut.

Kabid Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara merespons secara positif terhadap perencanaan strategik yang telah dibuat oleh para Kepala Madrasah Aliyah di Wilayah Sumatera Utara, seperti kontrak prestasi yang di dalamnya berisi tentang perencanaan strategik peningkatan kinerja yang dibuat oleh para Kepala MAN itu, di antaranya yaitu dengan peningkatan fasilitas dan sumber daya belajar-mengajar (*teaching”learning resources and facilities upgraded*) lewat dana hibah imbal swadaya seperti bantuan untuk membangun/merenovasi ruang kelas dan penyediaan fasilitas ruang kelas, dan bantuan pembangunan ruangan dan penyediaan fasilitas perpustakaan dan laboratorium.

4. Langkah Antisipatif

Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten/kota dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan madrasah dan diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah program yang dibuat dalam Kontrak Prestasi Tahunan dari Kepala Madrasah Aliyah Negeri, pelaksanaan, dan pencapaian sasaran-sasaran dari program-program itu, akuntabilitasnya, kemudian keselarasan antara kepala madrasah, pengawas madrasah, Kasi Kependais dan Penamas Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota, dan dengan Kabid Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, serta kinerjanya dalam tim.

Sementara Madrasah Aliyah Swasta di kabupaten/kota, strategi peningkatan kinerjanya pada umumnya diukur melalui keberhasilan penjaringan siswa (*School Operational Cost Oriented*) yang berbasis daya saing. Ia harus benar-benar mempromosikan keunggulan madrasah yang dipimpinnya, baik di bidang peningkatan prestasi akademik maupun non-akademik. Peningkatan prestasi non-akademik yang menonjol dan yang juga merupakan ciri spesifik di seluruh Madrasah Aliyah sebagai sekolah keagamaan, yaitu pidato, hafal Alqur’an (minimal Juz ‘Amma), dan penanaman disiplin shalat.

Dari uraian-uraian di atas, prinsip-prinsip yang dapat dikemukakan di sini adalah sebagai berikut:

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

1. Penerapan manajemen strategis yang tepat dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan akan menghasilkan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia yang efektif.
2. Jika strategi peningkatan kinerja yang disusun oleh Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah benar, maka dapat meningkatkan kinerja dari Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ackoff, R. L. (1970). *A Concept of Planning*. New York: Wiley-Interscience.
- Anoname. (1989). *Manajemen Organisasi Nirlaba*. cet. 2, terj. Roem Topatimasang dan Russ Dilts. Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat.
- Ansoff, H. I. and McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Borich, G. D. (1978). *The Appraisal of Teaching: Concepts and Process*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. Chapter 10.
- Carnegie Foundation. (1984). *Mission of The College Curriculum*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Castetter, W. B. (1996). 6th ed. *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Claude, Jr., G. (1968). *The History of Management Thought*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daulay, H. P. (2004). *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kencana.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep*. Terj. Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- Drost, J.I.G.M. (1997). *Sekolah: Mengajar atau Mendidik*. Yogyakarta. Penerbit Kanisius.
- Drucker, P. F. (1996). *Leader of The Future*. New York: Jossey-Bass Inc.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. cet. 5. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Duncan, J. (1983). *Management*. New York: Random House.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- Ellis, R. J., "Using Human Resources Programs to Support Cultural Change," in Mary F Cook, Editor, *The Human Resources Yearbook, 1993/1994 Edition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1993), 2.2.
- Faisal, S. (2001). *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Fattah, N. dan Ali, M. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. cet. 8. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Harris, B. M. (1980). *Improving Staff Performance through In-Service Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hax, A.C. dan Majluf, N. S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Irawan P, et al. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Iswanto, Y. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- James, W. (1967). *The Writings of William James*. New York: Random House.
- Joyce, B. R., Hersh, R. H., and McKibbin, M. (1983). *The Structure of School Improvement*. Longman Publishing Group.
- Kaplan, R. S. dan Norton D. P. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. terj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Karp, H. B. and Abramms, B. (1993). "Doing the Right Thing," in Mary F Cook, Editor, *The Human Resources Yearbook, 1993 / 1994 Edition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1993).
- Kartono, Kartini dan Gulo, Dali. (1987) *Kamus Psikologi*. Bandung: CV Pionir Jaya.
- Kydd L., et al. (1997). *Pengembangan Profesional untuk Manajemen Pendidikan*. terj. Ursula Gyani B. Jakarta: Gramedia.
- King, W. R. and Cleland, D. I. (1979). *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- Lee, C. "Training Profiles: The View from Ground Level," *The Magazine of Human Resource Development*, 23 (October 1986).
- Lubis, S. B. H. (1992). *Pengantar Manajemen Stratejik*. Bandung: TP
- Lubis, S. B. H. (2002). *Budaya Organisasi*. Bandung: PPS Uninus Bandung.
- Lubis, S. B. H. (2008). *Pengantar Teori Organisasi*. Bandung: PPS Uninus Bandung.
- Manullang, B. (2006). *Kepemimpinan Pedagogis*. Medan: Program Pascasarjana Unimed.
- Manullang, M. (2008). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moeliono, A. M., et al. (1988). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Mondy, R. W. and Noe, R. M. (1990). *Fourth ed. Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Mulyasana, D. (2001). *Manajemen Strategis Dalam Sistem Pendidikan*. Bandung: PPs Uninus.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Bandung: Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murdoch, R. G. dan Ross, J. E. (1990). *Sistem Informasi Untuk Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Reynolds, L. J. (2005). *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah*. cet. 2, terj. Teguh Budiharso dan Abdul Munir. Jakarta: CV. Diva Pustaka.
- Robbins, S. P. dan Coulter, M. (1999). *Manajemen*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Robson, W. (1997). *Second ed. Strategic Management and Information Systems*. Harlow: Prentice Hall.
- Sadulloh, U. (2003). *Pengantar Filsafat Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sagala, S. (2005). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CV. Alfabeta.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- Scott, G. M. (2004). *Prinsip-prinsip Sistem Informasi Manajemen*. Cet. 8, terj. Achmad Nashir Budiman. Jakarta: RajaGrafindo.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Seyfarth, J. T. (1996). 3rd ed. *The Human Resource Management for Effective Schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sulistiyani, A. T. dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thaib, M. A. dan Subagio, A. (2005). *Cet. 1. Kepengawasan Kependidikan*. Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam.
- The Peter F. Drucker Foundation. (1996). *The Leader of Future: new visions, strategies, and practises for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Titus, H. H., et al. (1984). *Cet. 1. Persoalan-Persoalan Filsafat*. Jakarta: PT Bulan Bintang.
- Werther Jr., W. B. and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Wexley, K. N. dan Gary A. Yuki. (1988). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, terj. Muh. Shobaruddin. Jakarta: Bina Aksara.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (1993). 4th ed. *Strategic Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Yoder, D. (1970). 6th ed. *Personnel Management*. New Jersey: Englewoods Cliffs.

JURNAL

- Ansoff, H. I. "Strategic Management of Technology," *Journal of Business Strategy* 7, No. 3 (1987).
- Barney, J. B. "Is the Resource Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes" *Academy of Management Review* 26, No. 1 (2001).

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- Freund, Y. "Critical Success Factors," *Planning Review* 16, No. 4 (Juli-Agustus 1988).
- Iriantara, Y. (2006). "Model Pelatihan Literasi Media Untuk Pemberdayaan Khalayak Media Massa". Disertasi. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).
- Langley, A. "The Roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, No. 3 (Juni 1988).
- Pusat Informasi dan Humas Departemen Pendidikan Nasional. "Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009" (2007).
- Sparks, D. dan Loucks-Horsley, S. (1989). *Five Models of Staff Development for Teachers*. *Journal of Staff Development* 10, 4.
- The Author, Vol. 14, 1982, *Encyclopedia Americana*, Grolier, Inc.
- The Author, Vol. 9, 1990, *The World Book Encyclopedia*, Chicago: World Book, Inc.
- Thompson, D. E. and Klasson, C. R. "Performance Appraisal: The Legal Implications of Title VII" *Personnel* 57, 3 (May-June 1980), 11-21.

