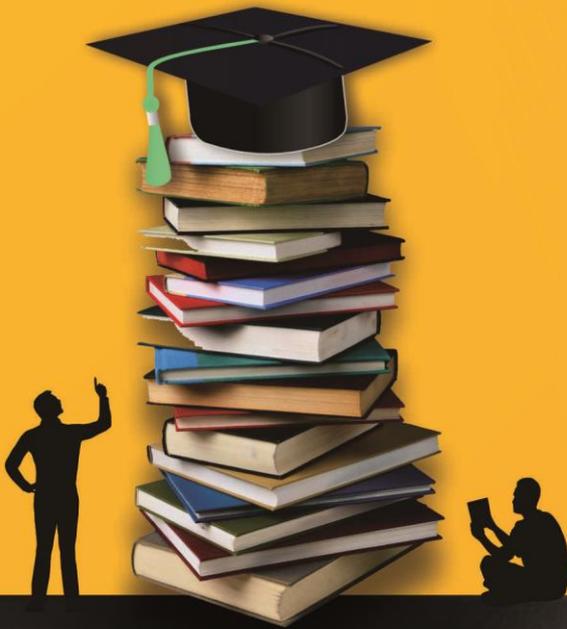


# PERENCANAAN PENDIDIKAN



**Dr. M. Agus Kurniawan, M.Pd.I**  
**Khabibul Khoiri, M.Pd.**

# PERENCANAAN PENDIDIKAN

Penulis 1 : Dr. Muhammad Agus Kurniawan, M.Pd.I.  
Penulis 2 : Khabibul Khoiri, M.Pd

Lay Out : Team CV. Agus Salim Press Creative  
Desain Cover : Team CV. Agus Salim Press Creative

Diterbitkan oleh:  
**CV. Agus Salim Press**

**ISBN: 978-623-99907-3-2**  
18,2 x 25,2 cm; x +115 hal  
Cetakan pertama, Juni 2022

Dicetak oleh:  
**CV. AGUS SALIM PRESS**  
**(Penerbit Agus Salim Press) Anggota IKAPI**  
Jl. Brigjend Sutiyoso No. 07 Kota Metro-Lampung.  
Telp.0857-0937-0547  
Wabsite: [agussalimpress.com](http://agussalimpress.com)

## **Hak Cipta pada Penulisan**

Tidak boleh diproduksi sebagian atau keseluruhannya dalam bentuk apapun tanpa seizin tertulis dari penulis. Kutipan Pasal 9 Ayat (3) dan Pasal 10 UU No 28 tahun 2014 Tetang Hak Cipta.

1. Pasal 9 Ayat (3): Setiap orang yang tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta dilarang melakukan penggaandaan dan/atau penggunaan secara komersial ciptaan.
2. Pasal 10: Pengelola tempat perdagangan dilarang membiarkan penjualan dan/atau penggadaan barang hasil planggaran Hak Cipta dan/atau Hak terkait di tempat perdagangan yang dikelolahnya.

## BAB I FILSAFAT PERENCANAAN

### A. Dasar Filosofi Perencanaan Pendidikan

Pada dasarnya perencanaan pendidikan atau yang disebut manajemen pendidikan dapat dilaksanakan dengan cara yang sesuai jelas arah dan tujuan serta efektif dan efisien atas relevan isi kurikulumnya, apabila dilaksanakan dengan mengacu pada suatu dasar tertentu, yakni dasar yang kokoh, sebab adanya dasar yang kokoh itu dapat mengembangkan serta memberi perubahan pada pendidikan untuk mencapai suatu tujuan dan arah yang jelas secara maksimal dan dengan adanya suatu dasar yang kokoh di dalam perencanaan itu merupakan pilar utama terhadap perkembangan dalam pendidikan profesional.

Pada suatu dasar perencanaan ini yaitu yang berdasarkan filosofis atau filsafat, karena dasar filosofis atau filsafat ini sangat memicu sekali pada perencanaan pendidikan. Istilah dasar pada kamus besar bahasa Indonesia itu adalah landasan atau alas yaitu dikenal dengan pula sebagai pondasi, yang berfungsi sebagai pengkokoh di dalam perencanaan pendidikan, hingga sampai pada evaluasi pendidikan.<sup>1</sup>

Dasar filosofis perencanaan pendidikan adalah landasan yang bersumber dalam filsafat pendidikan yang meliputi segala aspek dari keyakinan hakekat manusia, hakekat pengetahuan, sumber nilai serta kehidupan yang dijalankan lebih baik, selanjutnya kata filosofis atau filsafat berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari kata *philein / philos* artinya cinta dan *sophos / sophia* yang artinya kebijaksanaan, dan secara maknawi filosofis atau filsafat adalah suatu ilmu pengetahuan yang untuk memahami hakekat segala sesuatu.<sup>2</sup>

Landasan filosofis di dalam perencanaan pendidikan ini sangatlah penting pada kehidupan pendidikan, yaitu pada pandangan hidup seseorang untuk berpendidikan dan

---

1 Suyitno. *Filsafat Pendidikan*. (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia. 2009) h. 29

2 Mohammad Arif, *Teknologi Pendidikan*. (Kediri: STAIN Kediri Press. 2010) h. 24

yang merupakan konsep dasar, mengenai dengan apa yang diinginkan dan dicita-citakan di dalam kehidupan pendidikannya, dan merupakan sikap dewasa dan sikap sadar di dalam pemikiran untuk mengembangkan potensi, baik secara fisik maupun cipta dan karsa sebagai wujud nyata pengembangan pendidikan dan dapat berfungsi guna sebagai perjalanan hidup masa depan, karena dasar perencanaan pendidikan merupakan suatu cita-cita manusia secara universal.<sup>3</sup>

Dasar atau landasan filosofis perencanaan pendidikan ini juga berkembang pada masa sebelumnya yaitu pada abad ke 18 sampai abad 25 lalu, dimana dasar filosofis perencanaan pendidikan ini bersumber pada filsafat pendidikan yakni yang menyangkut pada segala aspek (keyakinan, hakekat, sumber pengetahuan) dan cenderung untuk menuju pada masa depan yang akan datang, akan tetapi pada zaman sekarang ini sangatlah berbeda dengan dahulu dikarenakan pendidikan kini sudah berkembang jauh lebih canggih dengan adanya IPTEK serta pengaruh globalitas dunia dan perkembangan pendidikan semakin pesat.

Dari pemikiran tentang perencanaan dasar filosofis yang secara efektif dan efisien serta arah tujuan yang tepat dan didasari oleh suatu konsep interaksi maupun timbal balik antara satu dengan yang lainnya, baik pada lingkungan sekolah maupun masyarakat, dapat menimbulkan faktor pengembangan suatu pendidikan yang lebih baik. Pada dasar filosofis perencanaan pendidikan itu juga termasuk pada dasar yuridis yang memiliki arti sebagai suatu peraturan baku, yakni sebagai tempat berpijak dan bertolak dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, hal ini sama dengan dasar filosofis. Perencanaan juga mengacu pada pemahaman dari landasan yaitu pijakan dari suatu hal titik tolak dari suatu hal yang sebagai pondasi dari perencanaan pendidikan, karena apabila tanpa adanya suatu landasan atau dasar perencanaan pendidikan, khususnya pada dasar filosofis ini dapat mengakibatkan kerusakan dan tujuan dari

---

3 Saefudin Sa'ud. *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005) h. 23

perencanaan mengalami ketidakberhasilan, sehingga dipahami pentingnya dasar filosofis pada perencanaan pendidikan.

Dasar filosofis pada perencanaan pendidikan itu tidak bisa di ganggu gugat dan sudah menjadi rumusan, begitu pula dasar yuridis yang dipandang sebagai aturan baku dan harus ditaati. 4 Dasar filosofis dan dasar yuridis memiliki suatu sifat material yakni sebagai suatu pondasi sebagai pengkokoh perencanaan pendidikan, sebagai contoh adalah Pancasila dan UUD yang bersifat konseptual sebagai dasar Negara Indonesia.<sup>5</sup>

## **B. Macam-Macam Dasar Filosofis Perencanaan Pendidikan**

Terdapat beberapa macam dasar filosofis perencanaan pendidikan dilihat dari tingkat kebenaran secara rasio atau logika atau akal. Menurut Mohammad Arif dalam bukunya *Teknologi Pendidikan*, menyatakan bahwa dasar filosofis perencanaan pendidikan dibagi menjadi 3 macam bagian:

- 1) *Ontologi (Apa)*, yaitu azas dalam menetapkan ruang lingkup, wujud yang menjadi obyek penelaahan / obyek formal serta penafsiran tentang hakekat realitas dari obyek tersebut.
- 2) *Epistimologi (Bagaimana)*, yaitu azas mengenai cara, bagaimana materi pengetahuan diperoleh dan disusun menjadi suatu tubuh pengetahuan sebagai obyek formal dan material ilmu pendidikan.
- 3) *Aksiologi (Untuk Apa)*, yaitu azas yang menggunakan pengetahuan yang telah diperoleh dan disusun dalam tubuh pengetahuan tersebut ( tentang hakekat nilai kegunaan teoritis dan praktis ilmu pendidikan).<sup>6</sup>

Macam – macam dari dasar filosofis sebagai obyek dari dalam filsafat ilmu pendidikan yang dihadapkan pada perumusan tujuan yang sangat mendasar dan mendalam, sehingga diperlakukan analisa dan pemikiran filosofis.

---

4 Made Pirdata. *Landasan Pendidikan*. (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia. 1997) h. 40

5 Suyitno. Y. *Filsafat Pendidikan*, h. 99

6 Mohammad Arif, *Teknologi Pendidikan*, h. 26

Selanjutnya Abdullah dalam bukunya *filsafat Ilmu* menyatakan bahwa semua rumusan tujuan, semua aspek dalam pendidikan mulai dari konsep, perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi membutuhkan pemikiran yang filosofis, sebab dari dasar filosofis itu mengungkap kebenaran yang dapat dimengerti.<sup>7</sup>

Pertanyaan yang terkandung dari dasar filosofis sangat penting untuk acuan sebagai konsep perkembangan suatu perencanaan dalam pendidikan. Filosofis mengandung isi studi tentang pertanyaan daripada jawaban. Di mana filsafat ini mencakup segala aspek kehidupan dari pendidikan, pribadi manusia, masyarakat, masalah kosmos, dan lain sebagainya, untuk mengungkap kebenaran suatu perencanaan hingga yang akan datang.<sup>8</sup>

### **C. Peranan Dasar Filosofis Perencanaan Pendidikan**

Dari pemahaman pada pemaparan dasar filosofis diatas terdapat peranan penting untuk suatu perencanaan pendidikan di dalam pendidikan, antara lain:

- 1) Asumsi –asumsi yang menjadi titik tumpu dan titik tolak dalam rangka studi dan praktek teori pada pendidikan.
- 2) Memberikan suatu rambu yang seharusnya dilakukan pada pendidikan.
- 3) Bersifat falsafah yaitu suatu pendekatan yang lebih konprehensif, spekulatif dan normatif.
- 4) Mewujudkan pencapaian sasaran pada perencanaan pendidikan secara tepat pada pendidikan.
- 5) Memperkuat pengendalian sebagai alat pengembangan perubahan pendidikan dalam perencanaan.

Pentingnya peranan dasar filosofis pada perencanaan pendidikan berasal dari suatu sumber yaitu agama, filsafat dan juga hukum yuridis, tetapi jika dilihat dari jenisnya, dasar filosofis sama dan termasuk pada dasar hukum atau yuridis, seperti apa yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa peranan dasar yuridis di dalam pendidikan memberikan rambu-rambu tentang bagaimana pelaksanaan sistem pendidikan dan manajemen

---

7 Abdullah. *filsafat Ilmu*. (Bandung: Rosdakarya, 2001) h. 80

8 Prasetya. *Filsafat Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2003) h. 85

pendidikan dilaksanakan agar selalu selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, oleh sebab itu demi terwujud tercapainya suatu manajemen/proses perencanaan pendidikan sangat diperlukan landasan filosofis untuk mencapai sasaran sehingga tujuan pendidikan dapat efektif dan efisien.

#### **D. Pengertian Perencanaan**

Perencanaan merupakan kegiatan menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Hani Handoko mengemukakan bahwa perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>9</sup>

Selanjutnya Roger A. Kauffman mengatakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai atau sasaran yang akan dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (*the process of setting goals or targets to be achieved or targets to be achieved and specify the path and the resources needed to achieve goals effectively and efficiently*).<sup>10</sup> Bateman dan Snell mengemukakan bahwa *planning is specifying the goals to be achieved and deciding in advance the appropriate actions needed to achieve those goals* (Perencanaan adalah menentukan tujuan yang harus dicapai dan memutuskan tindakan prioritas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut).<sup>11</sup> Koontz menyerahkan perencanaan sebagai suatu proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta

---

<sup>9</sup><http://definisiimu.blogspot.com/2012/08/definisi-perencanaan.html>. dikutip pada tanggal 13 Agustus 2014

<sup>10</sup>Hendiyat Soetopo dan Wasty Soetomo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara, 1998) h. 1

<sup>11</sup>Hendiyat Soetopo dan Wasty Soetomo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, h. 61

memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang.<sup>12</sup> Jadi dapat diambil pengertian bahwa perencanaan merupakan proses menetapkan kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Gunningham seperti yang dikutip Made Pidarta dalam bukunya *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, mengatakan bahwa perencanaan berarti menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan fakta-fakta, imajinasi-imajinasi dan asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasikan dan memformulasikan hasil yang diinginkan dan urutan kegiatan yang diperlukan serta perilaku berada dalam batas-batas yang dapat diterima dalam penyelesaian.

Lebih lanjut Gunningham seperti yang dikutip Made Pidarta mengatakan bahwa perencanaan menekankan kepada usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu untuk kepentingan atas dasar sejarah.<sup>13</sup> Dengan demikian perencanaan merupakan usaha untuk menggali siapa yang bertanggungjawab terhadap berbagai aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Aktifitas tersebut tergambar dalam sebuah perencanaan yang matang dan komprehensif. Di sisi lain, perencanaan dapat dikatakan sebagai usaha mencari penanggung jawab terhadap berbagai rumusan kebijakan untuk dilaksanakan bersama sesuai dengan bidang masing-masing.<sup>14</sup>

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen karena fungsi-fungsi

---

12John R. Schemerhorn, *Intoduction to Management*, (Asia: Sons (Asia) Pte Ltd, 2010) h. 17

13Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Rineka Cipta. 1990) h. 6

14B. Uno, Hamzah, *Perencanaan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2006) h. 8

tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

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

Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses analisa dan pemahaman sistem, penyusunan konsep dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan demi masa depan yang baik. Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan dan mengembangkannya rencana aktivitas kerja organisasi.

Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta program yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen.

Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur - unsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua ada sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapan tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan

yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Selanjutnya Made Pidarta dalam bukunya *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem* mengungkapkan beberapa teori tentang perencanaan, antara lain :

- 1) Teori radikal. Teori ini menekankan pentingnya kebebasan lembaga atau organisasi lokal untuk melakukan perencanaan sendiri dengan maksud agar dapat dengan cepat mengubah keadaan lembaga supaya tepat dengan kebutuhan.
- 2) Teori advocacy. Berbeda halnya dengan teori radikal, maka teori advocer menekankan hal-hal yang bersifat umum atau jamak. Perbedaan lembaga, perbedaan lingkungan dan perbedaan daerah tidak begitu dihiraukan. Dasar perencanaan tidak bertitik tolak dari pengamatan secara empiris, tetapi atas dasar argumentasi yang rasional, logis dan bernilai (advocacy yaitu mempertahankan dengan argumentasi). Kebaikan teori ini adalah untuk kepentingan umum secara nasional.
- 3) Teori transactive. Teori ini menekankan harkat individu, menjunjung tinggi kepentingan pribadi. Keinginan, kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai individu diteliti satu persatu sebelum perencanaan dimulai. Teori ini juga menekankan sifat perencanaan yang desentralisasi yang transactive yaitu berkembang dari individu ke individu secara keseluruhan, juga menekankan pengembangan individu dalam kemampuan mengadakan perencanaan.
- 4) Teory synoptic. Proses perencanaan synoptic memakai langkah-langkah sebagai berikut: pengenalan problem dan lingkungan, mengestimasi ruang lingkup problem dan lingkungan, mengklasifikasi kemungkinan penyelesaian, menginvestigasi problem dan lingkungan, memprediksi alternative dan mengevaluasi kemajuan atas penyelesaian yang spesifik.
- 5) Teori incremental. Teori incremental dalam perencanaan berpegang kepada kemampuan lembaga

dan performan para personalianya. Teori ini berhati-hati sekali terhadap ruang lingkup obyek yang akan ditanganinya. Obyek yang ditangani selalu diukur atau dibandingkan dengan kemampuan lembaga dan performan personalia.<sup>15</sup>

Perencanaan yang baik dapat mengembangkan fokus dan fleksibilitas, Keduanya sangat penting demi kesuksesan kinerja. Suatu organisasi dengan titik fokus atau perhatian yang baik dapat mengetahui hal terbaik yang bisa dilakukan, kebutuhan pelanggan (pengguna jasa), dan mengetahui cara melayani mereka dengan baik. Suatu organisasi dengan fleksibilitas yang baik akan serta dapat mengubah dan beradaptasi terhadap pergeseran atau perubahan situasi, dan beroperasi dengan orientasi menuju masa depan yang lebih baik dari sebelumnya.

## E. Pengertian Pendidikan

Pendidikan dalam bahasa Arab disebut *tarbiyah* merupakan devirasi dari kata *rabb* seperti dinyatakan dalam al-Qur'an surat Fatimah ayat ke-2, Allah sebagai Tuhan semesta alam (*rabb al-alamin*), yaitu Tuhan yang mengatur dan mendidik seluruh alam. Secara terminologi, pendidikan merupakan proses perbaikan, penguatan, penyempurnaan terhadap semua kemampuan dan potensi manusia. Sedangkan secara istilah, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi-potensi pembawaan dari jasmani dan rohani, sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan.<sup>16</sup> Menurut UU No.20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia,

---

<sup>15</sup> Made Pidarta., *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, h. 22

<sup>16</sup> Fuad Ihsan. *Dasar-Dasar Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2005) h. 2

serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Selanjutnya dalam bahasa Yunani : pendidikan berasal dari kata "*Pedagogi*" yaitu kata "*paid*" artinya "*anak*" sedangkan "*agogos*" yang artinya membimbing, sehingga pedagogi dapat di artikan sebagai ilmu dan seni mengajar anak. Pengertian lainnya tentang pendidikan juga diuraikan MJ. Langeveld seperti yang dikutip Moh Rosyid mengartikan pendidikan sebagai 1) upaya manusia dewasa membimbing manusia yang belum dewasa kepada kedewasaan, 2) usaha menolong anak didik melaksanakan tugas-tugas hidupnya agar dapat mandiri, aqil (baliqh) dan bertanggung jawab secara susila.<sup>17</sup>

Dari pernyataan diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran atau pelatihan agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya supaya memiliki kekuatan spiritual keagamaan,emosional,pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya untuk pengembangan masyarakat.

## **F. Pengertian Perencanaan Pendidikan**

Perencanaan Pendidikan menurut pakar manajemen antara lain :

- a) Prof. Dr. Yusuf Enoch mengatakan bahwa perencanaan pendidikan merupakan suatu proses yang mempersiapkan seperangkat alternative keputusan bagi kegiatan masa depan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan dengan usaha yang optimal dan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada di bidang ekonomi, sosial budaya serta menyeluruh pada suatu negara.
- b) Beeby, C.E. mengatakan bahwa perencanaan pendidikan merupakan suatu usaha melihat ke masa depan dalam hal menentukan kebijaksanaan prioritas dengan biaya pendidikan yang mempertimbangkan kenyataan

---

<sup>17</sup>Moh. Rosyid. *Ilmu pendidikan Sebuah Pengantar Menuju Hidup Prospektif*, (Semarang: UNNES Press, 2004) h. 8

kegiatan pada bidang ekonomi, sosial, dan politik untuk mengembangkan potensi sistem pendidikan nasional untuk memenuhi kebutuhan bangsa dan anak didik yang dilayani sistem tersebut.

- c) Guruge mengatakan bahwa perencanaan pendidikan merupakan proses mempersiapkan kegiatan di masa depan dalam bidang pembangunan pendidikan.
- d) Albert Waterson berpendapat bahwa perencanaan pendidikan merupakan investasi pendidikan yang dapat dijalankan oleh kegiatan-kegiatan pembangunan yang di dasarkan atas pertimbangan ekonomi dan biaya serta keuntungan sosial.
- e) Coombs mengatakan bahwa perencanaan pendidikan adalah penerapan rasional yang dianalisis secara sistematis pada proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan para peserta didik dan masyarakat.
- f) Y. Dror mengatakan bahwa perencanaan pendidikan merupakan proses mempersiapkan seperangkat keputusan untuk kegiatan-kegiatan masa depan yang di arahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dengan cara-cara optimal untuk pembangunan ekonomi dan sosial secara menyeluruh dari suatu negara.