SUMBER LAIN

- Administrator.(Online).Tersedia:http://474teza.multiply.com/journal/item/9/Peranan_Akreditasi_dalam_Peningkatan_Mutu_Pendidikan (26 Mei 09)
- Administrator. (Online). Tersedia: http://riau.Kemenag.go.id/berita_isi.php?id=35 (30 Juni 2009)
- Administrator_IT.(Online).Tersedia:<http://www.adb.org/Documents/PAMs/INO/37475-INO-PAM.pdf> (17 Mei 2010)
- Administrator.(Online).<http://www.pesantrenvirtual.com/index.php/seputar-pesantren/1228-pp-552007-politik-akomodasi-atau-taktik-hegemoni> (16 Agustus 2010)
- Mudzar, A.(online).Tersedia: <http://www.ditperta.net/swara/warta25-04.asp> (19 November 2010)

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Purwanto,E.(Online).Tersedia:<http://jendelapemikiran.wordpress.com/2008/02/25/merentang-nalar-pragmatisme/> (4 Juni 2010)

Sutisna,E.(Online).Tersedia:<http://pagongan.blogspot.com/2009/04/periodisasi-jabatan-kepala-sekolah-dan.html> (26 Mei 2009)

Administrator.(Online).Tersedia:<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/konsep-strategi-definisi-perumusan.html> (18 Januari 2011)

Administrator. (Online). Tersedia: <http://mahirppb.tripod.com/strategi.html> (18 Januari 2011)

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 0296/U/1996 tentang Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Depdikbud.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0322/O/1996 dan Kepala BAKN Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Keputusan Menteri Agama Nomor 373 Tahun 2002. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Kepmendiknas) No: 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2007 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan.

Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009.

**CONTOH BENTUK LAPORAN
KONTRAK PRESTASI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) TAHUN 2010/2011
DI KABUPATEN/ KOTA PROVINSI SUMATERA UTARA
TAHUN 2011**

STANDAR ISI

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana	Waktu Pelaksanaan	Pencapaian
Kurikulum	Terciptanya pelaksanan kurikulum dalam proses pembelajaran	Hasil pembelajaran meningkat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pembelajaran multi media 2. Mendisain proses pembelajaran berbentuk PAIKEM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perangkat pembelajaran prota, prosem, silabus, dan prota 2. Menyajikan program pembelajaran di dalam kelas 3. Mengembangkan materi pembelajaran 4. Melaksanakan evaluasi 5. Melaksanakan program pengayaan dan remedial 	DIPA/ Komite	Sem. I-VIII 2010-2013	95%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Beban Belajar	Terciptanya pelaksanan beban belajar	Hasil belajar siswa meningkat	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan pembelajaran dengan sistem digital (<i>web site</i>) Memfaatkan sistem pembelajaran berbasis IT 	<ol style="list-style-type: none"> Membuat resume materi pembelajaran dalam bentuk power point Mengakses ke dalam <i>web site</i> Melatih guru dalam pemanfaatan IT 	DIPA/ Komite	Sem. I-VIII 2010-2013	95%- 99%
Kalender Akademik	Tersusunnya kalender pendidikan	Terlaksananya pembelajaran sesuai dengan kalender	<ol style="list-style-type: none"> Menyusun analisis hari efektif pembelajaran Mengalokasikan jumlah jam pembelajaran efektif dari masing-masing mata pelajaran Menentukan/menyesuaikan hari libur dalam setiap semester dan tahun pelajaran Menyusun roster pelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> Mendistribusikan kalender pendidikan kepada seluruh guru Mendistribusikan kalender pendidikan kepada seluruh siswa Mendistribusikan kalender pendidikan kepada seluruh orang tua siswa 	DIPA/ Komite	Sem. I-VIII 2010-2013	95%- 99%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

STANDAR PROSES

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana	Waktu Pelaksanaan	Pencapaian
Kehadiran guru dan pegawai	Terlaksananya PBM yang terb dan lancar	PBM efektif dan efisien	Peningkatan disiplin guru dan pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penertiban presensi guru dan pegawai 2. Evaluasi dan pembinaan dengan melakukan rapat koordinasi tiap awal bulan 	DIPA	Sem. I 2011	Juli 70% Agustus 75% September 80% Oktober 85% November 90% Desember 97%
Guru dan siswa	Proses pembelajaran menggunakan IT	Terciptanya proses pembelajaran PAIKEM	Menyediakan laptop untuk peningkatan kualitas guru dan siswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi penggunaan IT pada guru dan siswa 2. Workshop penggunaan IT 	DIPA dan perorangan	Sem. I 2011	Januari 90% Februari 90%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