Menurut Endang Soenarya dalam bukunya *Teori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendidikan Sistem*, pada tahun 1962 di Santiago Chili dalam "*Deklarasi Santiago*" telah di rumuskan perencanaan pendidikan berikut:

Perencanaan pendidikan adalah suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan yang meliputi pelaksanaan dan pengkoordinasian, metode penelitian social, prinsip dan teknik kependidikan, administrasi, ekonomi, dan keuangan, melalui partisipasi dan dukungan masyarakat terhadap pendidikan, dengan tujuan dan langkah-langkah yang dirumuskan secara pasti untuk memberikan kesempatan kepada setiap orang dalam mengembangkan berbagai potensinya agar dapat memberikan kontribusinya secara efektif

terhadap pembangunan sosial, kebudayaan dan ekonomi bagi negerinya.<sup>18</sup>

Dengan demikian definisi perencanaan pendidikan apabila disimpulkan dari beberapa pendapat tersebut, adalah suatu proses intelektual yang berkesinambungan dalam merencanakan, menganalisis, merumuskan, dan menimbang serta memutuskan sesuatu yang konsistensi (taat asas) internal yang berhubungan secara sistematis dengan keputusan-keputusan lain, baik dalam bidang-bidang itu sendiri maupun dalam bidang-bidang lain dalam pembangunan, dan tidak ada batas waktu untuk satu jenis kegiatan, serta tidak harus selalu satu kegiatan mendahului dan didahului oleh kegiatan lain.

Berdasarkan hal tersebut diatas diketahui bahwa konsep yang ada dalam pengertian perencanaan pendidikan adalah: *Pertama*. Suatu rumusan rancangan kegiatan yang ditetapkan berdasarkan visi, misi dan tujuan pendidikan. *Kedua*. Memuat langkah atau prosedur dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan. *Ketiga*. Merupakan alat kontrol pengendalian perilaku warga satuan pendidikan (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, komite sekolah). *Keempat*. Memuat rumusan hasil yang ingin dicapai dalam proses layanan pendidikan kepada peserta didik. *Kelima*. Menjadikan masa depan proses pengembangan dan pembangunan pendidikan dalam waktu tertentu, yang lebih berkualitas.

Perencanaan pendidikan sangat ditentukan oleh cara, sifat, dan proses pengambilan keputusan sehingga dalam hal ini terdapat berbagai komponen yang ikut berproses terutama dalam pengambilan keputusan di dalam perencanaan pendidikan yakni :

- a) Tujuan pembangunan nasional bangsa yang akan mengambil keputusan dalam rangka kebijaksanaan nasional dalam bidang pendidikan. Target yang hendak dicapai dengan meletakkan tujuan pendidikan nasional yang berarti cara menyampaikan akan mempengaruhi di dalamnya.

---

18 Endang Soenarya. *Teori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendidikan Sistem*, (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa. 2000) h. 60

- b) Masalah strategi termasuk penanganan kebijakan secara operasional, ketepatan peletakan strategi merupakan hal yang sangat penting dalam perencanaan pendidikan, untuk itu diperlukan perhatian dalam penanganan kebijakan sesuai dengan kebijakan nasional pendidikan dan proses sosial dalam tingkat sedang berkembang dan cara pendekatan yang dipergunakan menjadi watak sistem pada perencanaannya.

Dalam perencanaan pendidikan perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Endang Soenarya mengemukakan persyaratan untuk sifat rencana yang baik sebagai berikut :

- a) Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
- b) Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana diubah dan dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
- c) Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya dengan melalui pertimbangan yang matang.
- d) Ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
- e) Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.<sup>19</sup>

Perencanaan atau rencana (*planning*) merupakan inti dari kegiatan manajemen, dan perencanaan memiliki banyak macam yaitu :

- a) Perencanaan dilihat dari jangka waktu berlakunya rencana
  - ✓ Rencana Jangka Panjang (*long term planning*) adalah perencanaan yang berlaku antara 10-25 tahun.

---

<sup>19</sup> Endang Soenarya. *Teori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendidikan Sistem*, h. 66

- ✓ Rencana Jangka Menengah (*medium range planning*) adalah perencanaan yang berlaku antara 5-7 tahun.
  - ✓ Rencana Jangka Pendek (*short range planning*) adalah perencanaan umumnya berlaku hanya untuk 1 tahun.
- b) Perencanaan dilihat dari tingkatannya
- ✓ Rencana Induk (*masterplan*), adalah perencanaan yang menitik beratkan uraian kebijakan organisasi. Rencana ini mempunyai tujuan jangka panjang dan mempunyai ruang lingkup yang luas.
  - ✓ Rencana Operasional (*operational planning*) adalah perencanaan yang lebih menitik beratkan pada pedoman atau petunjuk dalam melaksanakan suatu program.
  - ✓ Rencana Harian (*day to day planning*) adalah perencanaan harian yang bersifat rutin.
- c) Perencanaan ditinjau dari ruang lingkungannya
- ✓ Rencana strategis (*strategic planning*) adalah perencanaan yang berisikan uraian tentang kebijakan tujuan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Model perencanaan ini sulit untuk dirubah.
  - ✓ Rencana taktis (*tactical planning*) adalah rencana yang berisi uraian yang bersifat jangka pendek, mudah menyesuaikan kegiatan-kegiatannya, asalkan tujuan tidak berubah.
  - ✓ Rencana menyeluruh (*comprehensive planning*) ialah rencana yang mengandung uraian secara menyeluruh dan lengkap.
  - ✓ Rencana terintegrasi (*integrated planning*) ialah rencana yang mengandung uraian yang menyeluruh bersifat terpadu.

Pendidikan merupakan upaya yang mempercepat pengembangan potensi manusia untuk mampu mengemban tugas yang dibebankan kepadanya. Perencanaan pendidikan merupakan proses mempersiapkan seperangkat keputusan untuk kegiatan-kegiatan di masa depan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dengan cara yang optimal dalam pembangunan ekonomi dan sosial secara menyeluruh dari suatu negara.

Abin Syamsuddin Makmun dalam bukunya *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, mengemukakan empat unsur perencanaan pendidikan yaitu:

- a) Tujuan yang akan dicapai dalam perencanaan
- b) Keadaan yang terjadi sekarang
- c) Alternatif pilihan kebijakan merupakan prioritas dalam mencapai tujuan
- d) Strategi penentuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.<sup>20</sup>

Lebih lanjut Abin Syamsuddin menandakan bahwa perencanaan pendidikan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk melihat masa depan dalam hal menentukan kebijakan, prioritas, dan biaya pendidikan dengan mempertimbangkan kenyataan yang ada dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik untuk mengembangkan sistem pendidikan negara dan peserta didik yang dilayani oleh sistem tersebut sehingga perencanaan berfungsi sebagai alat pengubah dan pengendali perubahan, sedangkan pembangunan pada perencanaan pendidikan artinya mengubah untuk maju dan berkembang menuju arah tertentu, ini berarti setiap upaya pembangunan memerlukan perencanaan dan setiap perencanaan pendidikan berfungsi mewujudkan upaya pembangunan pada pendidikan.

Senada dengan Abin Syamsuddin, Made Pidarta mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan pendidikan: *Pertama*. Filsafat, meliputi: peranan pemerintah dan hubungan dengan lembaga-lembaga pemerintah. *Kedua*. Sosial, meliputi: psikologi, peranan kelompok, profesi, dan keamanan. *Ketiga*. Kebudayaan, meliputi: ilmu, teknologi, kesenian, dan norma. *Keempat*. Ekonomi, meliputi: keterampilan berpikir, keterampilan tangan, dan perkembangan ekonomi. *Kelima*. Politik, meliputi: ideologi, cita-cita bangsa, dan semangat kebangsaan. *Keenam*. Demografi atau

---

20 Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011) h. 27

kependudukan meliputi: perkembangan penduduk, penyebarannya penduduk, dan kepadatan penduduk.<sup>21</sup>

Pada kenyataannya dalam merencanakan pendidikan hendaknya dipertimbangkan pula situasi belajar yang nantinya diharapkan mampu menunjang proses belajar mengajar. Begitupun dengan jadwal belajar, juga termasuk didalamnya jumlah hari libur yang merupakan satu rangkaian tidak terpisahkan dengan proses belajar mengajar tersebut.

---

21 Made Pidarta,. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, 74

## BAB II SEJARAH PERENCANAAN PENDIDIKAN

### A. Perencanaan Pendidikan Sebelum Kemerdekaan

Peraturan pemerintah tahun 1854 menginstruksikan gubernur jenderal untuk mendirikan sekolah dalam tiap kabupaten bagi pendidikan anak pribumi. Peraturan tahun 1863 mewajibkan gubernur jenderal untuk mengusahakan terciptanya situasi yang memungkinkan penduduk bumi putera pada umumnya untuk menikmati pendidikan. Sekolah pendidikan guru dibuka secara beruntun, yang pertama pada tahun 1852 dan mulai tahun 1879 berkembang menjadi 10 lembaga pendidikan serupa yang ditempatkan secara strategis untuk tiap golongan suku bangsa diseluruh nusantara.

Pendidikan pada masa sebelum kemerdekaan di bawah pemerintahan J. H. Abedanon hanya pendidikan yang bersifat elit yang diutamakan. Kemudian pada tahun 1909 tiga *hoofsenscholen* (sekolah induk) yang lama berada di Bandung, Magelang, dan Probolinggo disusun kembali menjadi sekolah-sekolah yang nyata-nyata direncanakan untuk menghasilkan pegawai-pegawai pemerintahan dan diberi nama baru OSVIA (*Opleidings Scholen Voor Inlandsche Ambtenaren*) atau sekolah-sekolah latihan untuk para pejabat pribumi). Masa kependidikannya berlangsung selama lima tahun, dengan bahasa Belanda sebagai bahasa pengantarnya dan terbuka bagi semua orang Indonesia yang telah menyelesaikan sekolah rendah Eropa. Calon-calon muridnya tidak lagi harus berasal dari kalangan elite bangsawan.

Kemudian pada tahun 1927 masa pendidikannya dikurangi menjadi tiga tahun, selanjutnya pada tahun 1900 sekolah "dokter-jawa" di Weltevren diganti menjadi STOVIA (*School Tot Opleiding Van Inlandsche Artsen*) sekolah untuk latihan dokter-dokter pribumi). Mata pelajarannya juga diberikan dalam bahasa Belanda. Sejak tahun 1891 sekolah-sekolah rendah Eropa, yang merupakan persyaratan wajib untuk dapat memasuki OSVIA dan STOVIA, terbuka untuk orang-orang Indonesia, tetapi hanya orang-orang kayalah yang mampu membayar uang sekolahannya. Abedanon memperluas kesempatan

bagi rakyat Indonesia yang bukan bangsawan untuk memasukinya dan menghapuskan uang sekolah bagi para orang tua yang peghasilannya di bawah 50 gulden per bulan.<sup>22</sup>

Berbagai sekolah kejuruan telah didirikan oleh misi-misi Kristen sejak tahun 1881 di Minahasa, daerah-daerah Batak di Sumatera, dan di Jawa. Sekolah-sekolah kejuruan pemerintah yang pertama didirikan di Batavia, Semarang, dan Surabaya pada tahun 1909. Akhirnya sekolah-sekolah tersebut mengajarkan kursus-kursus bagi para pandai besi dan tukang kayu, para tukang listrik, para montir mobil, dan sebagainya. Para lulusan sekolah tersebut dapat menggairahkan perusahaan-perusahaan pribumi, tetapi sebagian besar menjadi karyawan perusahaan di Eropa.

Orang-orang Indonesia mempunyai kesempatan luas untuk memperoleh pelajaran bahasa Belanda, tetapi masih ada masalah yang sifatnya structural. Sekolah kelas satu ditempatkan dalam sistem pendidikan pribumi, tidak ada kesempatan bagi orang Indonesia melompat dari system ini ke sistem eropa yang paralel, yang merupakan satu-satunya lembaga untuk menuju ke pendidikan lanjutan. Oleh karenanya, sekolah-sekolah kelas satu diubah menjadi *Hollandsch Inlandsche Scholen* (HIS) atau sekolah sekolah Belanda pribumi.<sup>23</sup>

Di atas tingkatan HIS, pemisah ras dalam pendidikan sudah tidak ada. Pada tahun 1914 sekolah-sekolah MULO (*Meer Uitgebreid Lager Onderwijs*) pendidikan rendah yang diperpanjang, semacam SLTP). Pada tahun 1919 AMS (*Algemeene Middelbare School*) semacam SLTA didirikan untuk membawa para murid memasuki tingkat perguruan tinggi. Hingga saat itu, belum ada pendidikan tingkat perguruan tinggi di Indonesia. Sejumlah kecil orang Indonesia yang mendapat kesempatan memasuki pendidikan perguruan tinggi adalah mereka yang berhasil menembus system eropa menuju HBS (*Hoogere Burger*

---

22 Kahar Utsman dan Nadhirin, *Perencanaan Pendidikan*, (Kudus: Buku Daros, 2008) h. 1

23 Nasution, Dejarah, *Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) h 13-14

*School*) Sekolah menengah tingkat atas dan kemudian perguruan tinggi di negeri Belanda.

Pendidikan tingkat universitas tidak memandang ras akhirnya dibuka di Indonesia pada tahun 1920 dengan dibukanya *Technisce Hoogeschool* (Sekolah Tinggi Teknik) di Bandung kemudian pada tahun 1927 STOVIA diubah menjadi *Geneeskundige Hoogeschool* (Sekolah Tinggi Kedokteran) dan pada tahun 1930 ada kira-kira 9.600 sekolah dan lebih dari 40 persen anak-anak Indonesia antara umur enam sampai sembilan tahun memasuki sekolah tersebut selama beberapa waktu.

## **B. Perencanaan Pendidikan Zaman Orde Lama**

Pada zaman orde lama ini Pendidikan diberi prioritas utama dan jumlah lembaga pendidikan meningkat drastis. Antara tahun 1953 dan 1960 jumlah anak yang memasuki sekolah dasar meningkat dari 1,7 juta menjadi 2,5 juta, tetapi sekitar 60 persen dari jumlah itu pada umumnya keluar sebelum menyelesaikan sekolah. Sekolah-sekolah lanjutan negeri dan swasta (kebanyakan sekolah agama) dan lembaga tingkat universitas bermunculan di mana-mana tetapi terutama sekali di Jawa, dan banyak yang mencapai standar tinggi. Dua keuntungan penting dari perluasan pendidikan ini segera tampak nyata. Pada tahun 1930 jumlah orang dewasa yang melek huruf adalah 7,4 persen, sedangkan pada tahun 1961 jumlahnya mencapai 46,7 persen dari jumlah anak-anak di atas usia sepuluh tahun (56,6 persen dari wilayah Sumatera dan 45,5 persen dari wilayah Jawa). Untuk penduduk laki-laki antara usia sepuluh dan sembilan belas jumlahnya di atas angka 76 persen. Angka-angka tersebut menunjukkan prestasi yang hebat sejak zaman Belanda.<sup>24</sup> Pemakaian bahasa Indonesia di seluruh sistem pendidikan dan juga dalam semua komunikasi resmi dan media massa, benar-benar memantapkan kedudukannya sebagai bahasa nasional. Meningkatnya jumlah orang Indonesia yang melek huruf tercermin pada pembaca surat kabar harian yang bagaimanapun juga masih tetap kecil untuk jumlah penduduk sebesar itu.

---

24 M.C.Ricklefs, *Sejarah Indonesia Modern*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1995) h. 1

Pembaca surat kabar harian meningkat hampir dua kali lipat dari 500.000 eksemplar pada tahun 1950 menjadi di atas 933.000 eksemplar pada tahun 1956, sementara pembaca majalah-majalah lainnya meningkat tiga kali lipat menjadi di atas 3,3 juta eksemplar dalam kurun waktu yang sama. Akan tetapi pada saat perkembangan-perkembangan yang penuh harapan itu membawa hasil, sistem demokrasi konstusional yang di dukung oleh perkembangan pada masa itu kehilangan kepercayaan. Di Negara Indonesia secara keseluruhan terdapat sebanyak 807.000 pegawai negeri tetap pada tahun 1960, kira-kira satu orang pegawai mewakili setiap 118 orang penduduk.

Selanjutnya M.C.Ricklefs dalam bukunya *Sejarah Indonesia Modern* mengatakan bahwa terdapat kurikulum pada era Orde Lama di antaranya adalah :

- a) Rentang Tahun 1945-1968. Kurikulum yang berjalan saat itu dikenal dengan sebutan “Rencana Pelajaran 1947”, yang baru dilaksanakan pada tahun 1950. Orientasi Rencana Pelajaran 1947 tidak menekankan pada pendidikan pikiran, namun yang diutamakan adalah: pendidikan watak, kesadaran bernegara dan bermasyarakat. Pada masa tersebut siswa lebih diarahkan bagaimana cara bersosialisasi dengan masyarakat. Aspek afektif dan psikomotorik lebih ditekankan dengan pengadaan pelajaran kesenian dan pendidikan jasmani.
- b) Rencana Pelajaran Terurai 1952. Kurikulum ini lebih merinci setiap mata pelajaran yang disebut “Rencana Pelajaran Terurai 1952”. Silabus mata pelajarannya jelas sekali, dan seorang guru mengajar satu mata pelajaran. Pada masa ini memang kebutuhan peserta didik akan ilmu pengetahuan lebih diperhatikan, dan satuan mata pelajaran lebih dirincikan. Guru yang menentukan apa saja yang akan diperoleh siswa di kelas, dan guru pula yang menentukan standar-standar keberhasilan siswa dalam proses pendidikan.
- c) Kurikulum 1964. Mata pelajaran diklasifikasikan dalam lima kelompok bidang studi yaitu: moral, kecerdasan, emosional/artistik, keterampilan, dan jasmaniah. Sedangkan pendidikan dasar lebih menekankan pada pengetahuan dan kegiatan fungsional praktis. Pada

kurikulum 1964 ini, arah pendidikan mulai merambah lingkup praksis. Dalam pengertian bahwa setiap pelajaran yang diajarkan disekolah dapat berkorelasi positif dengan fungsional praksis siswa dalam masyarakat.

### **C. Perencanaan Pendidikan Zaman Orde Baru (1966-1998)**

Pada zaman orde baru penyediaan pendidikan terus meningkat sampai tingkat yang jauh melebihi penyediaan pendidikan di masa kolonial. Ini tercermin dalam pertumbuhan jumlah penduduk yang melek huruf. Pada tahun 1930 jumlah penduduk dewasa yang melek huruf hanyalah 7,4 persen (13,2 persen untuk pria dan 2,3 persen untuk wanita). Pada tahun 1971 angka-angka untuk pria dan wanita masing-masing adalah 72,0 dan 50,3 persen, dan pada tahun 1980 masing-masing adalah 80,4 dan 63,6 persen. Keuntungan dari pendidikan umum dalam bahasa Indonesia tidak hanya terlihat dalam jumlah penduduk yang melek huruf saja, tetapi juga dalam peningkatan jumlah penduduk yang dapat menggunakan bahasa nasional, yaitu dari 40,8 persen pada tahun 1971 meningkat menjadi 61,4 persen pada tahun 1980. Tentu saja hal ini mencerminkan pula dampak dari surat kabar serta majalah-majalah dan lebih besar yakni radio serta televisi. Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, kurikulum yang digunakan pada tahun ini adalah :

#### **a) Kurikulum 1968**

Kurikulum 1968 menekankan pendekatan organisasi materi pelajaran: kelompok pembinaan Pancasila, pengetahuan dasar, dan kecakapan khusus. Pada masa ini siswa hanya berperan sebagai pribadi yang masif, dengan hanya menghafal teori-teori yang ada, tanpa ada pengaplikasian dari teori tersebut. Aspek afektif dan psikomotorik tidak ditonjolkan pada kurikulum tersebut. Kurikulum ini hanya menekankan pembentukan peserta didik hanya dari segi intelektualnya saja.

#### **b) Kurikulum 1975**

Kurikulum 1975 menekankan pada tujuan, agar pendidikan lebih efektif dan efisien berdasar MBO

(*management by objective*). Metode, materi, dan tujuan pengajaran dirinci dalam Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI), yang dikenal dengan istilah “satuan pelajaran”, yaitu rencana pelajaran setiap satuan bahasan, selanjutnya setiap satuan pelajaran dirinci menjadi : tujuan instruksional umum (TIU), tujuan instruksional khusus (TIK), materi pelajaran, alat pelajaran, kegiatan belajar mengajar, dan evaluasi. Dengan kurikulum ini semua proses belajar mengajar menjadi sistematis dan bertahap.<sup>25</sup>

c) Kurikulum 1984

Peran siswa pada kurikulum ini menekankan pada pengamatan, mengelompokkan, mendiskusikan hingga melaporkan. Selanjutnya model ini disebut Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA) yang memposisikan guru sebagai fasilitator, sehingga bentuk kegiatan ceramah tidak lagi ditemukan dalam kurikulum ini. Pada kurikulum ini siswa diposisikan sebagai subjek dalam proses belajar mengajar.

d) Kurikulum 1994

Kurikulum 1994 merupakan hasil upaya untuk memadukan kurikulum-kurikulum sebelumnya, terutama kurikulum 1975 dan 1984. Pada kurikulum ini bentuk penekanan kepada siswa mulai terjadi dengan beratnya beban belajar siswa, dari muatan nasional sampai muatan lokal. Materi muatan lokal disesuaikan dengan kebutuhan daerah masing-masing, misalnya bahasa daerah kesenian, keterampilan daerah, dan lain-lain.

#### **D. Perencanaan Pendidikan Zaman Reformasi**

Pendidikan di era reformasi pada tahun 1999 mengubah wajah sistem pendidikan Indonesia melalui Undang-undang No. 22 tahun 1999. Pendidikan menjadi sektor pembangunan yang di desentralisasikan. Pemerintah memperkenalkan model “Manajemen Berbasis Sekolah”. Selanjutnya untuk mengimbangi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas, maka dibuat sistem “Kurikulum Berbasis Kompetensi”.

Kemudian memasuki tahun 2003 pemerintah membuat Undang-undang No.20 tahun 2003 tentang

---

25Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Cemerlang, 2005) h.102

sistem pendidikan nasional menggantikan Undang-undang No. 2 tahun 1989, dan sejak saat itu pendidikan dipahami sebagai: “usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.”<sup>26</sup> Selanjutnya Mendiknas kabinet bersatu pada saat itu Bambang Sudibyo memperkenalkan beberapa inovasi penting bagi daerah yang berhasil melaksanakan pembangunan pendidikan, mengelola pengadaan buku untuk sekolah, dan mengembangkan wajib belajar 9 tahun, menetapkan guru sebagai profesi agar bisa sejajar dengan profesi terhormat lainnya. Kurikulum yang dipakai yaitu :

a) Kurikulum Berbasis Kompetensi

Kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan dan metode yang bervariasi, sumber belajar bukan hanya guru, tetapi juga sumber belajar lainnya yang memenuhi unsur edukatif. Hal ini mutlak diperlukan mengingat KBK juga memiliki visi untuk memperhatikan aspek afektif dan psikomotorik siswa sebagai subjek pendidikan.

b) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) 2006

Pada kurikulum ini sekolah sebagai satuan pendidikan berhak menyusun dan membuat silabus pendidikan sesuai dengan kepentingan siswa dan kepentingan lingkungan. KTSP lebih mendorong pada lokalitas pendidikan. Karena KTSP berdasar pada pelaksanaan KBK, maka siswa juga diberikan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan secara terbuka berdasarkan sistem ataupun silabus yang telah ditetapkan oleh masing-masing sekolah.

Dari uraian isi di atas bisa dikatakan bahwa sejarah pendidikan di Indonesia dari masa ke masa telah mengalami perubahan yang sangat drastis. Dilihat dari jumlah penduduk yang buta huruf yang sangat

---

26 Standar Nasional Pendidikan, h.103

banyak dan menjadi peningkatan dengan menurunnya jumlah penduduk yang buta huruf.

Usaha pendidikan Belanda pada saat itu sebagai tujuan politik Belanda yang dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan ekonomis, akan tetapi selama penjajahan itu juga mempunyai keuntungan bagi rakyat Indonesia, karena Belanda telah mendirikan sejumlah sekolah-sekolah yang bermutu tinggi sama dengan yang terdapat di negeri Belanda, kemudian untuk sejarah zaman orde lama sudah meningkat cukup banyak dengan dibuktikannya terdapat hampir sebanyak 807.000 pegawai negeri tetap pada tahun 1960, kira-kira satu orang pegawai mewakili setiap 118 orang penduduk. Dan dibuatnya juga kurikulum rencana pelajaran 1947, Rencana Pelajaran Terurai 1952, dan kurikulum 1964. Pada masa orde baru yang semakin meningkat, kurikulumnya berganti-ganti tiap kurun waktu tertentu yaitu diantaranya: Kurikulum 1968, Kurikulum 1975, Kurikulum 1984, Kurikulum 1994, dan pada zaman reformasi telah berganti menjadi Kurikulum Berbasis Kompetensi dan zaman sekarang menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), hingga di ubah kembali menjadi Kurikulum 2013 yang berbasis pada pembentukan karakter.<sup>27</sup>

Pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Derap langkah pembangunan selalu diupayakan seirama dengan tuntutan zaman. Perkembangan zaman selalu memunculkan tantangan-tantangan baru, yang sebagiannya sering tidak dapat diramalkan sebelumnya. Dalam rangka menciptakan sistem pendidikan nasional yang mantap berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan nasional, serta mampu menjawab tantangan masa kini dan masa depan. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai wahana untuk memajukan bangsa dan kebudayaan nasional, perencanaan pendidikan diharapkan dapat menyediakan kesempatan yang seluas-luasnya bagi seluruh warga negara Indonesia untuk memperoleh pendidikan.

## BAB III

### SYARAT, SIFAT, TUJUAN, MANFAAT, KELEMAHAN SERTA ALASAN –ALASAN PERLUNYA PERENCANAAN

#### Ruang Lingkup Perencanaan Pendidikan

##### 1. Syarat Perencanaan

Perencanaan yang dibuat harus memenuhi syarat sebagai berikut: a) Faktual dan realistik. b) Logis dan rasional. c) Fleksibel. d) Kontinuitas. e) Dialektis.<sup>28</sup>

##### 2. Sifat Perencanaan

Sifat perencanaan adalah:

- a) Kontribusi terhadap tujuan (*contribution of onjective*) yaitu perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah di rencanakan.
- b) Kedudukan yang istimewa dari suatu perencanaan (*primacy of planning*). Bahwa setiap perencanaan selalu mendapat tempat yang pertama dalam suatu proses manajemen dan perencanaan harus mampu memberikan arah terhadap proses manajemen selanjutnya.
- c) Kemampuan pengisian dari *planning* (*pervasiveness of planning*) yaitu perencanaan merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya.
- d) Efisiensi dari perencanaan (*effeciency of planning*). Rencana yang telah direncanakan dapat tercapai dengan cara yang efisien.<sup>29</sup>

##### 3. Tujuan Perencanaan

Tujuan dari perencanaan adalah:

- a) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- b) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
- c) Mengetahui siapa saja yang terlibat pada struktur organisasinya, baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.

---

<sup>28</sup> Sri Wiludjeng, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Garaha Ilmu, 2007) h. 60

<sup>29</sup> Sri Wiludjeng, *Pengantar Manajemen*, h . 58

- d) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
- e) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu.
- f) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
- g) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan.
- h) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan
- i) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.<sup>30</sup>

Udin Syaepudin dalam bukunya *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif* menjelaskan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Perencanaan adalah jalan atau cara mengidentifikasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
- b) Perencanaan memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator maupun non-administrator.
- c) Perencanaan juga dapat menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- d) Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.<sup>31</sup>

Senada dengan Udin Syaepudin, Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan yaitu:

- a) Untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial, dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi tetapi tanpa rencana, departemen atau organisasi maupun individual akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

---

30 Husaini Usman. *Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) h. 60

31 Udin Syaepudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2011) h. 55

- b) Untuk mengurangi ketidakpastian ketika seorang manajer membuat rencana, manajer dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- c) Untuk meminimalisir pemborosan, dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan, selain itu dengan rencana seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
- d) Untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana.

Adapun secara umum, tujuan perencanaan adalah:

- a) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
  - b) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
  - c) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
  - d) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
  - e) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat, biaya, tenaga, dan waktu.
  - f) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
  - g) Menyeraskan dan memadukan beberapa subkegiatan.
  - h) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
  - i) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.
4. Manfaat perencanaan
- a) Standar pelaksanaan dan pengawasan
  - b) Pemilihan berbagai alternative terbaik
  - c) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan
  - d) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi
  - e) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
  - f) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.

- g) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.
- h) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- i) Membantu dalam kristalisasi persesuaian dalam masalah-masalah utama.
- j) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
- k) Pemilihan berbagai alternatif terbaik.
- l) Standar pelaksanaan dan pengawasan.
- m) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
- n) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
- o) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.
- p) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
- q) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
- r) Menghemat waktu, usaha dan dana.<sup>32</sup>

#### 5. Kelemahan Perencanaan

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya:

- a) Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan berlebihan terdapat pada kontribusi nyata
- b) Perencanaan cenderung menunda kegiatan
- c) Perencanaan terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
- d) Perencanaan mempunyai nilai praktis yang terbatas.
- e) Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
- f) Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.<sup>33</sup>

Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan harus dilakukan.

---

<sup>32</sup> Husaini Usman. *Manajemen*, h 60

<sup>33</sup> T. Hani Handoko. *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1984) h. 81

## 6. Alasan-Alasan Adanya Perencanaan

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan yaitu:

- a) Untuk mencapai *protective benefit*, yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- b) *Positive benefit* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian pada tujuan organisasi.<sup>34</sup>

## 7. Tujuan Perencanaan Pendidikan

- a) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- b) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
- c) Mengetahui siapa saja yang terlibat pada struktur organisasinya, baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
- d) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
- e) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat, biaya, tenaga, dan waktu.
- f) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
- g) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan.
- h) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
- i) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Seorang perencana pendidikan dituntut untuk mengetahui dan memberikan perhatian besar terhadap nilai-nilai yang berlaku dimasyarakat sekaligus bagaimana pengaruh nilai tersebut secara ekonomi, sosial, budaya dan politik masyarakat. Dalam perencanaan pendidikan, pendidikan berperan sebagai sistem, sistem adalah kumpulan atau sekelompok elemen bebas dan bekerjasama untuk menyelesaikan tujuan tertentu. Sistem juga adalah susunan yang saling berhubungan dari elemen-elemen yang saling berinteraksi didesain untuk menyelesaikan fungsi yang telah ditentukan sebelumnya. Ada dua cara mempelajari sistem yang baru dikenali yaitu cara pertama dengan memperkenalkan bagian-bagian baru dengan pengaturan lama, dan cara kedua adalah dengan mengatur ulang bagian-bagian sistem yang telah ada.

## BAB IV

### HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA

Dalam banyak hal, perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dan meresap keseluruh fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan-kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi berikut:

- a) Pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan proses pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi.
- b) Pengawasan. Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan sangat erat, sehingga sering disebut sebagai “kembar siam” dalam manajemen.
- c) Pengarahan. Fungsi pengarahan selalu berkaitan erat dengan perencanaan. Perencanaan menentukan kombinasi yang paling baik dari faktor-faktor, kekuatan-kekuatan, sumber daya dan hubungan-hubungan yang diperlukan untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan. Fungsi pengarahan meliputi penerapan unsur-unsur tersebut menjadi pengaruh.<sup>35</sup>

#### A. Tipe-tipe perencanaan

##### 1. Perencanaan Dari Dimensi Waktu

- a) Perencanaan Jangka Panjang (*Long Term Planning*). Perencanaan ini meliputi jangka waktu 3 tahun ke atas. Dalam perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-sasaran yang bersifat kuantitatif, tetapi kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian keadaan yang bersifat fundamental.
- b) Perencanaan Jangka Menengah (*Medium Term Planning*). Perencanaan ini meliputi jangka waktu antara 1 sampai 3 tahun. Tetapi di Indonesia umumnya 5 tahun. Perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran atau uraian perencanaan jangka panjang. Walaupun perencanaan jangka menengah ini masih bersifat umum, tetapi sudah

---

35 T. Hani Handoko. *Manajemen*, h 80

ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif.

- c) Perencanaan Jangka Pendek (*Short Term Planning*). Jangka waktunya kurang dari satu tahun. Perencanaan jangka pendek tahunan (*annual plan*) disebut juga perencanaan operasional tahunan (*annual operational planning*).<sup>36</sup>

## 2. Perencanaan dari Dimensi Spasial

Perencanaan dilihat dari dimensi spasial adalah perencanaan yang memiliki karakter yang terkait dengan ruang dan batasan wilayah. Dari dimensi spasial ini dikenal sebagai perencanaan nasional, perencanaan regional, dan perencanaan tata ruang atau tata tanah.

- a) Perencanaan Nasional. Perencanaan Nasional adalah suatu proses penyusunan perencanaan berskala Nasional sebagai konsensus dan komitmen seluruh rakyat Indonesia yang terarah, terpadu, menyeluruh untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur, memperhitungkan dan memanfaatkan sumber daya nasional dan memperhatikan perkembangan internasional.
  - b) Perencanaan Regional. Perencanaan regional adalah pilihan antar sektor dan hubungan antar sektor dalam suatu wilayah atau daerah sehingga disebut juga sebagai perencanaan daerah atau wilayah.
  - c) Perencanaan tata ruang. Perencanaan tata ruang adalah perencanaan yang mengupayakan pemanfaatan fungsi kawasan tertentu, mengembangkannya secara seimbang, baik secara ekologis, geografis, maupun demografis.
- ## 3. Perencanaan dari Dimensi Tingkatan Teknis Perencanaan
- a) Perencanaan Makro. Perencanaan makro adalah perencanaan tentang ekonomi dan nonekonomi secara internal dan eksternal. Perencanaan ekonomi makro meliputi berapa pendapatan Nasional yang akan ditingkatkan, berapa tingkat konsumsi, investasi pemerintah dan swasta, tingkat ekspor impor, pajak, bunga bank, dan sebagainya.

---

36 T. Hani Handoko. *Manajemen*, h 82

- b) Perencanaan Mikro. Perencanaan mikro disebut juga pemetaan pendidikan. Perencanaan mikro pendidikan adalah perencanaan yang disusun dan disesuaikan dengan kondisi otonomi daerah di bidang mikro.
  - c) Perencanaan Sektoral. Perencanaan sektoral adalah kumpulan program dan kegiatan pendidikan yang mempunyai persamaan ciri dan tujuan. Perencanaan sektoral memproyeksikan sasaran pembangunan sektor pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional yang telah ditentukan.
  - d) Perencanaan Kawasan. Perencanaan kawasan adalah perencanaan yang memperhatikan keadaan lingkungan kawasan tertentu sebagai pusat kegiatan dengan keunggulan komparatif dan kompetitif tertentu. Dalam perencanaan kawasan, hal penting yang perlu mendapat perhatian adalah interaksi antar daerah.
  - e) Perencanaan Proyek. Perencanaan proyek adalah perencanaan operasional kebijakan dan pembangunan dalam rangka mencapai sasaran sektor dan tujuan.
4. Perencanaan dari Dimensi Jenis
- a) Perencanaan dari atas ke bawah (*top down planning*). Perencanaan ini dibuat oleh pucuk pimpinan dalam suatu struktur organisasi, misalnya pemerintah pusat yang selanjutnya perencanaan tersebut disampaikan ke tingkat provinsi/kabupaten/kota untuk ditindak lanjuti.
  - b) Perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up planning*). Perencanaan ini dibuat oleh tenaga perencana di tingkat bawah dari suatu struktur organisasi, misalnya dibuat di provinsi/kabupaten/kota untuk disampaikan ke pemerintah pusat.
  - c) Perencanaan menyerong ke samping (*diagonal planning*). Perencanaan ini dibuat oleh pejabat lain bersama-sama dengan pejabat yang berada di level bawah di luar struktur organisasinya. Misalnya Depdiknas Jakarta Bappeda Provinsi membuat perencanaan pendidikan sektoral di daerah.

Perencanaan ini juga disebut dengan perencanaan sektoral.

- d) Perencanaan mendatar (*horizontal planning*). Perencanaan mendatar biasanya dibuat pada saat membuat perencanaan lintas sektoral oleh pejabat selevel. Misalnya perencanaan peningkatan sumber daya manusia melibatkan pejabat departemen pendidikan, departemen agama, departemen tenaga kerja dan transmigrasi departemen kesehatan dan departemen sosial.
  - e) Perencanaan menggelinding (*rolling planning*). Perencanaan menggelinding dibuat oleh pejabat yang berwenang dalam bentuk perencanaan jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang.
  - f) Perencanaan gabungan atas ke bawah dan bawah ke atas (*top down and bottom-up planning*). Perencanaan ini di buat untuk mengakomodasi kepentingan pemerintah pusat dengan pemerintah provinsi/kabupaten/kota. Oleh sebab itu, pembuatannya melibatkan partisipasi aktif kedua belah pihak.
5. Perencanaan menurut ruang lingkungnya
- a) Rencana Strategis (*Strategic Plan*), yaitu rencana yang ditujukan pada kebutuhan jangka panjang organisasi dan menentukan secara komprehensif arah dari tindakan organisasi atau sub unit organisasi. Manajer memerlukan perencanaan khusus, yaitu perencanaan strategis.<sup>37</sup> Karena perencanaan ini akan digunakan dalam penentuan misi utama organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Sehingga perencanaan strategis dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, dikarenakan:
    - 1. Perencanaan strategis merupakan tipe perencanaan yang terpenting
    - 2. Melakukan perencanaan strategis berarti menetapkan misi organisasi secara jelas.

3. Perencanaan ini memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya. 38 Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis,

yaitu:

- 1) Tentukan tujuan. Manajer harus menentukan tujuan strategis. Pemilihan ini dipengaruhi oleh misi, maksud, nilai-nilai, dan kekuatan serta kelemahan organisasi
- 2) Analisa lingkungan. Tujuan yang telah dibentuk harus dicek dan disesuaikan dengan keadaan lingkungan.
- 3) Manajer harus menetapkan tujuan guna mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Dengan ukuran akan memudahkan apakah kegiatan itu berhasil atau tidak.
- 4) Bandingkan rencana bawahan dengan rencana strategis. Rencana-rencana yang telah dibuat oleh bawahan harus disesuaikan dengan rencana tingkat atas (rencana keseluruhan).
- 5) Jika antara manajemen tingkat bawah dan rencana strategis ada perbedaan, maka harus disamakan agar tidak ada perbedaan.
- 6) Memilih alternatif. Manajer harus mampu memilih alternatif yang terbaik dan tepat.
- 7) Penerapan perencanaan strategis. Alternatif yang terpilih akan menjadi rencana yang harus diformulasikan secara jelas, dan kemudian dirinci kedalam kegiatan-kegiatan organisasi.
- 8) Mengukur dan mengawasi kemajuan. Rencana yang telah dilakukan perlu diukur dan diawasi kemajuannya untuk menghindari terjadinya kegagalan-kegagalan.<sup>39</sup>

---

38Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 66

39 Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 67

Tabel 1 Kelebihan dan kelemahan perencanaan strategis

Kelebihan	Kelemahan
Memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan organisasi	Memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar
Membantu para manajer dalam pembuatan keputusan	Cenderung membatasi organisasi hanya terhadap pilihan yang paling rasional dan bebas resiko
Meminimumkan kemungkinan kesalahan <sup>40</sup>	

- a) Rencana operasional (*Operational plan*), yaitu rencana yang ditujukan pada aktivitas tertentu dalam menerapkan rencana strategis.

Tabel 2. Perbedaan perencanaan strategis dan perencanaan operasional

	Perencanaan operasional	Perencanaan strategis
Pusat bahasan	Masalah-masalah pengoperasian	Kelangsungan dan pengembangan jangka panjang
Sasaran	Laba sekarang	Laba di waktu yang akan datang
Batasan	Lingkungan Sumber Daya sekarang	Lingkungan Sumber Daya waktu yang akan datang
Hasil yang diperoleh	Efisiensi dan stabilitas	Pengembangan potensi mendatang
Informasi	Dunia bisnis sekarang	Kesempatan di waktu yang akan datang
Organisasi kepemimpinan	Birokrasi/stabil konservatif	Kewiraswastaan/fleksibel mengilhami perubahan radikal

Pemecahan masalah	Berdasarkan pengalaman masa lalu	Antisipasi, menemukan pendekatan-pendekatan baru
Resiko	Rendah	Tinggi <sup>41</sup>

6. Perencanaan menurut penggunaannya
  - a) *Standing plan*, yaitu rencana yang digunakan berulang-ulang.
  - b) *Policies* (kebijakan), yaitu *standing plan* yang mengkomunikasikan panduan bagi keputusan dan tindakan dalam keadaan tertentu.
  - c) *Procedure*, yaitu *standing plan* yang mengikuti urutan (kronologis) dari tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam situasi tertentu.
  - d) *Rules*, peraturan yang spesifik tentang tindakan yang harus dilakukan dan tindakan yang tidak boleh dilakukan.
  - e) *Single-use plan*, yaitu rencana sekali pakai untuk setiap periode waktu.
  - f) *Budget*, adalah rencana yang mengalokasikan sumber daya organisasi kedalam aktivitas, proyek, dan program organisasi.
  - g) *Project schedule*, adalah rencana yang meliputi aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan dalam pembuatan suatu proyek dalam organisasi.
  - h) *Progams*, adalah rencana organisasi yang menyeluruh yang menyangkut penggunaan sumber-sumber daya di masa yang akan datang.<sup>42</sup>

## B. Komponen, Model dan Ciri Perencanaan Pendidikan

### 1. Komponen Perencanaan Pendidikan

Secara konseptual, bahwa perencanaan pendidikan itu sangat ditentukan oleh cara, sifat, dan proses pengambilan keputusan, sehingga dalam hal ini terdapat banyak komponen yang ikut memproses di dalamnya. Adapun komponen-komponen yang ikut serta dalam proses ini adalah :

---

41 T. Hani Handoko. *Manajemen*, h 93

42 Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 62

- a) Tujuan pembangunan nasional bangsa yang akan mengambil keputusan dalam rangka kebijaksanaan nasional dalam bidang pendidikan.
- b) Masalah strategi termasuk penanganan kebijakan secara operasional yang akan mewarnai proses pelaksanaan dari perencanaan pendidikan.