<p>Peningkatan kualitas guru dan pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tercapainya jumlah guru yang berkualitas sesuai dengan mata pelajaran - Tercapainya guru yang sudah lulus sertifikasi - Tercapainya jumlah guru negeri maupun honorer - Terciptanya PBM yang baik dan tertib 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas belajar mengajar meningkat - Terpuhinya jumlah guru yang dibutuhkan - Kualitas PBM meningkat dan lancar 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM - Pembinaan dan pelaksanaan rapat koordinasi tiap 2 bulan sekali di luar jam pelajaran - Mengadakan pembinaan dan pelaksanaan rapat koordinasi tiap 1 bulan sekali di luar jam pelajaran - merencanakan pembelajaran sesuai dengan fak/ bidang masing-masing - Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengadakan pelatihan dan MGMP - Melaksanakan rapat - Melaksanakan pembelajaran sesuai <i>back ground</i> pendidikan guru - Memberdayakan guru piket dan wali kelas dan BP dengan baik 	<p>DIPA Jam 13.00 WIB DIPA</p>	<p>Sem. I 2011</p>	<p>Juli 80% 82%</p>
					DIPA	2 x setiap tahun	95%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

<p>Persentase memasuki PTN dan PTS favorit meningkat</p>	<p>- Terciptanya PBM yang baik dan tertib serta nilai UN - Tercapainya lulusan yang berkualitas</p>	<p>- Kualitas PBM meningkat - Nilai UN/US meningkat - Kualitas PBM meningkat serta siswa yang diterima di PTN dan PTS favorit meningkat - Kualitas PBM meningkat pada pendidikan agama</p>	<p>- Menyeleksi siswa baru - Memberlakukan tata tertib siswa dengan baik - Mengadakan les tambahan - Mengadakan <i>try out</i> sebanyak 4 kali - Seleksi dan pengelolan siswa yang diproyeksikan ke PMP - Memotivasi siswa untuk melanjutkan ke PT</p>	<p>- Les tambahan dan <i>try out</i> - Memberdayakan WKM, Wali Kelas, dan BP</p>	<p>Komite</p>	<p>Setiap hari Di Luar PBM</p>	<p>100% 70%</p>
<p>Peserta didik dapat membacai Al Qur'an dengan baik</p>		<p>- Kualitas PBM meningkat pada pendidikan agama</p>	<p>- Mengadakan pembinaan khusus pada bidang agama</p>	<p>- Membina membaca Al Qur'an</p>		<p>Hari efektif dalam 1 sem pada sem 1 dan 2 pada sore hari</p>	

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

STANDAR KOMPETENSI LULUSAN

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana	Waktu Pelaksanan	Pencapaian
Umum:							
- Permendiknas No. 23 Tahun 2005 - SKL Kanwil Depag No. 178 Tahun 2007 - POS 2009 - Permendiknas No. 75 Tahun 2009 Ttg UN	- Kelulusan peserta didik diharapkan sesuai dengan standar kompetensi lulusan	- Kelulusan peserta didik sesuai dengan standar kompetensi lulusan	- Bimbingan belajar - <i>Try Out</i>	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite Dana lain yang tidak mengikat	TP. 2011/ 2012	82%
Khusus :							
- Nilai masuk peserta didik utk Mata Pelajaran Bahasa Arab 4,5	- Nilai peserta didik meningkat menjadi 5,0	- Nilai peserta didik baik	- Bimbingan belajar	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite Dana lain yg tdk mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%
- Nilai masuk peserta didik Mata Pelajaran PAI 6,0	- Nilai peserta didik meningkat menjadi 6,5	- Nilai peserta didik baik	- Bimbingan belajar - Praktek Keagamaan	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite Dana lain yg tdk mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- Nilai masuk peserta didik qir'at 7,0 dan Tahfidzul Qur'an Juz 30	- Nilai peserta didik meningkat dan mampu menguasai minimal 2 jenis lagu (bayyati dan shoba)	- Bacaan Al Qur'an peserta didik baik	- Bimbingan belajar - Praktek Tajwid	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite - Dana lain yg tdk mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%
- Nilai masuk peserta didik Mata Pelajaran MIPA 6,0	- Nilai Peserta didik meningkat menjadi 6,5	- Nilai peserta didik baik	- Bimbingan belajar - Praktek Keagamaan	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite - Dana lain yg tdk mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%
- Nilai masuk Peserta didik Mata Pelajaran IPS	- Nilai peserta didik meningkat menjadi 6,5	- Nilai peserta didik baik	- Bimbingan belajar - Praktek Keagamaan	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite - Dana lain yang tidak mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

- Nilai masuk peserta didik Mata Pelajaran Bahasa dan Seni	- Nilai peserta didik meningkat menjadi 6,5	- Nilai peserta didik baik	- Bimbingan belajar - Praktek Keagamaan	- Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite - Dana lain yang tidak mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%
- Nilai masuk peserta didik tes IQ, kelas paralel 85	- Terbentuk karakter dan pengetahuan yang baik	- Peserta didik memiliki karakter dan pengetahuan yang baik	- Bimbingan belajar - Bimbingan karier - Bimbingan sosial - Praktek Keagamaan - Bimbingan pribadi - Bimbingan kelompok	- Bimbingan - Bimbingan - Bimbingan	- DIPA - Komite	Sem. I 2011/ 2012	82%
- Nilai masuk peserta didik tes IQ, kelas unggulan 100	- Terbentuk karakter dan pengetahuan yang baik	- Peserta didik memiliki karakter dan pengetahuan yang baik	- Bimbingan belajar - Bimbingan karier - Bimbingan sosial - Praktek Keagamaan - Bimbingan pribadi - Bimbingan kelompok	- Bimbingan - Bimbingan - Bimbingan	- DIPA - Komite - Dana lain yang tidak mengikat	Sem. I 2011/ 2012	82%
- Permendiknas No. 23 Tahun 2005 - SKL Kanwil Depag No. 178 Tahun 2007 - POS 2009 - Permendiknas No. 75 Tahun 2009 Trg UN	- Kelulusan peserta didik sesuai dengan standar kompetensi lulusan	- Kelulusan peserta didik dapat meningkat	- Bimbingan belajar - <i>Try Out</i> - Olimpiade Sainrek - Cerdas cermat	- Evaluasi - Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan	- DIPA - Komite - Dana lain yang tidak mengikat	TP. 2011/ 2012	82%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

<ul style="list-style-type: none"> - Permendiknas No. 23 Tahun 2005 - SKL Kanwil Depagsu No. 178 Tahun 2007 - POS 2009 - Permendiknas No. 75 Tahun 2009 Ttg UN 	<ul style="list-style-type: none"> - Kelulusan peserta didik mengalami peningkatan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kelulusan peserta didik memuaskan 	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan belajar - <i>Try Out</i> - Olimpiade Sainrek - Cerdas cermat - Peer group - Tutor sebaya 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengayaan - Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan 	<ul style="list-style-type: none"> - DIPA - Komite - Dana lain yang tidak mengikat 	<ul style="list-style-type: none"> TP. 2011/2012 	<ul style="list-style-type: none"> 82%
<ul style="list-style-type: none"> - Permendiknas No. 23 Tahun 2005 - SKL Kanwil Depagsu No. 178 Tahun 2007 - POS 2009 - Permendiknas No. 75 Tahun 2009 Ttg UN 	<ul style="list-style-type: none"> - Kelulusan peserta didik mengalami peningkatan yang memuaskan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kelulusan peserta didik mengalami peningkatan (kelulusan 100%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bimbingan belajar - <i>Try Out</i> - Olimpiade Sainrek - Cerdas cermat - Peer group/club belajar - Tutor sebaya 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengayaan - Pembelajaran - Pelatihan - Bimbingan 	<ul style="list-style-type: none"> - DIPA - Komite - Dana lain yang tidak mengikat 	<ul style="list-style-type: none"> TP. 2011/2012 	<ul style="list-style-type: none"> 82%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