Dalam penentuan kebijakan sampai kepada pelaksanaan perencanaan pendidikan ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu : siapa yang memegang kekuasaan, siapa yang menentukan keputusan, dan faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan. Terutama dalam hal pemegang kekuasaan sebagai sumber lahirnya keputusan, perlu memperoleh perhatian, misalnya mengenai sistem kenegaraan yang merupakan bentuk dan sistem manajemennya, bagaimana dan siapa atau kepada siapa dibebankan tugas-tugas yang terkandung dalam kebijakan itu. Juga masalah bobot untuk jaminan dapat terlaksananya perencanaan pendidikan. Hal ini dapat diketahui melalui *output* atau hasil sistem dari pelaksanaan perencanaan pendidikan itu sendiri, yaitu dokumen rencana pendidikan.

Dari beberapa rumusan tentang perencanaan pendidikan tadi dapat dimaklumi bahwa masalah yang menonjol adalah suatu proses untuk menyiapkan suatu konsep keputusan yang akan dilaksanakan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan pendidikan dalam pelaksanaan tidak dapat diukur dan dinilai secara cepat, tapi memerlukan waktu yang cukup lama, khususnya dalam kegiatan atau bidang pendidikan yang bersifat kualitatif, apalagi dari sudut kepentingan nasional.

## 2. Model Perencanaan Pendidikan

- a) Model Perencanaan Komprehensif. Model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu berfungsi sebagai suatu patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik kearah tujuan-tujuan yang lebih luas.
- b) Model Target Setting . Model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun

memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Dalam persiapannya dikenal:

- 1) Model untuk menganalisis demografis dan proyeksi penduduk.
  - 2) Model untuk memproyeksikan *enrolmen* (jumlah siswa terdaftar) di sekolah
  - 3) Model untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.
- c) Model *Costing* (pembiayaan) dan keefektifan biaya. Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisien dan efektifitas ekonomis. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik di antara proyek-proyek yang menjadi alternative penanggulangan masalah yang dihadapi. Penggunaan model ini dalam pendidikan didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan itu tidak terlepas pada pertimbangan masalah pembiayaan dengan sejumlah biaya yang dikeluarkan selama proses pendidikan yang diharapkan dalam kurun waktu tertentu dapat memberikan benefit tertentu pula.
- d) Model PPBS. PPBS (*planning, programming, budgeting system*) bermakna bahwa perencanaan, penyusunan program dan penganggaran dipandang sebagai suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama lainnya. PPBS merupakan suatu proses yang komprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Beberapa ahli memberikan pengertian tentang PPBS , antara lain:
- 1) Kast Rosenzweig mengemukakan bahwa PPBS merupakan suatu pendekatan yang sistematis yang berusaha untuk menetapkan tujuan, mengembangkan program-program untuk dicapai, menemukan besarnya biaya alternative dan menggunakan proses penganggaran yang merefleksikan kegiatan program jangka panjang.
  - 2) Harry J. Hartley mengemukakan bahwa PPBS merupakan proses perencanaan yang komprehensif yang meliputi program *budget* sebagai komponen utamanya.

Berdasarkan kedua pengertian tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa PPBS merupakan pendekatan yang sistematis. Oleh karena itu, untuk menerapkan PPBS diperlukan pemahaman tentang konsep serta teori sistem dan PPBS merupakan suatu proses perencanaan komprehensif. Untuk memahami PPBS secara baik, maka perlu kita perhatikan sifat-sifat esensial dari sistem ini. Esensi dari PPBS adalah sebagai berikut:

- 1) Memperinci secara cermat dan menganalisis secara sistematis terhadap tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Mencari alternatif-alternatif yang relevan, cara yang berbeda untuk mencapai tujuan.
- 3) Menggambarkan biaya total dari setiap alternatif, baik langsung ataupun tidak langsung, biaya yang telah lewat ataupun biaya yang akan datang, baik biaya yang berupa uang maupun biaya yang tidak berupa uang.
- 4) Memberikan gambaran tentang efektifitas setiap alternatif dan bagaimana alternatif itu mencapai tujuan.
- 5) Membandingkan dan menganalisis alternatif tersebut, yaitu mencari kombinasi yang memberikan efektivitas yang paling besar dari sumber yang ada dalam pencapaian tujuan.<sup>43</sup>

### 3. Ciri-ciri Perencanaan Pendidikan

- a) Berkesinambungan dalam menganalisis, merumuskan dan menimbang serta memutuskan dengan keputusan yang diambil harus mempunyai konsistensi internal dan berhubungan secara sistematis dengan keputusan-keputusan lain.
- b) Selalu memperhatikan masalah, kebutuhan, situasi, dan tujuan, keadaan perekonomian, keperluan penyediaan dan pengembangan tenaga kerja bagi pembangunan nasional serta memperhatikan faktor sosial politik merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan yang menyeluruh.
- c) Menyusun kebijaksanaan dan menggariskan strategi pendidikan yang sesuai dengan kebijakan pemerintah

yang menjadi dasar pelaksanaan pendidikan pada masa yang akan datang.

- d) Sebagai perintis atau pelopor dalam kegiatan pembangunan, memperhatikan masa depan dan bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif.
- e) Selalu memperhatikan dan menganalisa faktor ekologi baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan ciri-ciri tersebut dapat dipahami dalam konteks pelaksanaannya tidak dapat diukur dan dinilai secara instan dan cepat, tetapi membutuhkan waktu yang lama, terutama yang bersifat kualitatif. Membutuhkan waktu yang dikarenakan pendidikan adalah sebuah pranata sosial yang hasilnya membutuhkan waktu yang lama.

### **C. Penjelasan, Syarat, dan Kegiatan Perencanaan Pendidikan**

Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang akan mengerjakannya. Beishline mengungkapkan bahwa perencanaan menentukan apa yang harus dicapai (menentukan waktu secara kualitatif), dan bila hal itu harus dicapai, dimana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggungjawab, mengapa hal itu harus dicapai.

Dari pendapat tersebut jelas diketahui bahwa pada dasarnya membuat perencanaan itu menyangkut 5 W+I H (What, Who, Why, When, Where dan How) yang secara singkatnya akan dijelaskan sebagai berikut;

- 1) *What* : Apa yang harus dikerjakan
- 2) *Why* : Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan
- 3) *Who* : Siapa yang akan mengerjakan
- 4) *When* : Kapan pekerjaan tersebut dikerjakan
- 5) *Where* : Dimana pekerjaan itu dilakukan
- 6) *How* : Bagaimana cara mengerjakannya

Maka demikian dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, seorang pemimpin harus benar-benar tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitarnya dan bisa memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul di masa yang akan datang.

Di dalam proses perencanaan ini dirumuskan tindakan awal sebelum melakukan aktivitas dalam suatu organisasi, perencanaan ini merupakan suatu penentu adanya perbedaan kinerja satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan dan menyatakan yang membuat perencanaan tersebut karena sesungguhnya perencanaan itu memberikan arah, mengurangi pengaruh, perubahan, menumbuhkan penyumbangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan proses-proses manajerial yang lain terutama fungsi pengawasan.<sup>44</sup>

#### 1. Penjelasan Perencanaan Pendidikan

Untuk membuat perencanaan yang baik seorang pemimpin harus mampu memprediksi jauh kedepan, kemungkinan-kemungkinan yang mungkin terjadi, baik itu kesalahan maupun kegagalan sehingga hasil yang dicapai akan sesuai dengan harapan. Untuk membuat perencanaan yang baik harus memuat beberapa penjelasan sebagai berikut:

- a) Penjelasan dan perincian kegiatan yang dibutuhkan, sumber daya apa yang harus diperlukan dalam melaksanakan kegiatan tersebut agar apa yang menjadi tujuan bisa dihasilkan.
- b) Penjelasan mengapa rencana itu harus dilakukan atau dikerjakan dan mengapa tujuan tertentu harus dicapai. 45
- c) Penjelasan tentang lokasi secara fisik dimana rencana tindakan harus dilakukan sehingga tersedia fasilitas sumber daya yang dibutuhkan.
- d) Penjelasan tentang kapan dimulainya tindakan dan kapan selesainya tindakan itu di setiap unit organisasinya dengan menggunakan standar waktu yang telah ditetapkan dalam unitnya.
- e) Penjelasan tentang para petugas yang akan mengerjakan pekerjaannya baik mengenai kualitas dan kuantitas yang dikaitkan dengan standar mutu.

---

44 Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010) h. 132

45 Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2006) h. 20

- f) Penjelasan secara rinci tentang teknik-teknik mengerjakan tindakan yang telah ditetapkan, sehingga tindakan yang dimaksud akan dapat dijalankan dengan benar.

## 2. Syarat Perencanaan Pendidikan

Menurut Asnawir untuk membuat rencana yang baik, sehingga hasilnya sesuai dengan harapan maka perlu melalui beberapa macam syarat perencanaan sebagai berikut:

- a) Perencanaan dalam lembaga pendidikan Islam hendaknya memperhatikan dan didasarkan kepada tujuan yang jelas.
- b) Dalam perencanaan hendaknya mengutamakan aspek kesederhanaan, realistik dan praktis.
- c) Terinci dan memuat segala uraian, klasifikasi kegiatan dan rangkaian kegiatan sehingga memudahkan pelaksanaan serta mendominasinya.
- d) Memperhatikan fleksibilitas sehingga mudah beradaptasi dengan keadaan, kebutuhan dan kondisi dan situasi.
- e) Menghindari duplikasi dalam pelaksanaannya.

Lebih lanjut Asnawir menandakan bahwa syarat perencanaan pendidikan sebagai berikut:

- a) Perencanaan pendidikan hendaknya mengutamakan nilai-nilai manusiawi, karena pada dasarnya pendidikan membangun manusia.
- b) Perencanaan pendidikan hendaknya memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik seoptimal mungkin.
- c) Perencanaan pendidikan hendaknya memberikan kesempatan kepada peserta didik.
- d) Perencanaan pendidikan hendaknya menyeluruh dan sistematis terpadu serta tersusun logis dan rasional.
- e) Perencanaan pendidikan hendaknya berorientasi kepada pembangunan sumber daya manusia.
- f) Perencanaan pendidikan hendaknya dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitan dengan berbagai komponen pendidikan secara sistematis.
- g) Perencanaan pendidikan hendaknya menggunakan sumber daya secermat mungkin karena sumber daya yang tersedia langka.

- h) Perencanaan pendidikan hendaknya berorientasi kepada masa datang, karena pendidikan adalah proses jangka panjang yang kesemua itu untuk menghadapi masa depan.
- i) Perencanaan lembaga pendidikan hendaknya responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di tengah masyarakat.
- j) Perencanaan lembaga pendidikan hendaknya sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan hingga pembaharuan terus menerus.<sup>46</sup>

Dari uraian tersebut tergambar bahwa perencanaan dilakukan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan, di sisi lain perencanaan di susun berdasarkan prioritas, efektif dan efisien.

### 3. Kegiatan Perencanaan Pendidikan

- a) *Me-review* arah strategis kebijakan pendidikan dan agenda perbaikan pendidikan pada umumnya.
- b) Menelaah dan menyempurnakan kembali *statement* tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan dan peluang peningkatan.
- d) Perumusan strategi dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- e) Melakukan kegiatan monitor dan evaluasi untuk mengukur perkembangan secara periodik dari implementasi program.
- f) Melakukan analisis data, mengumumkan, dan menyampaikan laporan kemajuan itu kepada masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan<sup>47</sup>.

## D. Jenis -Jenis Perencanaan Pendidikan

Menurut Asnawir ada tujuh jenis-jenis perencanaan, yang kesemua itu dilihat dari sudut pandang berbeda, di antara jenis-jenis perencanaan tersebut adalah;

- a) Dilihat dari segi waktu, dapat dibagi menjadi tiga yaitu pertama perencanaan jangka panjang, adalah rentang waktu sepuluh sampai tiga puluh tahun. Perencanaan jangka panjang ini bersifat umum, dan belum terperinci.

---

<sup>46</sup> Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, h 26

<sup>47</sup> Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, h 27

Kedua, perencanaan jangka menengah, biasanya mempunyai jangka waktu antara lima sampai sepuluh tahun. Ketiga, perencanaan jangka pendek, yaitu perencanaan yang mempunyai jangka waktu antara satu tahun sampai lima tahun. Dilihat dari segi sifatnya perencanaan dibagi menjadi dua yaitu pertama, perencanaan kuantitatif, adalah semua target dan sasaran dinyatakan dengan angka-angka. Kedua, perencanaan kualitatif adalah perencanaan yang ingin dicapai dinyatakan secara kualitas.

b) Perencanaan dari segi luas wilayah, perencanaan pendidikan dipandang dari segi luas wilayah dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

- 1) perencanaan lokal, yaitu perencanaan yang disusun dan ditetapkan oleh lembaga-lembaga yang ada di daerah-daerah dengan sifat yang terbatas.
- 2) perencanaan regional, adalah perencanaan yang ditetapkan di tingkat propinsi.
- 3) perencanaan nasional, adalah perencanaan di suatu negara dan dijadikan dasar untuk perencanaan lokal dan regional.
- 4) perencanaan internasional yaitu perencanaan oleh beberapa negara yang melewati batas-batas suatu negara yang dilaksanakan melalui negara-negara tersebut.<sup>48</sup>

Perencanaan dari segi luas jangkauan terbagi menjadi dua yaitu *pertama*, perencanaan makro yaitu perencanaan yang bersifat universal, menyeluruh dan meluas. *Kedua*, perencanaan mikro adalah perencanaan yang ditetapkan dan di susun berdasarkan kondisi dan situasi tertentu. Dari segi prioritas pembuat perencanaan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) perencanaan sentralisasi, yaitu perencanaan yang ditentukan oleh pemerintah pusat pada suatu negara.
- 2) perencanaan desentralisasi, yaitu perencanaan yang di susun oleh masing-masing wilayah.
- 3) perencanaan dekonsentrasi, yaitu perencanaan gabungan antara sentralisasi dengan desentralisasi.

- 4) dari segi obyek perencanaan dibagi menjadi dua: *pertama*, perencanaan rutin, yaitu perencanaan yang di susun untuk jangka waktu tertentu yang dilakukan setiap tahun. *Kedua*, perencanaan eksendental, yaitu perencanaan yang di susun sesuai dengan kebutuhan yang mendesak pada saat tertentu.

Dari segi proses, perencanaan dapat dibagi menjadi tiga kelompok, *pertama*, perencanaan filosofikal, yaitu perencanaan yang bersifat umum, hanya berupa konsep-konsep dari nilai yang bersifat ideal dan masih memerlukan penafsiran-penafsiran dalam bentuk program. *Kedua*, perencanaan programial adalah perencanaan berupa penjabaran dari perencanaan filosofikal. *Ketiga*, perencanaan operasional yaitu perencanaan yang jelas dan dapat dilakukan.<sup>49</sup>

#### **E. Metode Perencanaan Pendidikan**

Perencanaan strategi adalah usaha sistematis formal dari suatu perusahaan untuk memperjelas sasaran utama, kebijakan-kebijakan dan strategi. Menurut Asnawir perencanaan strategi adalah proses pemikiran tujuan perusahaan atau organisasi, penentuan kebijakan, dan program yang perlu untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu di susun perencanaan, di antara metode perencanaan strategi adalah sebagai berikut:

- a) metode dari atas ke bawah, biasanya dibuat oleh perusahaan yang bersifat sentralisasi.
- b) metode dari bawah, yaitu metode rancangan perencanaan dari bawah ke atas.
- c) metode interaktif adalah metode pendekatan manajer dari pusat bersama direksi-direksi berdialog secara terus menerus selama penyusunan rencana, termasuk juga berdialog dengan para staf pusat dan divisi-divisi.
- d) metode perencanaan secara tim adalah metode yang lebih banyak dilakukan pada perusahaan kecil dan bersifat sentralisasi.

- e) metode tingkat ganda adalah metode strategi dirumuskan secara independen pada tingkat korporasi dan pada tingkat unit bisnis.
- f) metode perkembangan yang menguntungkan (*Profitable Growth Approach*). Proses perencanaan dapat dilakukan dengan menganalisa sarana dan prasarana yang dimiliki, kemudian menghubungkannya dengan kebutuhan masyarakat sehingga akan diketahui kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul, mencari solusi yang terbaik dan perkembangan yang menguntungkan bagi lembaga pasti akan diperoleh.
- g) metode SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Treath*) untuk menentukan posisi sekolah.

Perencanaan memang penting untuk dilakukan dan untuk membuat suatu rencana yang baik maka perlu memperhatikan dan menganalisa beberapa faktor baik ekstern maupun intern. Faktor-faktor tersebut harus menyangkut kelebihan (*Strength*) yang dimiliki, kelemahannya (*Weaknesses*), kemungkinan yang mungkin terjadi (*Opportunity*), dan hambatan yang mungkin dihadapi (*Treath*).

Setelah keempat faktor tersebut diketahui, maka dapat menyusun rencana yang strategis yang kemudian diterjemahkan dalam rencana-rencana operasional dengan mencantumkan target-target yang harus dicapai dari rencana operasional tersebut. Penetapan target-target secara hati-hati mempunyai beberapa kegunaan, yaitu :

Pertama, target-target tersebut mengkomunikasikan filosofi manajemen pemasaran dan memberikan arahan bagi manajer pemasaran tingkat bawah sedemikian rupa sehingga usaha-usaha pemasaran menjadi bersifat terpadu dan menuju pada arah yang sesuai.

*Kedua*, target berfungsi sebagai penggerak dengan menciptakan sesuatu agar para karyawan mau bekerja keras. Bila sasaran dapat dicapai dan menarik, maka sasaran akan memotivasi mereka yang diberi tugas untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

*Ketiga*, proses penulisan sasaran tertentu memaksa para eksekutif untuk menjelaskan cara berpikir mereka.

*Keempat*, target menjadi dasar untuk melakukan kontrol, keefektifan suatu rencana dapat diukur berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan pendidikan harus berorientasi terhadap program siswa yang terstruktur dengan kondisi yang relevan dengan lingkungan sekitarnya. Rumusan batasan permasalahan pada perencanaan pendidikan penting dan strategis, karena setiap kegiatan yaitu akan dirumuskan dalam proses perencanaan harus diarahkan dalam kerangka pemecahan masalah. Agar proses perumusan rencana berjalan efektif dan mencapai target yang maksimal, perlu dibentuk tim khusus perumus rencana tersebut. Tidak semua pegawai perlu terlibat dalam penyusunan, namun terbatas pada orang-orang yang dianggap “ahli” dan memiliki peranan besar dalam pelaksanaan rencana tersebut. Sebaiknya tim ini mewakili semua bagian/bidang yang ada di dalam organisasi. Mereka adalah orang-orang yang banyak mengetahui situasi di dalam organisasi dan harapan user terhadap organisasi serta peta persaingan. Pemilihan tim perumus rencana pada orang-orang yang benar-benar *capable* akan membuat proses menjadi efektif dan efisien.

## BAB V

### PRINSIP-PRINSIP PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI, RENCANA STRATEGI, PROSES DAN TAHAPAN, DAN PENTINGNYA PERENCANAAN PENDIDIKAN

#### A. Prinsip-Prinsip Perancangan, Implementasi Perencanaan Pendidikan

Perencanaan lembaga pendidikan sangat kompleks dan rumit, untuk itu perlu mengetahui prinsip-prinsip dalam proses implementasi dan penyusunan rancangannya. Di antara prinsip-prinsip tersebut adalah: *pertama*, perencanaan dengan prinsip interdisipliner, karena pendidikan sesungguhnya interdisipliner terutama yang terkait dengan pembangunan manusia. *Kedua*, perencanaan dengan prinsip fleksibel, dalam arti tidak kaku tetapi bersifat dinamis serta responsive terhadap tuntutan masyarakat terhadap pendidikan. *Ketiga*, perencanaan dengan prinsip obyektif rasional, dalam arti untuk kepentingan umum. *Keempat*, perencanaan dengan prinsip menilai dari apa yang sudah dimiliki. *Kelima*, perencanaan dengan prinsip wahana untuk menghimpun kekuatan secara terkoordinir. *Keenam*, perencanaan disusun sesuai dengan data, sebab perencanaan tanpa data tidak memiliki kekuatan yang dapat diandalkan. *Ketujuh*, perencanaan dengan prinsip mengendalikan kekuatan sendiri, tidak bersandarkan kepada kekuatan orang lain. *Kedelapan*, perencanaan dengan prinsip komprehensif dan ilmiah, dalam arti mencakup aspek esensial pendidikan dan disusun secara sistematis dengan menggunakan prinsip dan konsep keilmuan. Prinsip-prinsip tersebut berguna dalam proses perencanaan lembaga pendidikan dalam hal ini lembaga pendidikan Islam.<sup>50</sup>

#### B. Rencana Strategi dalam Perencanaan Pendidikan

Perencanaan strategi adalah usaha sistematis formal dari suatu perusahaan untuk memperjelas sasaran utama, kebijakan-kebijakan dan strategi. Menurut Asnawir perencanaan strategi adalah proses pemikiran tujuan

---

<sup>50</sup>Harjanto, *Perencanaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005) h. 56

perusahaan atau organisasi, penentuan kebijakan, dan program yang perlu untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam perencanaan strategi yang dapat di contoh adalah perencanaan strategi di Perguruan Tinggi Agama Islam. Di antara kondisi obyektifnya adalah: *Pertama*. Profil Perguruan Tinggi Agama Islam meliputi bidang kelembagaan, bidang ketenagaan, kurikulum, perpustakaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, sarana dan prasarana pendidikan. *Kedua*. Kekuatan yang tersedia, meliputi kelembagaan letak geografis, factor historis ketenagaan, kurikulum, perpustakaan, penelitian, penerbitan dan pengabdian masyarakat. *Ketiga* kelemahan-kelemahan yang masih dipunyai, meliputi persepsi masyarakat, tradisi akademis, etos kerja, pendanaan, pengembangan sumber daya manusia, otonomi lembaga, ketenagaan, perpustakaan, penelitian, penerbitan, dan pengabdian masyarakat, sarana dan prasarana. *Keempat*. Beberapa peluang yang meliputi kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, perpustakaan, penelitian, penerbitan, dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, sarana dan prasarana. *Kelima*. Tantangan meliputi kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, perpustakaan, penelitian, penerbitan dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, sarana dan prasarana.