STANDAR PENDIDIKAN

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana
Tenaga Kependidikan	Tercapainya jumlah guru yang dibutuhkan	Kualitas PBM meningkat	Mengusulkan penambahan tenaga kependidikan yang dibutuhkan	Menambah tenaga kependidikan yang profesional	DIPA/ Komite
	Tenaga kependidikan tingkat Aliyah minimal D III	Terpenuhinya tenaga kependidikan	Merencanakan guru yang mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi	Mengikuti kuliah dan perkuliahan	
	Tenaga kependidikan yang profesional	Kualitas lulusan meningkat	Guru mengikuti pendidikan S 2	Kuliah	Perorangan/ pemerintah
	Tercapainya jumlah tenaga administrasi yang diperlukan	Pelayanan meningkat	Mengusulkan penambahan tenaga administrasi yang profesional	Penambahan tenaga administrasi	DIPA/ Komite
	Tenaga yang profesional	Kualitas pelayanan meningkat	Mengikutsertakan penataran dan pelatihan	Mengikuti pendidikan dan pelatihan	DIPA

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

	Tercapainya jumlah tenaga perpustakaan yang diperlukan	Pengolahan perpustakaan semakin baik	Mengusulkan mengikuti pendidikan dan pelatihan	Pelatihan Penataran dan mengikuti diklat	DIPA	Sem II 2012-2013	45%
	Tenaga yang profesional	Pelayanan semakin baik		Mengikuti pendidikan dan pelatihan	DIPA		45%

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

STANDAR SARANA DAN PRASARANA

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana
Sarana dan Pra-sarana Pendidikan	Sarana dan pra-sarana yang cukup dan memadai untuk kebutuhan pendidikan	Tersedianya tanah untuk pembangunan ruang belajar	Merencanakan pembelian tanah 300 m ²	Pembelian tanah 300 m ²	Komite Madrasah
		Tersedianya ruang perpustakaan	Merencanakan pembangunan ruang perpustakaan	Membangun ruang perpustakaan	Komite Madrasah
		Tersedianya ruang lab. Kimia	Merencanakan pembangunan ruang lab. Kimia	Membangun ruang lab. Kimia	DIPA
		Tersedianya ruang BP dan ruang Komite	Merencanakan pembangunan 1 ruang komite	Pembangunan 1 ruang komite	DIPA
		Tersedianya lab. komputer	Merencanakan pembangunan 1 ruang komputer	Pembangunan 1 ruang komputer	DIPA
		Tersedianya kamar mandi Guru dan Tata Usaha	Merencanakan pembangunan 1 unit kamar mandi Guru dan Tata Usaha	Pembangunan 1 unit kamar mandi Guru dan Tata Usaha	DIPA
		Tersedianya kamar mandi siswa	Merencanakan pembangunan 2 unit kamar mandi siswa	Pembangunan 2 unit kamar mandi siswa	DIPA

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

	Tersedianya sarana olah raga: 1. Basket/Volly Ball 2. Lapangan tenis meja 3. Lompat jauh/lompat tinggi	Merencanakan pembelian alat-alat olah raga	Membeli alat-alat olah raga	DIPA	Sem. I 2012/ 2013	80%	
	Tersedianya Genset 5000 watt	Merencanakan pembelian Genset 5000 watt	Pembelian 1 unit Genset	DIPA	Sem. II 2011/ 2012	100%	
	Tersedianya meja dan kursi siswa	Merencanakan pembelian meja dan kursi siswa	Pembelian meja dan kursi siswa	DIPA	Sem. I 2010/ 2011	40%	
	Tersedianya meja dan kursi siswa	Merencanakan pembelian meja dan kursi siswa	Pembelian meja dan kursi siswa	DIPA	Sem. I 2011/ 2012	60%	
	Tersedianya meja dan kursi siswa	Merencanakan rehabilitasi meja dan kursi siswa	Merhabilitasi meja dan kursi siswa	DIPA	Sem. I 2012/ 2013	95%	
	Tersedianya peralatan lab. Fisika dan Biologi	Merencanakan pembelian peralatan lab. Fisika dan Biologi	Membeli peralatan lab. Fisika dan Biologi	DIPA	Sem. II 2011/ 2012		
	Tersedianya AC pada lab. komputer	Merencanakan pembelian 2 unit AC	Membeli 2 unit AC	DIPA	Sem. I 2011/2012		
	Tersedianya alat-alat kebersihan	Merencanakan pembelian alat-alat kebersihan	Membeli alat-alat kebersihan	DIPA	Sem. I 2011/ 2012		
	Tersedianya alat-alat kebersihan	Merencanakan pembelian alat-alat kebersihan	Membeli alat-alat kebersihan	DIPA	Sem. I 2012/2013		