Di samping itu perlu diuraikan tahap-tahap strategi seperti arah pengembangan, strategi pengembangan, tahap-tahap pengembangan, selanjutnya bahan-bahan seperti informasi, data yang berkaitan dengan perencanaan masih perlu diuraikan lebih lanjut.

### **C. Proses dan Tahapan Perencanaan Pendidikan**

Untuk lebih menyederhanakan pentahapan perencanaan akan dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*. *Need assessment*, yaitu kajian terhadap kebutuhan yang mencakup berbagai aspek pembanguan pendidikan lembaga Islam yang telah dilaksanakan, keberhasilan, kesulitan, kekuatan, kelemahan, sumber-sumber yang tersedia, sumber-sumber yang perlu disediakan, aspirasi masyarakat yang berkembang terhadap pendidikan, harapan, cita-cita yang merupakan dambaan masyarakat. Kajian ini menjadi penting karena membandingkan antara antara yang telah terjadi dengan yang akan terjadi. *Kedua*. *Formula of Goals and obyektive*, artinya

perumusan dan sasaran perencanaan merupakan arah perencanaan serta merupakan penjabaran operasional dari aspirasi filosofis masyarakat. *Ketiga. Priolcity and priority setting* adalah penentuan kebijakan dan prioritas dalam perencanaan pendidikan sebagai muara *need assessment*. *Keempat. Program and project formulasion* adalah rumusan program dan proyek kegiatan yang merupakan komponen operasional perencanaan pendidikan. *Kelima. Feasibilitay testing* adalah alokasi sumber-sumber yang tersedia seperti sumber dana. Biaya suatu rencana yang disusun secara logis dan akurat serta cermat merupakan petunjuk tingkat kelayakan rencana. *Keenam. Plan implementation* adalah pelaksanaan rencana untuk mewujudkan rencana yang tertulis kedalam perbuatan penjabaran rencana kedalam perbuatan ilmiah yang menentukan apakah suatu rencana baik dan efektif. *Ketujuh. Evaluation and revisionfor future plan* adalah kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana yang merupakan umpan balik untuk merevisi dan mengadakan penyesuaian rencana untuk periode rencana berikutnya.<sup>51</sup>

#### **D. Pentingnya Perencanaan**

Perencanaan mempunyai posisi yang penting dalam sebuah organisasi, tanpa adanya perencanaan maka jalannya organisasi tidak jelas arah dan tujuannya. Oleh Karena itu perencanaan penting karena pertama dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan, dengan perencanaan dapat dilakukan suatu perkiraan terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui, perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternative tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik, dengan perencanaan dapat dilakukan skala prioritas, dengan adanya rencana, maka akan

---

51 Makmun, Abin Syamsuddin, dan Saud, Udin Syaefudin, *Perencanaan Pendidikan*, h. 23

ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan.<sup>52</sup>

Dengan demikian perencanaan mempunyai peranan penting dalam organisasi publik maupun dalam organisasi yang bersifat pribadi. Dengan adanya perencanaan akan dimungkinkan untuk memprediksi kerja dimasa yang akan datang, bahkan akan mampu memprediksi kemungkinan hasil yang akan dicapai.

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini :

- a) perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
- c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme, untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjadi perhatian pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

### **E. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi (*desain organisasi*) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan nama organisasi yang dikelola. Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan.

---

52 Makmun, Abin Syamsuddin, dan Saud, Udin Syaefudin, *Perencanaan Pendidikan*. h. 24

- 2) Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.
- 3) Anggota (*karyawan*) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
- 4) Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan menjadi kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.<sup>53</sup>

Namun demikian, beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja, bila hal itu dilaksanakan secara ekstrim, dapat menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidak efisienan dan bukan efisiensi.<sup>54</sup>

Pemekaran pekerjaan (*job enrichment*) berkaitan dengan meningkatkan kedalaman pekerjaan (*job depth*) dimana akuritas-aktivitas kerja dari suatu bidang vertikal unit organisasi dikombinasikan dalam suatu bentuk pekerjaan sehingga pekerja merasakan adanya otonomi yang lebih besar. Pekerja diberikan cara yang terbaik untuk melaksanakan keputusan yang terkait dengan pekerjaannya. Dengan tugas yang semakin menantang disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar maka motivasi meningkat.

Untuk melakukan pemerayaan pekerjaan maka pekerjaan harus didesain ulang, dengan demikian perubahan tugas yang berarti dapat terjadi jika didesain ulang dengan menggunakan tujuh faktor motivasi seperti berikut ini :

- 1) Pertanggungjawaban, yaitu pekerja harus bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya.
- 2) Pencapaian dan prestasi, yaitu pekerja harus merasakan bahwa mereka mengerjakan sesuatu yang bermanfaat.
- 3) Mengendalikan sumber-sumber, jika dimungkinkan, pekerja seharusnya mengendalikan sumber-sumber dan

---

53 T Hani Handiko, *Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE IKAPI, 2008) h. 171

biaya. Pusat laba seharusnya didelegasikan kepada tingkat bawah di dalam organisasi.

- 4) Umpan balik, yaitu pekerja seharusnya menerima informasi langsung dengan segera tentang pelaksanaan tugas.
- 5) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi, yaitu pekerja seharusnya mempunyai peluang untuk meningkatkan keterampilannya.
- 6) Langkah kerja, dengan pembatasan tertentu, pekerja seharusnya dapat menentukan langkah kerjanya dan diberikan keleluasaan dalam menentukan waktu istirahat.
- 7) Hubungan pelanggan, yaitu jika memungkinkan pekerja seharusnya mengembangkan hubungan dengan pelanggannya yang menggunakan produk yang mereka produksi untuk mengetahui apakah mereka puas terhadap produk tersebut.

Teori telah memberikan petunjuk dalam melakukan pemerdayaan pekerjaan dan mendesain ulang tugas-tugas pada banyak perusahaan, dengan melakukan serangkaian percobaan pemerdayaan pekerjaan hingga berhasil.<sup>55</sup> Untuk meminimalkan masalah potensial, manajemen mengadopsi "kepemimpinan mutu terpadu" untuk memberikan kerangka kerja kepada perusahaan dalam menerapkan restrukturisasi. Perusahaan tersebut menghabiskan ribuan jam dan uang untuk membiayai pelatihan dan memperbaiki proses yang berkaitan dengan kepemimpinan mutu terpadu. Kunci sukses dari restrukturisasi adalah bukannya manajemen menentukan apa yang akan terjadi dan siapa yang mengalaminya, tetapi karyawan dipandang sebagai tulang punggung perusahaan, diberi wewenang untuk memperlancar proses tadi. Misalnya, sebelum proses restrukturisasi dimulai, karyawan berpartisipasi dalam mengevaluasi semua fungsi kantor. Komisi restrukturisasi, yang diketuai karyawan, dibentuk oleh manajemen untuk mengumpulkan, menginterpretasikan, dan mengevaluasi data.

---

55 Veithzal Rivai, *Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008) h. 419

## BAB VI

### PROSES TAHAPAN, SIFAT RENCANA, DAN PENDEKATAN YANG DI GUNAKAN PADA PERENCANAAN PENDIDIKAN

#### A. Proses Tahapan Implementasi

Implementasi dalam arti bahasa adalah penerapan atau pelaksanaan, sedangkan menurut istilah implementasi tidak jauh beda dengan “*Actuating*” yaitu pelaksanaan, penerapan atau penggerakan yang dilakukan setelah organisasi memiliki perencanaan yang melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasinya termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai kebutuhan unit/satuan kerja yang dibentuk.<sup>56</sup>

Implementasi kebijakan dan strategi berkaitan dengan sistem dan desain manajemen untuk mencapai itegrasi yang paling baik dari orang-orang, struktur, proses dan sumber daya untuk mencapai tujuan organissi. Lingkup kegiatan manajemen yang berkaitan dengan implementasi sebenarnya sama luasnya dengan seluruh proses manajemen.<sup>57</sup>

Implementasi meliputi semua fungsi manajemen, baik manajemen strategi maupun manajemen operasi, maka pernyataan sederhana saja mengenai apa yang terlibat, tidaklah memadai. Masalah-masalah implementasi akan berbeda-beda, tergantung pada banyak variabel. Tahap-tahap pengembangan organisasi akan mempengaruhi masalah-masalah implementasi, stabil tidaknya lingkungan, jenis-jenis struktur, saling ketergantungan satuan-satuan organisasi, antara relasi kepegawaian, keadaan lingkungan bersaing, dan kekuatan-kekuatan budaya, untuk menyebutkan beberapa variabel yang menjelaskan pokok permasalahan.<sup>58</sup> Bila kebijakan sudah dirumuskan, strategi sudah dikembangkan dan rencana sudah ditetapkan, maka terdapat suatu asumsi yang definitif bahwa apa yang sudah diputuskan pasti akan dilaksanakan. Bila keputusan seperti itu dinyatakan secara

---

56 H. Nahrawi Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi.*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2000) h. 95

57 George A. Steiner, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1998) h. 219

58 George A. Steiner, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, h. 220

jas dan efektif, maka pasti dapat diterjemahkan ke dalam struktur dan sistem formal organisasi khusus untuk penerapannya. Setiap organisasi yang disentuh oleh suatu kebijakan diberi informasi mengenai bagaimana diharapkan untuk bertindak sedemikian rupa, sehingga kebijakan ini dapat dilaksanakan. Resep peran atau rencana implementasi ini berbeda dari anggota yang satu ke anggotan yang lain, tergantung dari sifat khusus pekerjaan, tetapi pada akhirnya bila segala sesuatunya sudah dilaksanakan bersama-sama, maka diharapkan agar semua itu membentuk suatu implementasi kebijakan yang efektif.<sup>59</sup>

## **B. Sifat Rencana Implementasi**

Rencana implementasi menterjemahkan rencana strategi ke dalam keputusan yang berlaku. Prosesnya adalah seperti membuat rencana jangka menengah dan menggunakannya sebagai dasar untuk membuat rencana dan keputusan jangka pendek. Dalam bagian ini titik perhatian diletakkan pada rencana jangka menengah.<sup>60</sup>

Memperhatikan bagaimana berbagai rencana jangka menengah saling berkaitan, masing-masing perusahaan memutuskan sendiri, apakah akan mempersiapkan rencana setiap pokok yang diperlihatkan dalam peta, dalam rincian-rincian apa dan dengan koordinasi apa dengan rencana-rencana lain. Dalam teori, makin stabil lingkungan, maka tepat pula interelasi antara berbagai rencana fungsional. Makin tidak stabil lingkungan, maka kurang tepat pula integrasi menyeluruh dari rencana seperti itu.

## **C. Pendekatan Perencanaan Pendidikan**

Dalam perencanaan pendidikan ada empat pendekatan yang di gunakan, yaitu: a) pendekatan kebutuhan sosial, b). pendekatan ketenagakerjaan, c) pendekatan efesiensi biaya, d). pendekatan terpadu. Pendekatan perencanaan pendidikan secara perinci dijelaskan sebagai berikut:

---

59 George A. Steiner, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen* h. 249

60 George A. Steiner, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*,h 237

- 1) Pendekatan Kebutuhan Sosial. Pendekatan sosial merupakan pendekatan yang didasarkan atas keperluan masyarakat pada saat ini. Pendekatan ini menitik beratkan pada tujuan pendidikan yang menitik beratkan pada pemerataan kesempatan dalam mendapatkan pendidikan. Menurut A.W. Guruge pendekatan sosial merupakan pendekatan tradisional bagi pembangunan pendidikan dengan menyediakan lembaga-lembaga dan fasilitas demi memenuhi tekanan-tekanan untuk memasukkan sekolah serta memungkinkan pemberian kesempatan kepada murid dan orang tua secara bebas. Sebagai contoh penerapan pendekatan ini adalah diterapkannya sistem ganda melalui kebijakan Link And Match. Selanjutnya dalam pendekatan ini terdapat beberapa kelemahan sebagai berikut:
  - a) Pendekatan kebutuhan sosial mengabaikan masalah alokasi dalam skala nasional, dan secara samar tidak mempermasalahkan besarnya sumber daya pendidikan yang dibutuhkan karena beranggapan bahwa penggunaan sumberdaya pendidikan yang terbaik adalah untuk segenap rakyat Indonesia.
  - b) Pendekatan kebutuhan sosial mengabaikan kebutuhan ketenagakerjaan (*manpower planning*) yang diperlukan dimasyarakat sehingga dapat menghasilkan lulusan yang sebenarnya kurang dibutuhkan masyarakat.
  - c) Pendekatan kebutuhan sosial cenderung hanya menjawab pemerataan pendidikan saja sehingga kuantitas lebih diutamakan dari pada kualitasnya.
- 2) Pendekatan Ketenagakerjaan. Dalam teorinya pendekatan ini lebih mengutamakan keterkaitan lulusan sistem pendidikan dengan tuntutan akan kebutuhan tenaga kerja, didalam pendekatan ini juga mempunyai kelemahan, dimana ada tiga kelemahan yang paling utama, yaitu:
  - a) Mempunyai peranan yang terbatas dalam perencanaan pendidikan, karena pendekatan ketenagakerjaan mengabaikan keberadaan sekolah umum karena hanya akan menghasilkan pengangguran saja, pendekatan ini lebih mengutamakan sekolah menengah kejuruan untuk memenuhi kebutuhan kerja.

- b) Menggunakan klasifikasi rasio permintaan dan persediaan
- c) Tujuan pendekatan ketenagakerjaan hanya untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, disisi lain tuntutan dunia kerja berubah ubah sesuai dengan cepatnya perubahan zaman.

Blaug dan Faure menyimpulkan bahwa masalah pengangguran dikalangan terdidik dapat ditekan dengan memperbaiki sistem dan perencanaan pendidikan yang baik. Perlu kita cermati sebenarnya peningkatan pengangguran bukan semata-mata kesalahan dunia pendidikan, peningkatan pengangguran di karenakan sempitnya lapangan kerja, sempitnya lapangan kerja disebabkan pemerintah yang kurang bisa membuka lapangan kerja yang baru. Perbaikan sistem dan perencanaan pendidikan bukan berarti pendidikan harus melahirkan atau meluluskan lulusan yang siap pakai. Kalau yang dimaksud dengan siap pakai ialah kemampuan lulusan yang mengenali dan menguasai permasalahan rutin serta mampu mengaplikasikan ilmunya maka bukan pada tempatnya hal itu di belajarkan pada pendidikan formal yang ada sekarang ini.

- 3) Pendekatan Efisiensi Biaya. Pendekatan ini menitik beratkan pada pemanfaatan biaya secermat mungkin untuk mendapatkan hasil pendidikan yang seoptimal mungkin, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, sehingga pendidikan ini diadakan hanya jika benar benar keuntungan yang relatif pasti, baik bagi penyelenggara maupun peserta didik. Sebagai contoh : pembukaan sekolah sekolah magister manajemen, magister bisnis adminitrasi, dan kursus-kursus. Lebih jauh lagi kalau mencermati pendekatan ini mempunyai implikasi terhadap prinsip ekonomi yaitu program pendidikan yang mempunyai nilai ekonomi tinggi menempati urutan atau prioritas penting. Pendekatan ini juga disebut sebagai pendekatan *Rate of Education atau Return to Education*, pendekatan ini bertujuan untuk mengukur pendidikan dari sudut hasil atau keuntungan yang di peroleh, sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan yang baik adalah pendidikan yang menguntungkan dan menjanjikan dan sebaliknya pendidikan yang kurang baik adalah pendidikan

yang tidak menguntungkan sama sekali. Kelemahan pendekatan ini adalah pada pengelolaan dana pendidikan terutama di negara berkembang masih sangat lemah.

- 4) Pendekatan Terpadu. Pendekatan terpadu adalah bentuk pendekatan yang didalamnya memadukan ketiga pendekatan yang ada diatas, yaitu pendekatan sosial, pendekatan ketenaga kerjaan dan pendekatan efisiensi biaya.

## BAB VII MANAJEMEN BY OBJECTIVES (MBO)

### A. Pengertian Manajemen by objectives (MBO)

*Manajemen by objectives* (MBO) merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan perencanaannya. Metode ini adalah metode yang sangat populer. MBO adalah suatu metode formal atau semiformal yang diawali dari penetapan tujuan, pelaksanaan, dan kemudian evaluasi. Tujuan metode ini adalah untuk mendorong bawahan untuk lebih berpartisipasi serta memperjelas tujuan dan mengkomunikasikan tujuan serta hasil yang diharapkan. Sehingga keberhasilan MBO adalah partisipasi dan komunikasi. MBO bisa digunakan oleh organisasi bisnis maupun non bisnis.<sup>61</sup>

Tabel 3. Keuntungan dan Kelemahan MBO

Keuntungan	Kelemahan
Meningkatkan koordinasi antara tujuan dan rencana	Cenderung gagal jika tidak ada komitmen yang kontinue dari manajemen puncak
Memperjelas prioritas dan ekspektasi	Adanya ketergantungan yang besar terhadap pihak lain dalam organisasi
Memungkinkan komunikasi vertikal dan horizontal	Terlalu menekankan pada tujuan jangka pendek
Meningkatkan motivasi karyawan	
Dapat menjalankan pengawasan yang lebih efektif <sup>62</sup>	

MBO Pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* pada tahun 1954. Management by objective dapat juga disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran, manajemen berdasarkan hasil (*Management by Result*), *Goals management*, *Work*

---

61 Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 69

62 Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 63

*planning and review* dan lain sebagainya yang pada intinya sama.<sup>63</sup>

Management by objective menekankan pada pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan yang efektif, dengan menetapkan prosedur pencapaian baik yang formal maupun informal, pertama dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai dilanjutkan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan sampai selesai baru diadakan peninjauan kembali atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kegiatan MBO singkatan dari management by objective yaitu proses partisipasi yang melibatkan bawahan dan para manajer dalam setiap tingkatan organisasi yang dirumuskan dengan bentuk misi atau sasaran, yang dapat diukur dimana penggunaan ukuran ini sebagai pedoman bagi pengoperasian satuan kerja. Selanjutnya Sistem Management By Objective Yang Efektif mencakup: 1) adanya komitmen para manajer tujuan pribadi dan organisasi, sehingga dia harus berjumpa dengan bawahannya untuk memberikan penetapan tujuan dan menilainya. 2) penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. 3) tujuan perseorangan, dimana antara manajer dan bawahan harus merumuskan tujuan bersama dan tanggung jawab terhadap bagiannya secara jelas guna memahami tentang apa yang akan dicapai. 4) Perlunya partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi dari semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai. 5) Otonomi dan implementasi rencana, disini bawahan dan manajer bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuannya. 6) Peninjauan kembali prestasi yang dilakukan secara periodik terhadap kemajuan tujuan.

Agar MBO sukses maka manajer harus memahami dan mempunyai trampil secara mengetahui kemanfaatan dan kegunaan dari MBO. Tujuan merupakan hal yang realistis dan mudah dipahami oleh siapapun juga, sehingga tujuan ini

---

63 Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 70

sering digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dari manajer, apakah dia berhasil dalam tugasnya atau gagal. Top manajer harus menjaga sistem MBO ini tetap hidup dan berfungsi sebagaimana mestinya. Tanpa partisipasi semua pihak tidaklah mungkin program MBO ini berjalan, maka semua pihak harus mengetahui posisinya dalam hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai, umpan balik terhadapnya sangat berguna.

Proses Pembuatan Keputusan untuk menjaga sistem MBO yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Pemahaman dan Perumusan Masalah. Manajer harus dapat menemukan masalah apa yang sebenarnya, dan menentukan bagian-bagian mana yang harus dipecahkan dan bagian mana yang seharusnya dipecahkan.
- 2) Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan. Setelah masalahnya ditemukan, lalu ditentukan dan dibuatkan rumusannya untuk membuat keputusan yang tepat.
- 3) Pengembangan Alternatif. Pengembangan memungkinkan menolak kecenderungan membuat keputusan yang cepat agar tercapai keputusan yang efektif.
- 4) Pengevaluasian Alternatif. Menilai efektivitas dari alternatif yang dipakai, yang diukur dengan menghubungkan tujuan dan sumber daya organisasi dengan alternatif yang realistic serta menilai seberapa baik alternatif yang diambil dapat membantu pemecahan masalah.<sup>64</sup>
- 5) Pemilihan Alternatif Terbaik. Didasarkan pada informasi yang diberikan kepada manajer dan ketidak sempurnaan kebijaksanaan yang diambil oleh manajer.
- 6) Implementasi Keputusan. Manajer harus menetapkan anggaran, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, serta memperhatikan resiko dan ketidak puasan terhadap keputusan yang diambil. Sehingga perlu dibuat prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila timbul masalah baru dalam keputusan yang dibuat serta mempersiapkan peringatan dini atas segala kemungkinan yang terjadi.

- 7) Evaluasi atas Hasil Keputusan. Implementasi yang telah diambil harus selalu dimonitor terus-menerus, apakah berjalan lancar dan memberikan hasil yang diharapkan.<sup>65</sup>

Keterlibatan Bawahan Dalam Pembuatan Keputusan  
Keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan dapat bersifat resmi misal dengan pembuatan kelompok, bisa juga bersifat tidak resmi misal dengan meminta gagasan dan saran-saran. Pembuatan keputusan yang didasarkan pada sifat formal lebih efektif karena banyak masukan-masukan pengetahuan yang lainnya. karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah pembuatan keputusan dilakukan secara kelompok atau tidak.

Operasi organisasi semakin kompleks dan mahal, sehingga semakin sulit dan penting manajer dalam membuat rencana dan keputusan. Untuk itu diperlukan bantuan berbagai teknik dan peralatan kuantitatif. Teknik dan peralatan kuantitatif pembuatan keputusan dikenal dengan nama teknik management science dan operations research. Riset operasi menggambarkan, memahami, dan memperkirakan perilaku berbagai sistem yang kompleks dalam kehidupan manusia. Tujuannya menyediakan informasi yang akurat.

## **B. Teori Perencanaan Yang di Gunakan MBO**

- a) Teori Sinoptik. Teori ini adalah teori yang paling lengkap di banding dengan yang lainnya. Teori ini sudah menggunakan model berpikir sistem dalam perencanaannya. Objek yang di rencanakan di pandang sebagai kesatuan yang bulat, dengan satu tujuan yang di sebut misi. Langkah-langkah perencanaan sinoptik meliputi : 1) Perencanaan masalah, 2) Mengestimasi ruang lingkup problem, 3) Mengklasifikasi kemungkinan penyelesaian, 4) Menginvestigasi problem, 5) Memprediksi alternatif, 6) Mengevaluasi kemajuan atas penyelesaian yang spesifik.
- b) Teori Inkremental. Teori ini berdasarkan pada kemampuan institusi dan kinerja personalianya. Teori

---

65 Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen*, h 72

ini tidak cocok untuk jangka panjang karena sulit di ramalkan.

- c) Teori Transaktif. Teori ini menekankan pada hakikat individu yang menjunjung tinggi kepentingan pribadi. Perencanaan dalam teori ini di lakukan oleh provinsi/kabupaten/kota atau sekolah.
- d) Teori Advokasi. Teori advokasi menekankan pada hal yang bersifat umum. Perbedaan individu dan daerah di abaikan. Dasar perencanaannya pada argumentasi yang logis, rasional, dan dapat di pertahankan melalui argumentasi (*advokasi*).
- e) Teori Radikal. Teori ini menekankan pada kebebasan lembaga lokal untuk melakukan perencanaan sendiri, dengan maksud agar lebih cepat memenuhi kebutuhan lokal.
- f) Teori SITAR. Teori sitar adalah gabungan kelima di atas. Oleh sebab itu di sebut juga sebagai *complementary planning proces*. Teori ini untuk menggabungkan semua kelebihan masing-masing teori di atas sehingga lebih lengkap.<sup>66</sup>

---

66 Husaini Usman. *Manajemen*, h 75

## BAB VIII

### PENDIDIKAN DAN KETENAGAKERJAAN (LINK AND MATCH)

Apakah pendidikan formal merupakan penentu dalam menunjang pertumbuhan ekonomi? Apakah pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan melalui pendidikan formal? Titik singgung antara pendidikan dan pertumbuhan ekonomi adalah produktivitas kerja, dengan asumsi bahwa semakin tinggi mutu pendidikan, semakin tinggi produktivitas kerja, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi suatu masyarakat. Anggapan ini mengacu pada teori *Human Capital*. Teori *Human Capital* menerangkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi karena pendidikan berperan di dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Teori ini merasa yakin bahwa pertumbuhan suatu masyarakat harus dimulai dari produktivitas individu. Jika setiap individu memiliki penghasilan yang tinggi karena pendidikannya juga tinggi, pertumbuhan masyarakat dapat ditunjang karenanya. Teori *Human Capital* ini menganggap bahwa pendidikan formal sebagai suatu investasi, baik bagi individu maupun bagi masyarakat. Dari teori ini timbul beberapa model untuk mengukur keberhasilan pendidikan bagi pertumbuhan ekonomi, misalnya dengan menggunakan teknik *cost benefit analysis*, model pendidikan tenaga kerja dan lain sebagainya.<sup>67</sup>

Namun dalam kenyataannya, asumsi-asumsi yang digunakan oleh teori *Human Capital* tidak selalu benar. Hal ini terbukti dari hasil penelitian Cummings bahwa di Indonesia ternyata menunjukkan kecenderungan yang tidak berbeda antara negara maju dan negara berkembang, yaitu bahwa pendidikan formal hanya memberikan kontribusi kecil terhadap status pekerjaan dan penghasilan lulusan pendidikan formal dibandingkan dengan faktor-faktor luar sekolah.

Teori *Human Capital* dianggap tidak berhasil, maka muncullah teori baru sebagai koreksi terhadap teori sebelumnya, yaitu teori *Kredensialisme*. Teori ini mengungkapkan bahwa struktur masyarakat lebih ampuh dari

---

67 Indar, Djumberansyah. *Perencanaan Pendidikan Strategi dan Implementasinya*. (Surabaya: Karya Aditama, 2000) h. 14

pada individu dalam mendorong suatu pertumbuhan dan perkembangan. Pendidikan formal hanya dianggap sebagai alat untuk mempertahankan status quo dari para pemenang status sosial yang lebih tinggi. Menurut teori ini perolehan pendidikan formal tidak lebih dari suatu lambang status (misalnya melalui perolehan "ijazah" bukan karena produktivitas) yang mempengaruhi tingginya penghasilan.

Dua teori yang dikemukakan diatas, masing-masing memiliki kaitan erat dengan fungsi sistem pendidikan yang diungkap oleh Sayuti Hasibuan. Menurutnya, fungsi sistem pendidikan dalam kaitannya dengan ketenagakerjaan meliputi dua dimensi penting, yaitu: 1). Dimensi kuantitatif yang meliputi fungsi sistem pendidikan dalam pemasok tenaga kerja terdidik dan terampil sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja yang tersedia, 2). Dimensi kualitatif yang menyangkut fungsinya sebagai penghasil tenaga terdidik dan terlatih yang akan menjadi sumber penggerak pembangunan atau sebagai *driving force*.<sup>68</sup>

Sistem pendidikan sebagai suatu sistem pemasok tenaga kerja terdidik lebih banyak diilhami oleh teori *Human Capital*. Sistem pendidikan memiliki arti penting dalam menjawab tuntutan lapangan kerja yang membutuhkan tenaga kerja terampil dalam berbagai jenis pekerjaan. Penyediaan tenaga kerja terdidik tidak hanya harus memenuhi kebutuhan akan suatu jumlah yang dibutuhkan. Akan tetapi, yang lebih penting ialah jenis-jenis keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Teori *Human Capital* percaya bahwa pendidikan memiliki anggapan lapangan kerja yang membutuhkan kecakapan dan keterampilan tersebut juga sudah tersedia.

Fungsi pendidikan sebagai penghasil tenaga penggerak pembangunan (*driving force*) cenderung lebih sesuai dengan teori *Kredensialisme*. Sistem pendidikan harus mampu membuka cakrawala yang lebih luas bagi tenaga yang dihasilkan, khususnya dalam membuka lapangan kerja baru. Pendidikan harus dapat menghasilkan tenaga yang mampu mengembangkan potensi masyarakat dalam menghasilkan barang dan jasa termasuk cara-cara memasarkannya.

---

68 Indar Djumberansyah, *Perencanaan Pendidikan dan Implementasinya*, h. 17

Kemampuan ini sangat penting dalam rangka memperluas lapangan kerja dan lapangan usaha. Dengan demikian, lulusan sistem pendidikan tidak bergantung hanya kepada lapangan kerja yang telah ada yang pada dasarnya sangat terbatas, akan tetapi mengembangkan kesempatan kerja yang masih potensial.

Teori *Kredensialisme* merasa yakin bahwa pelatihan kerja merupakan media yang strategis dalam menjembatani antara pendidikan dengan kebutuhan lapangan kerja. Jika ada masalah ketidaksesuaian, hal ini dianggap sebagai "gejala persediaan" (*supply phenomina*), yaitu ketidaksesuaian antara pendidikan dan lapangan kerja yang diungkapkan sebagai gejala ketidak mampuan sistem pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang mudah dilatih atau yang dapat membelajarkan diri agar menjadi tenaga terampil sesuai dengan kebutuhan pasar.

Ketidaksesuaian tersebut juga dapat dianggap sebagai gejala permintaan (*demand phenomina*), yaitu ketidaksesuaian tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh sistem pendidikan itu sendiri, tetapi lapangan kerja juga belum memfungsikan sistem pelatihan kerja secara optimal. Jika ketidaksesuaian antara keterampilan kerja dengan kebutuhan dunia industri dianggap sebagai *demand phenomina*, sistem pelatihan kerja juga harus merupakan bagian yang integral di dalam industri atau perusahaan. Dalam hubungan dengan hal tersebut, dunia industri akan berfungsi sebagai *training ground*. Jika industri atau perusahaan sudah berfungsi sebagai *training ground*, produktivitas tenaga kerja secara langsung merupakan kontrolnya. Pelatihan dalam industri atau perusahaan ialah tempat yang paling tepat untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai (*ready trained*), sementara sistem pendidikan formal secara maksimal harus mampu menghasilkan tenaga potensial atau yang memiliki kecakapan dasar yang dapat dikembangkan lebih jauh di dunia kerja.

Sekat-sekat yang ada antara pendidikan, pelatihan dan tenaga kerja seperti yang dialami dewasa ini, setidaknya-tidaknya secara konseptual tidak terjadi dalam masyarakat industri modern. Diperlukan program yang terintegrasi antara dunia pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh dunia industri. Program-program pelatihan tidak hanya

dilaksanakan di dalam industri, tetapi sistem pendidikan sekolah dan luar sekolah harus menyelenggarakan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja.

Dalam kaitan ini perlu ada refungsionalisasi SISDIKNAS yang membuka diri terhadap keterlibatan penuh dari masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Dengan sistem yang seperti itu, bukan berarti akan menghilangkan pengangguran, tentu saja masalah pengangguran akan selalu ada karena berbagai sebab ekonomis ataupun non-ekonomis namun masalah pengangguran setidaknya dapat diminimalisir.

Fungsi pendidikan sebagai pemasok tenaga kerja terdidik dan terlatih dapat diuji berdasarkan kemampuannya dalam memenuhi jumlah angkatan kerja yang dibutuhkan oleh lapangan kerja yang telah ada atau yang diperkirakan tersedia dalam suatu sistem ekonomi. Untuk menguji kemampuan ini diperlukan perbandingan antara persediaan angkatan kerja yang dihasilkan oleh sistem pendidikan dan latihan dengan kebutuhan tenaga kerja dalam lapangan kerja yang ada menurut kategori tingkat pendidikan pekerjaan.

Terjadinya kelebihan persediaan tenaga kerja berpendidikan dasar ini disebabkan oleh masih banyak tersedianya lapangan kerja pada sektor tradisional dan sektor informal pada saat struktur tenaga kerja telah mulai bergeser ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Keadaan ini didukung oleh kenyataan bahwa kelebihan persediaan tenaga kerja terjadi pada tingkat-tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan yang menjadi akibatnya pengangguran tenaga terdidik atau lulusan Perguruan Tinggi akan terus bertambah setiap tahun. Salah satu sebab kesenjangan *supply* dan *demand* pendidikan tinggi ialah kesenjangan antara keinginan mahasiswa (dan dorongan orang tua serta persepsi masyarakat) dengan kebutuhan akan tenaga kerja. Mahasiswa lebih menyenangi program studi profesional seperti ahli hukum dan ekonomi dibanding dengan program teknologi maupun pertanian. Gejala ini terjadi juga di negara industri maju dan sangat kuat

di negara berkembang. Sebaliknya kebutuhan akan tenaga kerja yang banyak ialah di bidang industri dan pertanian.<sup>69</sup>

Angka partisipasi dan bertambahnya lulusan Perguruan Tinggi belum dengan sendirinya meningkatkan produktivitas kerja karena adanya pengangguran sarjana yang semakin meningkat. Data pendidikan nasional telah menunjukkan kecenderungan sebagai berikut: 1) Semakin tinggi jenjang pendidikan maka akan semakin besar kemungkinan terjadinya pengangguran. 2) Pada tingkat pendidikan sekolah menengah kebawah cenderung terdapat kekurangan tenaga kerja terdidik. 3) Tamatan SLTA cenderung untuk menganggur dan jumlahnya semakin besar. 4) Surplus lulusan Perguruan Tinggi cenderung berlipat ganda dari tahun ke tahun.

Gambaran mengenai kesenjangan *supply* dan *demand* lulusan pendidikan tinggi terletak pada angka absolutnya, karena sebenarnya kita masih kekurangan tenaga lulusan Perguruan Tinggi. Kekurangan ini masih dipersulit lagi dengan adanya "*mis-match*" jenis keahlian yang diproduksi oleh pendidikan tinggi kita. Menurut Darlaini Nasution seperti yang dikutip Soeharto Bohar ada tiga faktor mendasar yang menjadi penyebab masih tingginya tingkat pengangguran di Indonesia. Ketiga faktor tersebut adalah, ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai antara pendidikan dengan lapangan kerja, ketidakseimbangan *demand* (permintaan) dan *supply* (penawaran) dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dihasilkan masih rendah. Darlaini Nasution menjelaskan, lapangan pekerjaan yang membutuhkan tenaga kerja umumnya tidak sesuai dengan tingkat pendidikan atau keterampilan yang dimiliki. Umumnya perusahaan atau penyedia lapangan kerja membutuhkan tenaga yang siap pakai, artinya sesuai dengan pendidikan dan ketrampilannya, namun dalam kenyataan tidak banyak tenaga kerja yang siap pakai tersebut. Justru yang banyak adalah tenaga kerja yang tidak sesuai dengan job yang disediakan.

Berdasarkan data dari Departemen Tenaga Kerja pada tahun 1997 jumlah pengangguran terbuka sudah mencapai sekitar 10% dari sekitar 90 juta angkatan kerja yang ada di

---

69 Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006) h. 55

Indonesia, dan jumlah ini pun belum mencakup pengangguran terselubung. Jika persentase pengangguran total dengan melibatkan jumlah pengangguran terselubung dan terbuka hendak dilihat angkanya, maka angkanya sudah mencapai 40% dari 90 juta angkatan kerja yang berarti jumlah penganggur mencapai sekitar 36 juta orang. Adapun pengangguran terselubung adalah orang-orang yang menganggur karena bekerja di bawah kapasitas optimalnya. Para penganggur terselubung ini adalah orang-orang yang bekerja di bawah 35 jam dalam satu minggunya. Jika kita berasumsi bahwa krisis ekonomi hingga saat ini belum juga bisa terselesaikan maka angka-angka tadi dipastikan akan lebih melonjak.<sup>70</sup>

Ledakan pengangguran pun berlanjut di tahun 1998, di mana sekitar 1,4 juta pengangguran terbuka baru akan terjadi. Dengan perekonomian yang hanya tumbuh sekitar 3,5 sampai 4%, maka tenaga kerja yang bisa diserap hanya sekitar 1,3 juta orang. Sisanya menjadi tambahan pengangguran terbuka tadi. Total pengangguran jadinya melampaui 10 juta orang. Berdasarkan pengalaman, jika kita mengacu pada data-data tahun 1996 maka pertumbuhan ekonomi sebesar 3,5 sampai 4% belumlah memadai. Berdasarkan data sepanjang di tahun 1996, perekonomian hanya mampu menyerap 85,7 juta orang dari jumlah angkatan kerja 90,1 juta orang. Tahun 1996 perekonomian mampu menyerap jumlah tenaga kerja dalam jumlah relatif besar karena ekonomi nasional tumbuh hingga 7,98 persen. Tahun 1997 dan 1998, pertumbuhan ekonomi dapat dipastikan tidak secerah tahun 1996, karena pada tahun 2007 adalah awal mula terjadinya krisis moneter, ketika menginjak tahun 2000, jumlah pengangguran di tahun 2000 ini sudah menurun dibanding tahun 1999. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi tahun 2000 yang meningkat menjadi 4,8 persen. Pengangguran tahun 1999 yang semula 6,01 juta turun menjadi 5,87 juta orang. Sedang setengah pengangguran atau pengangguran terselubung juga menurun dari 31,7 juta menjadi 30,1 juta orang pada tahun 2000. Jumlah pengangguran saat ini mencapai sekitar 35,97 juta orang, namun pemerintah masih memfokuskan penanggulangan

---

70 Soeharto, Bohar, *Perencanaan Sosial Kasus Pendekatan*. (Bandung: Armico 2001) h. 53

pengangguran ini pada 16,48 juta orang. Jumlah pengangguran pada tahun 2001 mencapai 35,97 juta orang yang diperkirakan bisa bertambah bila pemulihan ekonomi tidak segera berjalan dengan baik.<sup>71</sup>

Dan kini, pada tahun 2008 ini jumlah pengangguran di Indonesia ditargetkan turun menjadi 8,9 persen dibanding 2007 yang masih 9,7 persen. Untuk mengurangi jumlah pengangguran maupun kemiskinan, pemerintah perlu melakukan berbagai langkah strategis seperti pemberdayaan masyarakat. Untuk mendukung pemberdayaan itu, pemerintah harus memfasilitasi dan menciptakan iklim yang kondusif. Namun, banyak tantangan yang dihadapi pemerintah dalam mengupayakan langkah tersebut, terutama karena keterbatasan dana.

Pengangguran intelektual di Indonesia cenderung terus meningkat dan semakin mendekati titik yang mengkhawatirkan. Pada tahun 2003 jumlah pengangguran intelektual diperkirakan mencapai 24,5 persen. Pengangguran intelektual ini tidak terlepas dari persoalan dunia pendidikan yang tidak mampu menghasilkan tenaga kerja berkualitas sesuai tuntutan pasar kerja sehingga seringkali tenaga kerja terdidik kita kalah bersaing dengan tenaga kerja asing. Fenomena inilah yang sedang dihadapi oleh bangsa kita di mana para tenaga kerja yang terdidik banyak yang menganggur walaupun mereka sebenarnya menyandang gelar. Salah satu faktor yang mengakibatkan tingginya angka pengangguran di negara kita adalah terlampau banyak tenaga kerja yang diarahkan ke sektor formal sehingga ketika mereka kehilangan pekerjaan di sektor formal, mereka kelabakan dan tidak bisa berusaha untuk menciptakan pekerjaan sendiri di sektor informal. Justru orang-orang yang kurang berpendidikan bisa melakukan inovasi menciptakan kerja, entah sebagai joki yang menumpang di mobil atau joki payung kalau hujan.<sup>72</sup>

---

71 Sindhunata, *Menggegas Paradigma Baru Pendidikan: Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasi*. (Yogyakarta: Kanisius, 2000) h. 44

72 Sindhunata, *Menggegas Paradigma Baru Pendidikan: Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasi*, h 45

Meski ada kecenderungan pengangguran terdidik semakin meningkat namun upaya perluasan kesempatan pendidikan dari pendidikan menengah sampai pendidikan tinggi tidak boleh berhenti. Akan tetapi pemerataan pendidikan itu harus dilakukan tanpa mengabaikan mutu pendidikan itu sendiri. Karena itu maka salah satu kelemahan dari sistem pendidikan kita adalah sulitnya memberikan pendidikan yang benar-benar dapat memupuk profesionalisme seseorang dalam berkarier atau bekerja. Saat ini pendidikan kita terlalu menekankan pada segi teori dan bukan pada praktek. Pendidikan seringkali disampaikan dalam bentuk yang monoton sehingga membuat para siswa menjadi bosan. Di negara-negara maju, pendidikan dalam wujud praktek lebih diberikan dalam porsi yang lebih besar. Di negara kita, saat ini ada kecenderungan bahwa para siswa hanya mempunyai kebiasaan menghafal saja untuk pelajaran-pelajaran yang menyangkut ilmu sosial, bahasa, dan sejarah atau menerima saja berbagai teori namun sayangnya para siswa tidak memiliki kemampuan untuk menggali wawasan pandangan yang lebih luas serta cerdas dalam memahami dan mengkaji suatu masalah. Sedangkan untuk ilmu pengetahuan alam para siswa cenderung hanya diberikan latihan soal-soal yang cenderung hanya melatih kecepatan dalam berpikir untuk menemukan jawaban dan bukannya mempertajam penalaran atau melatih kreativitas dalam berpikir.