STANDAR PEMBIAYAAN

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana	Waktu Pelaksanaan	Pencapaian
Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan segala tunjangan yang melekat pada gaji	Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan yang memadai	Terpenuhinya gaji tenaga kependidikan yang memadai	Merencanakan penambahan gaji atau kesejahteraan tenaga kependidikan	Mengusulkan penambahan kesejahteraan tenaga kependidikan	Komite	Sem. II 2011-2013	90%
			Merencanakan penambahan jumlah guru yang mengikuti sertifikasi	Mengusulkan penambahan guru sertifikasi	DIPA	Sem. I 2011/ 2013	60%
			Meningkatkan ekstrakurikuler	Mengusulkan kegiatan ekstrakurikuler	Komite	Sem. II 2011/ 2012	65%
			Merencanakan pengusulan insentif dari pemerintah Tk. II	Mengusulkan insentif dari pemerintah Tk. II	HPBI	Sem. II 2011/ 2012	60%

STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN

Input	Output	Outcome	Program	Kegiatan	Sumber Dana	Waktu Pelaksanaan	Pencapaian
SKHUN PSB TP. 2009/2010 Rata-rata 6,45	Penetapan KKM 65	Penetapan KKM 65	Peningkatan penilaian hasil belajar secara berkesinambungan	Evaluasi hasil belajar semester gasal TP. 2009/2010	DIPA	Sem. I 2009/2010	> 60% melampaui KKM, < 40% tuntas dengan perbaikan sda
KKM Kls XI 65	Penetapan KKM 70	Penetapan KKM 70	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls XII 70	Penetapan KKM 75	Penetapan KKM 75	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls X 65	Penetapan KKM 70	Penetapan KKM 70	sda	Evaluasi hasil belajar semester genap TP. 2009/2010	sda	Sem. II 2009/2010	sda
KKM Kls XI 70	Penetapan KKM 70	Penetapan KKM 70	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls XII 72	Penetapan KKM 75	Penetapan KKM 75	sda	sda	sda	sda	sda
SKHUN PSB TP. 2010/2011 Rata-rata 65	Penetapan KKM 67	Penetapan KKM 67	Peningkatan penilaian hasil belajar secara berkesinambungan	Evaluasi hasil belajar semester gasal TP. 2010/2011	DIPA	Sem. I 2010/2011	> 65% melampaui KKM, < 35% tuntas dengan perbaikan sda
KKM Kls XI 70	Penetapan KKM 72	Penetapan KKM 72	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls XII 70	Penetapan KKM 72	Penetapan KKM 72	sda	sda	sda	sda	sda

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

KKM Kls X 67	Penetapan KKM 70	Penetapan KKM 70	sda	Evaluasi hasil belajar semester genap TP. 2010/2011	sda	Sem. II 2010/2011	sda
KKM Kls XI 72	Penetapan KKM 75	Penetapan KKM 75	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls XII 72	Penetapan KKM 75	Penetapan KKM 75	sda	sda	sda	sda	sda
SKHUN PSB TP. 2011/2012 Rata-rata 67	Penetapan KKM 70	Penetapan KKM 70	Peningkatan pen- ilaian hasil belajar secara berkesinam- bungan	Evaluasi hasil belajar semester gasal TP. 2010/2011	DIPA	Sem. I 2011/ 2012	> 65% melampaui KKM, < 35% tuntas dengan perbaikan
KKM Kls XI 75	Penetapan KKM 77	Penetapan KKM 77	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls XII 75	Penetapan KKM 77	Penetapan KKM 77	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls X 70	Penetapan KKM 72	Penetapan KKM 72	sda	Evaluasi hasil belajar semester genap TP. 2011/2012	sda	Sem. II 2011/ 2012	sda
KKM Kls XI 77	Penetapan KKM 77	Penetapan KKM 77	sda	sda	sda	sda	sda
KKM Kls XII 77	Penetapan KKM 77	Penetapan KKM 77	sda	sda	sda	sda	sda