Contohnya seperti seseorang yang pandai dalam mengerjakan soal-soal matematika bukan karena kecerdikan dalam melakukan analisis terhadap soal atau kepandaian dalam membuat jalan perhitungan tetapi karena dia memang sudah hafal tipe soalnya. Kenyataan inilah yang menyebabkan sumber daya manusia kita ketinggalan jauh dengan sumber daya manusia yang ada di negara-negara maju. Kita hanya pandai dalam teori tetapi gagal dalam praktek dan dalam profesionalisme pekerjaan tersebut. Rendahnya kualitas tenaga kerja terdidik kita juga adalah karena kita terlampau melihat pada gelar tanpa secara serius membenahi kualitas dari kemampuan di bidang yang kita tekuni.

Sehingga karena hal inilah maka para tenaga kerja terdidik sulit bersaing dengan tenaga kerja asing dalam usaha untuk mencari pekerjaan. Salah satu penyebab pengangguran di kalangan lulusan perguruan tinggi adalah karena kualitas

pendidikan tinggi di Indonesia yang masih rendah. Akibatnya lulusan yang dihasilkan pun kualitasnya rendah sehingga tidak sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Pengangguran terdidik dapat saja dipandang sebagai rendahnya efisiensi eksternal sistem pendidikan. Namun bila dilihat lebih jauh, dari sisi permintaan tenaga kerja, pengangguran terdidik dapat dipandang sebagai ketidakmampuan ekonomi dan pasar kerja dalam menyerap tenaga terdidik yang muncul secara bersamaan dalam jumlah yang terus berakumulasi.

Sebagai solusi pengangguran, berbagai strategi dan kebijakan dapat ditempuh, misalnya setiap penganggur diupayakan memiliki pekerjaan yang layak bagi kemanusiaan artinya produktif dan remuneratif sesuai Pasal 27 Ayat 2 UUD 1945 dengan partisipasi semua masyarakat Indonesia. Lebih tegas lagi menjadikan penanggulangan pengangguran menjadi komitmen nasional. Untuk itu diperlukan dua kebijakan, yaitu kebijakan makro dan mikro (khusus). Kebijakan mikro (khusus) dapat dijabarkan dalam beberapa poin:

*Pertama*, pengembangan mindset dan wawasan penganggur, berangkat dari kesadaran bahwa setiap manusia sesungguhnya memiliki potensi dalam dirinya namun sering tidak menyadari dan mengembangkan secara optimal. Dengan demikian, diharapkan setiap pribadi sanggup mengaktualisasikan potensi terbaiknya dan dapat menciptakan kehidupan yang lebih baik, bernilai dan berkualitas bagi dirinya sendiri maupun masyarakat luas. Kepribadian yang matang, dinamis dan kreatif memiliki tujuan dan visi yang jauh ke depan, berani mengambil tantangan serta mempunyai mindset yang benar. Itu merupakan tuntutan utama dan mendasar di era globalisasi dan informasi yang sangat kompetitif dewasa ini dan di masa-masa mendatang. Perlu diyakini oleh setiap orang, kesuksesan yang hakiki berawal dari sikap mental kita untuk berani berpikir dan bertindak secara nyata, tulus, jujur matang, sepenuh hati, profesional dan bertanggung jawab.

*Kedua*, melakukan pengembangan kawasan-kawasan, khususnya yang tertinggal dan terpencil sebagai prioritas dengan membangun fasilitas transportasi dan komunikasi. Ini akan membuka lapangan kerja bagi para penganggur di berbagai jenis maupun tingkatan.

*Ketiga*, segera membangun lembaga sosial yang dapat menjamin kehidupan penganggur. Hal itu dapat dilakukan serentak dengan pendirian Badan Jaminan Sosial Nasional dengan embrio mengubah PT Jaminan Sosial Tenaga Kerja (PT Jamsostek) menjadi Badan Jaminan Sosial Nasional yang terdiri dari berbagai devisa menurut sasarannya. Dengan membangun lembaga itu, setiap penganggur di Indonesia akan tercatat dengan baik dan mendapat perhatian khusus.

*Keempat*, menyederhanakan perizinan karena dewasa ini terlalu banyak jenis perizinan yang menghambat investasi baik Penanaman Modal Asing (PMA), Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dan investasi masyarakat secara perorangan maupun berkelompok. Itu semua perlu segera dibahas dan disederhanakan sehingga merangsang pertumbuhan investasi untuk menciptakan lapangan kerja baru.

*Kelima*, mengaitkan secara erat (sinergi) masalah pengangguran dengan masalah di wilayah perkotaan lainnya, seperti sampah, pengendalian banjir, dan lingkungan yang tidak sehat. Sampah, misalnya, terdiri dari bahan organik yang dapat dijadikan kompos dan bahan non-organik yang dapat didaur ulang. Sampah sebagai bahan baku pupuk organik dapat diolah untuk menciptakan lapangan kerja dan pupuk organik itu dapat didistribusikan ke wilayah-wilayah tandus yang berdekatan untuk meningkatkan produksi lahan. Semuanya mempunyai nilai ekonomis tinggi dan akan menciptakan lapangan kerja.<sup>73</sup>

*Keenam*, mengembangkan suatu lembaga antarkerja secara profesional. Lembaga itu dapat disebutkan sebagai job center dan dibangun dan dikembangkan secara profesional sehingga dapat membimbing menyalurkan para pencari kerja. Pengembangan lembaga itu mencakup, antara lain sumber daya manusianya (*brainware*), perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan manajemen keuangan.

*Ketujuh*, menyeleksi Tenaga Kerja Indonesia (TKI) yang akan dikirim ke luar negeri. Perlu seleksi lebih ketat terhadap pengiriman TKI ke luar negeri. Sebaiknya diupayakan tenaga-tenaga terampil (*skilled*). Hal itu dapat dilakukan dan

---

73 Sindhunata, *Menggegas Paradigma Baru Pendidikan: Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasim* h 47

diprakarsai oleh Pemerintah Pusat dan Daerah. Bagi pemerintah Daerah yang memiliki lahan cukup, gedung, perbankan, keuangan dan aset lainnya yang memadai dapat membangun Badan Usaha Milik Daerah Pengerahan Jasa Tenaga Kerja Indonesia ke luar negeri (BUMD-PJTKI). Tentunya badan itu diperlengkapi dengan lembaga pelatihan (*Training Center*) yang kompeten untuk jenis-jenis keterampilan yang sangat banyak peluang di negara lain.

*Kedelapan*, penyempurnakan kurikulum dan sistem pendidikan nasional (Sisdiknas). Sistem pendidikan dan kurikulum sangat menentukan kualitas pendidikan. Karena itu, Sisdiknas perlu reorientasi supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Pengembangan sistem pendidikan nasional perlu direstrukturisasi. Retorika sistem pendidikan tinggi meliputi berbagai aspek, antara lain keseimbangan program studi dan peningkatan mutu.<sup>74</sup>

*Kesembilan*, upayakan untuk mencegah perselisihan hubungan industrial (PHI) dan pemutusan hubungan kerja (PHK). PHI dewasa ini sangat banyak berperan terhadap penutupan perusahaan, penurunan produktivitas, penurunan permintaan produksi industri tertentu dan seterusnya. Akibatnya, bukan hanya tidak mampu menciptakan lapangan kerja baru, justru sebaliknya bermuara pada PHK yang berarti menambah jumlah penganggur.

*Kesepuluh*, segera mengembangkan potensi kelautan kita. Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) mempunyai letak geografis yang strategis yang sebagian besar berupa lautan dan pulau-pulau yang sangat potensial sebagai negara maritim. Potensi kelautan Indonesia perlu dikelola lebih baik supaya dapat menciptakan lapangan kerja yang produktif dan remuneratif.

Pendekatan ketenagakerjaan merupakan pendekatan yang mengutamakan kepada keterkaitan lulusan sistem pendidikan dengan tuntutan terhadap tenaga kerja pada berbagai sektor pembangunan dengan tujuan yang akan dicapai adalah bahwa pendidikan itu diperlukan untuk membantu lulusan memperoleh kesempatan kerja yang lebih baik sehingga tingkat kehidupannya dapat diperbaiki.

---

74 Sindhunata, *Menggegas Paradigma Baru Pendidikan: Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasi*, h 49

Pendidikan formal dianggap sebagai penentu dalam menunjang pertumbuhan ekonomi, dan titik temu antara pendidikan dan pertumbuhan ekonomi adalah produktivitas kerja, dengan asumsi bahwa semakin tinggi mutu pendidikan, semakin tinggi produktivitas kerja, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi suatu masyarakat. Anggapan ini mengacu pada teori *Human Capital* yang menerangkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi karena pendidikan berperan di dalam meningkatkan produktivitas kerja.

## **BAB IX**

### **PERENCANAAN MANAJEMEN PERSONALIA PENDIDIKAN**

Personalia pendidikan adalah semua orang yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan, yaitu para guru dan dosen sebagai pemegang peranan utama, manajer dan administrator, para supervisor, dan para pegawai. Para personalia pendidikan perlu dibina agar bekerja sama secara lebih baik dengan masyarakat. Ada sejumlah gejala yang membutuhkan pengembangan personalia. Gejala-gejala itu ialah :

- 1) Para personalia terlalu patuh kepada atasannya dengan berbagai alasan. Para bawahan merasa wajib memenuhi kehendak atasan tanpa mempertimbangkan apakah hal itu patut atau tidak patut dikerjakan.
- 2) Personalia pendidikan bekerja terlalu mekanistik, rutin, seperti mesin. Tindakan mereka selalu berdasarkan peraturan dan perintah para atasan.
- 3) Tidak puas dengan desain yang baik tentang cara melayani atau memenuhi kebutuhan para siswa/mahasiswa.
- 4) Terjadi perubahan dalam konteks dan isi peranan para siswa/mahasiswa. Perubahan ini membuat personalia pendidikan menjadi bingung, merasa tidak aman, atau bahkan ada yang merasa disaingi.
- 5) Penyesalan meningkat dalam hubungannya dengan problem komunikasi. Pemakai data tidak berusaha menyelesaikan problem tersebut, mereka hanya bisa mengeluh dan menyesali keadaan yang tidak baik itu.
- 6) Ketidakmampuan manajer meninggalkan otoriter dengan model kepemimpinan yang hirarkis. Sehingga hubungan personalia khususnya antara atasan dengan bawahan menjadi kaku.
- 7) Pengambilan keputusan yang keliru dan lamban, yang dapat membuat para personalia menjadi bingung, menemui kesulitan dalam bekerja, marah yang dipendam, dan sebagainya.
- 8) Peraturan, norma, dan standar tidak lagi berfungsi dengan baik, sebab sudah ketinggalan zaman.

9) Konflik atau pertentangan yang tinggi antar kelompok dan di dalam kelompok itu sendiri.<sup>75</sup>

Dari kesembilan gejala diatas tampak bahwa bukan hanya para personalia yang perlu dibina atau dikembangkan melainkan juga lembaganya. Tujuan pengembangan baik melalui personalia maupun melalui organisasi ialah memperbaiki performan organisasi dengan menciptakan iklim sumber daya manusia yang positif. Pengembangan organisasi juga berusaha memperbaiki kompetensi mereka masing-masing.<sup>76</sup>

### **A. Kepemimpinan yang efektif**

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan lancar dan kontinu, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan dan minat masing-masing individu, yang memberikan dorongan dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Menurut hasil penelitian William G. Cunningham pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan adalah pemimpin yang efektif. Dua dimensi kepemimpinan itu ialah kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan manusia.

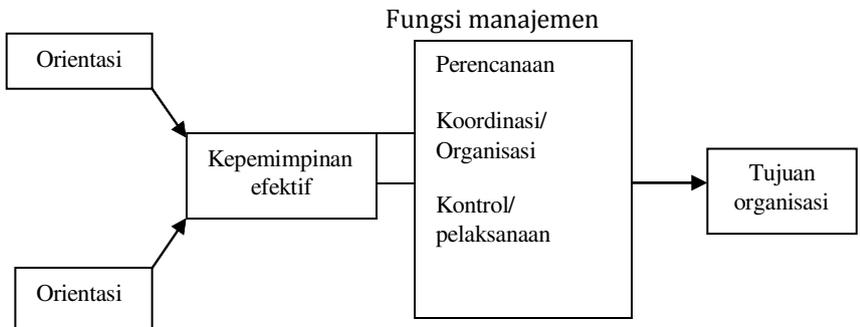
Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas ialah pemimpin yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas para bawahannya dengan tidak mepedulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Sebaliknya kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia hanya menekankan perkembangan para personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerjasama, pergaulan, dan kesejahteraan mereka. Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik ialah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar

---

<sup>75</sup> William G. Cunningham, *Systematic Planing for Educational Change*, First Edition, Mayfield Publishing Company, California, tth, h. 199

<sup>76</sup> Richard L. Daft, *Organization and Design*, West Publishing Company, New York, tth, h. 285.

hubungan manusia. Hanya dengan cara ini kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif ini dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Hubungan antar kepemimpinan yang efektif dengan perencanaan dan pelaksanaan pendidikan pada umumnya.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Karena dengan cara begitu manajer dan administrator akan banyak dapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari para bawahannya.

Pekerjaan pendidikan yang dilakukan oleh para pemimpin secara efektif ini dikatakan oleh Cunningham sebagai perencanaan dan manajemen yang kontinue yaitu 1) manajer berdiskusi dengan para bawahan, 2) manajer dibantu oleh para bawahan, 3) manajer dibantu para bawahan untuk mendapatkan cara penyelesaian masalah yang terbaik, dan 4) tindakan manajer disetujui oleh para bawahan. Fiedler menyebut cara kerja seperti ini sebagai model situasional atau *contingency*.

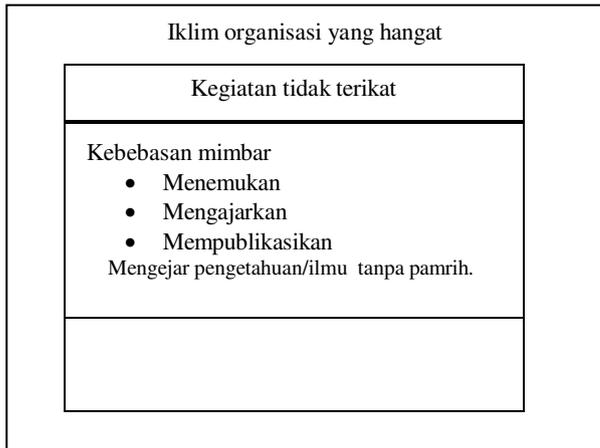
### **B. Metode Pembentukan Iklim Organisasi yang hangat**

Suatu penelitian Rebecca Killen Hawthorne menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor organisasi tempat

para profesional bekerja mempengaruhi kepribadian dan profesi mereka. Selanjutnya dikatakan bahwa profesi dan organisasi memajukan kepribadian dan otonomi mereka sebagai profesional.<sup>77</sup>

Hanya dalam iklim organisasi hangat kebebasan mimbar akan dapat berjalan dengan baik, yaitu hak seorang profesional untuk menemukan, mengajarkan, dan mempublikasikan kebenaran sebagaimana dilihat dalam spesialisasinya. Kehidupan seorang profesional tidak hanya tampak dalam kegiatannya yang tidak terikat dan terjaminnya kebebasan mimbar, tetapi juga dalam kesempatan mengejar pengetahuan dan ilmu tanpa memperhitungkan popularitas.<sup>78</sup>

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



---

77 Rebecca Killen Hawthorne, "Classroom Curriculum : Balancing Autonomy and Obligation", (Paper), AERA Annual Meeting, Washington, DC, tth, h. 7

78 Steven M. Chan, *Saints and Scamps Ethics in Academia*, Rowman & Littlefield Publisher, New Jersey, tth, h 6

Gambar 2. Iklim organisasi yang hangat menyuburkan kegiatan para profesional

Metode membuat kreasi iklim organisasi adalah dengan menciptakan lingkungan belajar mengajar yang sehat dan produktif, harus ada kesempatan dan kemauan antara profesional untuk saling memberi informasi, ide, persepsi, dan wawasan. Mereka harus menyiapkan umpan balik profesi secara teratur seperti halnya yang dilakukan oleh administrator/manajer.

Prinsip-prinsip kebersamaan, komunitas dikembangkan dalam lembaga pendidikan dengan cara saling memberi pandangan dan nilai baik yang positif maupun yang negatif. Metode lain yang dapat ditempuh untuk menciptakan iklim organisasi yang hangat ialah dengan membuat para personalia pendidikan para pengajar khususnya sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan. Bila lembaga pendidikan itu terlalu besar, perguruan tinggi misalnya, maka personalia itu dapat dibagi-bagi menjadi beberapa masyarakat paguyuban.<sup>79</sup>

Penelitian Rebecca memberi pemecahan terhadap kesulitan ini ialah dengan cara menyeimbangkan tindakan melalui proses kerja sama. Dalam bekerja sama otonomi individu dihargai sebab pandangan, inisiatif, dan kreativitasnya diminta untuk disumbangkan kepada kelompok.<sup>80</sup>

Dalam masyarakat paguyuban ini diusahakan agar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan secara bergantian, sehingga tiap orang mendapat kesempatan mengalami sebagai pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya. Pemimpin di sini adalah dalam arti informal dan formal. Mewujudkan tindakan dalam setiap kegiatan yang menggambarkan bahwa lembaga pendidikan adalah menjadi milik setiap warga paguyuban, sebagai sesuatu yang sangat penting dalam hidupnya. Manajer hendaknya berusaha menggerakkan setiap

---

79 Gay Su Pinnel and William W. Wayson, "Staff Roles for Creating Quality Integrated Schools", *A Journal of Steps*, Volume I, May tth, India-napolis, h. 33

80Rebecca Killen Hawthorne, "Classroom Curriculum : Balancing Autonomy and Obligation", (Peper), AERA Annual Meeting, Washington. DC, tth, h. 10

hati para personalia pendidikan untuk berpartisipasi dalam membangun masyarakat baru untuk mencapai tuntutan berikut:

- 1) Komunikasi informasi dapat berjalan dengan lancar dan kontinu sebagai umpan balik dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah.
- 2) Kerjasama yang erat dari semua anggota dalam menyelesaikan masalah, sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing.
- 3) Hubungan satu dengan yang lain berjalan secara informal, structural bersifat fleksibel, dan disiplin tidak kaku.
- 4) Rasa memiliki pada setiap personalia terhadap lembaganya perlahan-lahan muncul, berkat perhatian yang besar dan perlakuan yang wajar terhadap sesama dari pihak atasan maupun teman-temannya, tidak ubahnya seperti hubungan orang tua yang bijaksana terhadap anak-anaknya.
- 5) Masyarakat paguyuban terbentuk pada setiap lembaga atau unit lembaga dengan karakteristik tersebut diatas.

Pancasila menginginkan masyarakat lembaga pendidikan hidup rukun, mempererat persatuan dan kesatuan, toleransi satu dengan yang lain, hidup bergotong royong saling membantu, segala sesuatu dipecahkan bersama secara musyawarah, melaksanakan kesamaan hak dan keadilan, dan sebagainya. Ciri-ciri ini adalah menunjukkan ciri masyarakat paguyuban. Sehingga karakteristik iklim organisasi yang hangat yang diuraikan di atas cocok diterapkan di Indonesia.

### **C. Ciri-Ciri Disiplin Lembaga Pendidikan Yang Baik**

Ciri-ciri disiplin yang baik itu adalah sebagai berikut :

- 1) Mampu mengerjakan banyak hal yang biasa dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan para pendidik yang baik untuk jangka waktu yang lama.
- 2) Menciptakan lingkungan lembaga pendidikan yang dapat melahirkan disiplin yang baik.
- 3) Sebagian besar pendidik memandang bahwa lembaga pendidikannya sebagai tempat para pengajar dan siswa mendapat pengalaman yang sukses.
- 4) Berorientasi kepada para siswa.