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Per-sonalia	-Terpenunjanya jumlah guru yang proporsional	-Terwujudnya kualitas proses belajar mengajar yang tertib	-Peningkatan kualitas SDM tenaga edukasi	- Mengikuti diklat tenaga administrasi - Memberikan bimbingan secara berkala	Komite/DIPA									
	-Terpenunjanya jumlah pegawai yang proporsional	- Terlaksananya administrasi yang tertib, teratur, dan dinamis	-Peningkatan kualitas SDM tenaga administrasi											
	-Terpenunjanya jumlah tenaga teknis yang proporsional	- Terlaksananya seluruh kegiatan teknis madrasah dengan baik	-Pemantapan, pemahaman, dan pelaksanaan job deskripsi											
Adminis-trasi	Terlaksananya administrasi yang tertib dan teratur	- Terlaksananya tata persuratan yang tertib -Terlaksananya layanan administrasi yang optimal												

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Yusuf Hadijaya dilahirkan di Jakarta pada tanggal 20 Nopember 1968 dari pasangan Drs. Widji Saksono dan Zuhriah Hartati. Menikah dengan Sukriani Jambak, S.Pi., S.Pd. pada tahun 1995, dikaruniai dua orang putra: Muhammad Abdullah Sujudi (15 tahun) dan Abu Dzar Alghifari Wicaksana (10 tahun). Menamatkan pendidikan S1 dari IKIP Jakarta tahun 1994. Pada tahun 2005 berkesempatan mengikuti pendidikan S-2 di Program Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, tamat tahun 2007. Pada Juli Tahun 2007 itu juga, melanjutkan pendidikan di Program Studi S-3 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung dengan mendapatkan Beasiswa dari Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama, dan selesai pada April 2011.

Pernah mengikuti *Job Training "Training Course at Shihwa Plant of Dongjin Chemical Ind. Co. Ltd" from May 19, 1994 to November 23, 1994, in Seoul, South Korea*. Maret 1995 diangkat sebagai guru di SMAN 1 Matauli Pandan. Pada 2009-2012 bertugas di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah. Tahun 2012, diangkat sebagai dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Diperbantukan ke STAI Bahriyatul Ulum Pandan, Tapanuli Tengah.

Dalam bidang organisasi kemasyarakatan menjadi Ketua Umum Pengurus Daerah Ikatan Da'i Indonesia (Ikadi) Kabupaten Tapanuli Tengah Periode 2011-2015, Wakil Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Tapanuli Tengah Periode 2010-2015.

Buku penulis yang telah diterbitkan berjudul *Administrasi Pendidikan* (2012). Terdapat beberapa karya ilmiah dan diktat yang pernah penulis buat. Demikian pula dalam kegiatan penelitian.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF

Penghargaan dan pengalaman yang pernah diraih penulis; Penghargaan *Indonesia Toray Science Foundation (ITSF) Science Education Award 8th*, Februari 06, 2002, Mengikuti *ITSF 8th International Seminar on Science and Education* di Shangri-La Hotel Jakarta (2002), Menyajikan Makalah Pembelajaran Aktif dan Terpadu di SMU pada kegiatan Simposium Nasional I Inovasi Pembelajaran dan Pengelolaan Sekolah di Wisma Handayani Jakarta pada tanggal 15 s/d 18 Oktober 2003, Penghargaan di bidang pendidikan dari Pemkab. Tapanuli Tengah tahun 2003, Menjadi Nara Sumber pada kegiatan Bedah Buku Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif pada tanggal 30 Juni 2013 di Aula Bank Indonesia Sibolga.

Semoga buku ini dapat menjadi setitik ilmu dan secercah pemikiran yang menjadi sumbangsih bernilai strategis menuju pendidikan efektif.

MENYUSUN STRATEGI BERBUAH KINERJA PENDIDIK EFEKTIF