- 5) Memusatkan diri kepada sebab-sebab masalah disiplin, bukan kepada gejala-gejalanya.
- 6) Program lembaga pendidikan menekankan perilaku positif dan lebih menekankan usaha preventif daripada hukuman dalam memperbaiki disiplin.
- 7) Menyesuaikan kegiatan-kegiatannya dengan kebutuhan dan mencerminkan gaya mereka sendiri.
- 8) Kepala sekolah memegang peranan kunci dalam memberi corak kepada sekolahnya.
- 9) Program-program sekolah sering berhasil, karena kepuasan mengerjakannya atau karena desainnya begitu jelas oleh tim yang terdiri dari kepala sekolah yang berkompentan dan beberapa anggota stafnya yang juga memiliki pribadi kepemimpinan yang melengkapi kepala sekolah itu.
- 10) Para pengajar percaya kepada lembaga pendidikan mereka tempat para siswa dapat mengerjakan sesuatu.
- 11) Guru-guru menangani semua atau sebagian terbesar masalah disiplin yang rutin.
- 12) Mengembangkan kerja sama yang erat sekali dengan para orang tua siswa dan masyarakat pada umumnya.
- 13) Sekolah-sekolah terbuka untuk dikritik dan dinilai secara luas oleh sekolah-sekolah lain dan masyarakat.<sup>81</sup>

#### **D. Metode Meningkatkan Personalia**

Selanjutnya untuk meningkatkan partisipasi personalia ada beberapa metode yang dipandang sebagai usaha untuk mendiagnosa keadaan para personalia pendidikan dan mengintervensi mereka agar partisipasinya meningkat dalam kegiatan-kegiatan pendidikan termasuk dalam perencanaan. Cunningham menyebutkan ada tujuh macam yaitu 1) metode survai umpan balik, 2) pertemuan konfrontasi, 3) tim pembangun, 4) saling memberi data secara terbuka, 5) proses konsultasi, 6) model struktur (termasuk teknik analisa peranan dan memperkaya tugas), 7) kelompok T dengan keterangan berikut:

---

81 William W. Wayson, et al., *Handbook for Developing Schools with Good Discipline*, Phi Delta Kappa, Indiana, tth, h. 27

### 1) Survai Umpan Balik

Mula-mula para personalia pendidikan disurvei dengan memberi angket yang menanyakan tentang kepuasan kerja mereka, sikap, performan, perilaku pemimpin mereka, iklim organisasi, dan hubungan kerja mereka satu dengan yang lain. Data ini lalu dianalisa konsultan yang ahli manajemen personalia, dan didiskusikan bersama dengan kelompok yang disurvei.

Dengan berdiskusi bersama diharapkan pikiran para personalia, terutama yang bersangkutan dengan masalah yang dibahas, mulai terbuka dan berusaha ikut mencari sebab-sebabnya. Diskusi seperti ini biasanya bisa membuka jalan untuk menemukan pemecahannya.<sup>82</sup>

### 2) Pertemuan Konfrontasi

Metode ini digunakan untuk organisasi pendidikan yang berada dalam keadaan krisis dan tegang. Untuk situasi-situasi krisis seperti ini dikembangkan mobilisasi umum dikalangan para personalia pendidikan. Metode ini menangani masalah yang dihadapi lembaga secara langsung yang mengharuskan para personalia ikut aktif di dalamnya. Ini berarti para personalia sudah meningkatkan partisipasinya. Metode ini disebut sebagai pengintervensi personalia. Sekali diintervensi diharapkan partisipasi mereka dalam kegiatan-kegiatan pendidikan berikutnya tetap besar.

### 3) Tim Pembangun

Tim pembangun merealisasikan suatu ide bahwa seseorang yang bekerja bersama dengan orang-orang lain dapat dilatih untuk bekerja sebagai tim. Tim ini memperbaiki performan para anggota yang bertindak sebagai pemimpin dan sebagai anggota. Maksudnya ialah performan seseorang sebagai pemimpin dan sebagai anggota diperbaiki dalam tim ini. Tim dengan orang-orang baru membentuk suatu norma-norma baru, semacam kontrak sosial, dalam usaha meningkatkan performan dan partisipasi baik dalam tugas-tugas pendidikan khususnya. Norma-norma baru yang mereka setuju bersama belum tentu tepat dapat diaplikasikan. Sebab itu sering kali tim

---

82 Richard L. Daft. *Organization Theory and Design* West Publishing Company, New York, tth. h. 285

melakukan penelitian tindakan (*action research*) dalam usaha membuat norma-norma itu agar dapat dilaksanakan.

4) Saling Memberi Data Secara Terbuka (*Open Data Sharing*)

Teknik ini berusaha mengurangi/menghilangkan kelemahan perilaku para personalia pendidikan dengan cara saling memberi data dan mengoreksi bersama kekurangan-kekurangan individu. Jadi mula-mula para peserta yaitu para personalia pendidikan diharuskan mengisi angket tentang nama-nama personalia pendidikan tersebut lengkap dengan sifat-sifatnya yang baik dan yang kurang baik. Angket tanpa nama ini lalu dikumpulkan. Satu persatu isi angket itu dituliskan pada papan yang besar yang di taruh didepan para anggota.

5) Kelompok T (T Group)

Metode ini dikenakan kepada kelompok yang memiliki nilai-nilai yang bertentangan dengan tujuan lembaga pendidikan atau misi perencanaan sehingga menimbulkan hubungan yang tidak harmonis, partisipasi yang kurang efektif, dan tata kerja yang rusak. Tiap-tiap kelompok maksimum anggotanya 12 orang dan satu orang profesional lebih ahli sebagai fasilitator. Fasilitator bertindak agar setiap anggota kelompok aktif berbicara, mengemukakan pendapatnya, memberi penjelasan tentang nilai-nilai, dan sebagainya. Demikianlah melalui kelompok ini setiap anggota memodifikasi nilai-nilai dan perilakunya secara besar atau kecil sesuai dengan penyimpangannya masing-masing agar cocok dengan tugas merealisasi tujuan perencanaan dan tujuan organisasi pendidikan.

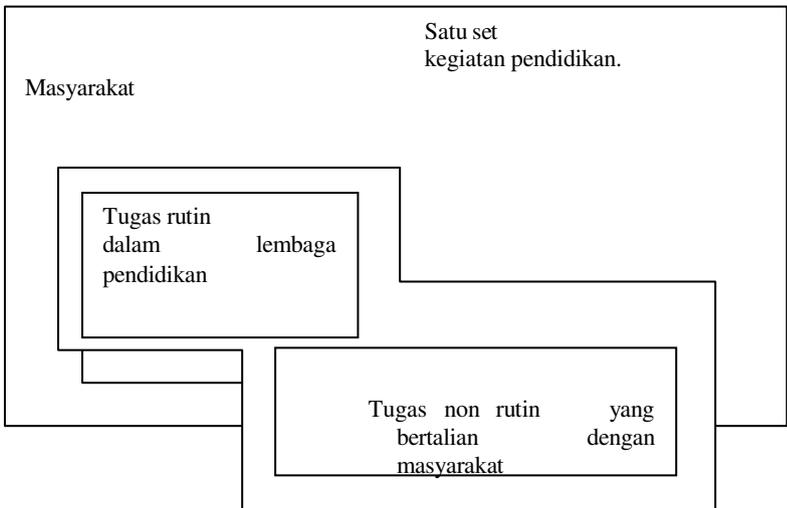
6) Siklus Kualitas (*Quality Circles*)

Metode siklus kualitas dikatakan satu diantara usaha yang terbanyak dilakukan untuk meningkatkan kreativitas dan partisipasi para personalia pendidikan. Tujuannya adalah memperbaiki kualitas performan dan tata kerja, memajukan produksi (kualitas dan kuantitas), dan meningkatkan partisipasi baik dalam perencanaan maupun dalam tugas-tugas pendidikan pada umumnya. Siklus kualitas merupakan satu kelompok yang terdiri dari 6 sampai dengan 12 personalia pendidikan yang bekerja pada jenis pekerjaan yang sama. Sering sekali para anggota diberi pendidikan dan latihan tambahan baik secara formal

maupun informal untuk memperdalam konsep dan keterampilan mereka dalam melaksanakan tugas.

#### 7) Kerjasama Dengan Masyarakat

Kini kerjasama dengan masyarakat sudah menjadi bagian kegiatan yang penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan. Stein dan Kanter seperti yang dikutip Richard L. Daft melembagakan satu set respon eksternal dan internal, struktur partisipasi dan pemecahan masalah, di samping tugas-tugas rutin dalam lembaga pendidikan. Kegiatan internal dan eksternal, serta kegiatan rutin dan non rutin berjalan bersama-sama. Masalah-masalah yang muncul dicari kaitannya baik di dalam lembaga itu sendiri maupun di masyarakat, supaya dapat diselesaikan secara lebih mudah dan lebih tuntas. Organisasi seperti ini disebut organisasi perarel atau structural pendidikan pararel.<sup>83</sup>



Gambar 3 : *Organisasi atau struktur pararel dalam pendidikan.*

Gambar 3. Struktur Pendidikan Pararel

Dengan struktur pendidikan yang pararel berarti memberi peluang lebih besar kepada para personalia

pendidikan untuk meningkatkan inisiatif dan kreativitas mereka melewati tugas-tugas yang sangat rutin. Khusus bagi perencana pendidikan lebih-lebih perencanaan yang bersifat partisipasi, struktur paralel ini sangat menguntungkan mereka. Sebab perencanaan partisipatori adalah perencanaan yang dilakukan bersama diantara para pecinta pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam memperhitungkan fisibilitas perencanaan pendidikan, yaitu sumber-sumber pendidikan yang sering berkaitan dengan mereka, memegang peranan penting yang patut diperhatikan. Di samping itu para stakeholder juga patut diperhatikan, sebab ia dapat menggoncangkan implementasi dan aplikasi pendidikan berkat pengaruh-pengaruhnya. Banyak program yang dapat dikerjakan bersama antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitarnya. Program-program itu misalnya memajukan proses belajar mengajar, mengintegrasikan pendidikan formal, informal, dan nonformal, membantu memajukan pendidikan nonformal, layanan kesejahteraan keluarga, layanan bimbingan dan konseling kerjasama, dan sebagainya.

#### **E. Macam-Macam Hadiah Bagi Personalia**

Para personalia pendidikan selalu dituntut akan kewajiban dan tanggung jawabnya. Manajer personalia yang baik akan memperhitungkan setiap tindakannya terhadap para personalia agar ada keseimbangan antara kewajiban dan hak mereka. Pada umumnya yang dipandang berkaitan dengan hak para personalia adalah gaji, honorarium, dan macam-macam kesejahteraan lainnya dan promosi/kenaikan pangkat.

Berbagai hadiah yang dimaksudkan bagi para personalia pendidikan ialah :

- 1) Meyediakan ruangan untuk tempat bekerja dan memperdalam materi pelajaran.
- 2) Memberikan kesempatan untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Memberi kesempatan bertanggung jawab secara lebih besar.
- 4) Mewakili lembaga pendidikan dalam pertemuan atau kunjungan tertentu.
- 5) Membuat jadwal dan memberi izin kepada personalia yang pantas dapat hadiah untuk melaksanakan pendidikan di luar sekolah.

- 6) Mencatat, memberi kredit, dan mempertimbangkan jasa-jasa personalia yang dapat memecahkan masalah tertentu yang bermanfaat bagi lembaga.
- 7) Membebaskan seseorang dari berpikir dan mengerjakan sesuatu di luar batas kemampuannya.
- 8) Memberi kesempatan kepada para pengajar untuk bekerja sama dengan para siswa dan mahasiswa bila ternyata ia merasa bahagia karena kerja sama itu.
- 9) Memasang nama dan foto personalia yang patut diberi hadiah pada majalah atau surat kabar setempat lengkap dengan deskripsinya sebagai orang yang pantas dihargai.
- 10) Memberi kesempatan kepada personalia pendidikan mengadakan kontak pribadi dengan para pemimpin lembaga pendidikan dan para pemimpin masyarakat.
- 11) Memberikan jalan sehingga personalia yang pantas mendapat hadiah boleh memilih dan menggunakan bahan-bahan pelajaran tertentu.
- 12) Melibatkan pengajar yang patut diberi hadiah ini dalam perencanaan kurikulum.<sup>84</sup>

Hadiah-hadiah tersebut di atas diberikan satu atau beberapa dari padanya yang sesuai dengan jasa, perilaku, atau performannya yang terpuji. Dan sudah tentu disesuaikan pula dengan kemampuan lembaga pendidikan bersangkutan. Perencanaan pendidikan yang komprehensif semakin lebih banyak digunakan untuk membentuk sejumlah aktivitas komunitas yang semakin luas, perencana pendidikan harus juga menggabungkan gagasan familiar dan tradisional dengan berbagai inovasi dewasa ini. Perencana tidak boleh mengkristal kedalam suatu bentuk yang statis, karena perencanaan pada akhirnya akan menjadi elastis dan bisa beradaptasi terhadap perubahan.

Perencana pendidikan setidaknya memiliki watak dan perangai yang sama, perencana harus memandang kedepan, sebagai suatu yang vital dan baru dalam pendidikan, futuris pendidikan berurusan dengan masalah yang berpusat pada analisis trend.

---

84                      What can Principals Do to Reward Staff Members?  
*A Journal of Stps*, Volume I, March 1980, Indianapolis, h. 37.

## BAB X

### TRANSPARANSI MANAJEMEN KEUANGAN MADRASAH

#### A. Biaya Pendidikan

##### 1. Pengertian Biaya Pendidikan

Pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi di dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) yang menuntut kemampuan madrasah untuk merencanakan, melaksanakan serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.<sup>85</sup> Dalam penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu madrasah merupakan komponen produksi konsumtif yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di madrasah.

Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan madrasah memerlukan biaya, baik disadari atau maupun tidak disadari. Komponen pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.<sup>86</sup> Dalam pengertian sehari-hari istilah keuangan atau pembiayaan yang berasal dari kata *finance* dikaitkan dengan usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas yang akan dilakukan. Namun akhir-akhir ini pengertian keuangan atau permodalan itu diperluas, dalam arti bukan hanya sebagai usaha pengumpulan modal, melainkan mencakup dimensi penggunaan modal tersebut. Perluasan pengertian itu sebagai akibat kesadaran bahwa modal merupakan faktor produksi yang langka

---

<sup>85</sup>Abin Syamsudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Mengelola Madrasah Dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010) h. 57

<sup>86</sup>Amirudin Siahaan, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006) h. 89

sehingga perlu dipakai sebaik mungkin.<sup>87</sup>

Pengertian lain dari pembiayaan pendidikan adalah jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesionalisme guru, pengadaan sarana ruang belajar siswa, perbaikan ruang, pengadaan peralatan, kegiatan ekstra kurikuler siswa dan pengadaan buku pelajaran.<sup>27</sup>

Pembiayaan pendidikan dalam Sistem Pendidikan Nasional diatur dalam peraturan pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan. Pembiayaan pendidikan ini meliputi: biaya satuan pendidikan, biaya pengelolaan pendidikan dan biaya pribadi peserta didik.

## 2. Jenis Biaya Pendidikan

Dalam praktek keuangan madrasah, dikenal biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung dapat dipahami sebagai segala pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Adapaun biaya tidak langsung adalah pengeluaran yang tidak langsung menunjang proses pendidikan tersebut terjadi, misalnya seperti biaya untuk hidup siswa, transportasi, jajan dan kesehatan. Dan yang dimaksud keuangan disini adalah biaya langsung. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin biasanya digunakan untuk gaji pegawai, peralatan belajar mengajar, listrik dan lain-lain.

Sedangkan biaya pembangunan digunakan untuk membeli tanah atau mendirikan bangunan baru. Dalam peraturan pemerintah RI No.19 tahun 2005 pasal 62 dinyatakan bahwa jenis pembiayaan pendidikan terdiri dari 3 bagian besar:

- 1) Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap.

---

87 Harbangan Siagian, Administrasi Pendidikan (Semarang, Setya wacana,1989) h.130

- 2) Biaya operasional meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran.
- 3) Biaya personal yang meliputi:
  - a) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang terikat pada gaji.
  - b) Bahan atau peralatan habis pakai.
  - c) Biaya tak langsung yang antara lain untuk pajak, air, pemeliharaan sarana dan prasarana, telekomunikasi dan lain sebagainya.<sup>88</sup>
3. Sumber Biaya Pendidikan

Lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya menerima dana dari berbagai sumber. Penerimaan dari berbagai sumber tersebut perlu di kelola dengan baik dan benar. Sumber keuangan madrasah secara garis besar dapat di kelompokkan dalam tiga sumber yaitu pemerintah, orang tua dan masyarakat. Sebagaimana disebutkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional pasal 48 ayat 1 bahwa pendanaan pendidikan di Indonesia menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat.

Pemerintah yang dimaksud disini adalah pemerintah pusat yang memberikan dana kepada sekolah atau madrasah yang berasal dari rencana anggaran pendapatan dan belanja Negara yang disalurkan melalui pemerintah daerah tingkat 1 yaitu Propinsi dan pemerintah tingkat II yaitu kabupaten/kota. Pemerintah pusat atau Negara sebagaimana tercantum dalam pasal 31 ayat 4 mengeluarkan dana sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja Negara. Pemerintah daerah selain mengeluarkan dana dari pemerintah pusat juga mengeluarkan dana dari anggaran pendapatan dan belanja daerah minimal 20% untuk sektor pendidikan.<sup>89</sup> Sedangkan yang dimaksud dengan masyarakat adalah orang tua siswa dan masyarakat lainnya.

---

88 Tim Redaksi Fokusmedia, *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003* (Bandung: Fokus Media, 2004) h. 96

89Tim Penulis Undang-Undang Dasar 45 dan Amandemennya, (Jakarta: Presindo,2006) h. 23

Dana dari masyarakat bisa berupa sumbangan penyelenggaraan pendidikan, sumbangan pembangunan dan lain-lain. Sedangkan dari masyarakat lainnya bisa berupa hibah atau bantuan baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Dana yang diperoleh dari berbagai sumber itu perlu digunakan untuk kepentingan madrasah, khususnya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu setiap perolehan dana, pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan rencana anggaran pembiayaan dan belanja madrasah (RAPBM).

## B. Manajemen Keuangan Pendidikan

### 1. Pengertian Manajemen Keuangan Pendidikan

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabungkan menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam bahasa Inggris *Manage* yang memiliki arti mengatur, mengurus dan melaksanakan.

*Management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen yang artinya pengelolaan.<sup>90</sup> Menurut Marry Parker Folletmen bahwa manajemen adalah *The art of getting thing done trough people*, yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain.<sup>91</sup> Manajemen dalam Islam juga dijelaskan dalam suatu hadits Rasulullah yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَهُ (رواه امم طبراني)

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat,

---

90 Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2008) h. 4

91 Martinis Yamin, Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas*, (Jakarta, Gaung Pres, 2009) h. 1

terarah, jelas dan tuntas). (HR. Imam Thabrani)<sup>92</sup>

Menurut Iwa Sukiwa manajemen adalah sebagai suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi, intervensi, dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu atau yang telah ditetapkan, dengan efektif.<sup>93</sup> Arifin Abdurachman sebagaimana dikutip oleh M. Ngalim Purwanto, mengartikan manajemen sebagai kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana.<sup>94</sup>

Sementara Arthur Sharplin mendefinisikan manajemen adalah: "*management is the conducting or supervising of something (as a business); esp: the executive function of planning, organizing, directing, controlling and supervising*".<sup>95</sup> "Manajemen adalah pelaksanaan atau pengawasan sesuatu (sebagai bisnis) seperti: fungsi eksekutif perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan".

Dari pengertian di atas, dapat diambil suatu pengertian manajemen adalah didasari dengan ilmu untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan tindakan-tindakan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang telah ditetapkan dan ditentukan sebelumnya. Sedangkan keuangan berasal dari kata uang yang memiliki arti alat tukar atau standar pengukur nilai (kesatuan hitungan) yang sah, harta, kekayaan.<sup>44</sup> Sedangkan keuangan diartikan sebagai seluk beluk uang, urusan uang atau keadaan uang. Kemudian keuangan atau finansial diartikan sebagai semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan

---

92 Marhum Sayyid Ahmad Al-Hasymi, *Mukharatul Ahadits wa al-hukmul Muhammadiyah*, (Surabaya: Daar an Nasyr-Misyriyah, tth) h. 44

93 Iwa Sukiwa, *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung: TARSITO, 1996) h.13

94 M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995) h. 7

95 Arthur Sharplin, *Strategic Management*, (United States of America: McGraw-Hill, Inc, tth) h. 6

pendidikan atau keuangan dalam arti luas sebagai bagian dari urusan praktis yang berhubungan dengan uang. Jadi pembiayaan adalah semua jenis pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan baik yang dikeluarkan oleh siswa maupun pihak madrasah atau madrasah untuk melaksanakan usahanya.

Dari definisi diatas maka diambil pengertian bahwa manajemen keuangan adalah usaha atau kegiatan yang memproses keuangan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Selain definisi tersebut ada pengertian lain yaitu sebagai penentuan kebijakan dalam pengadaan dan penggunaan keuangan untuk mewujudkan kegiatan organisasi kerja berupa kegiatan perencanaan, pengaturan, pertanggung jawaban dan pengawasan keuangan, dari dua definisi tersebut maka dapat diambil pengertian bahwa manajemen keuangan madrasah adalah proses penggunaan keuangan melalui fungsi-fungsi manajemen.

Menurut R. Agus Sartono, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efisien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.<sup>96</sup>

Suad Hasan dan Enny Pudjiastuti menyatakan bahwa manajemen keuangan menyangkut kegiatan perencanaan, analisis dan pengendalian kegiatan keuangan. Dari uraian tersebut, dapat diambil pengertian bahwa manajemen keuangan adalah aktivitas yang menggunakan prinsip manajemen yang meliputi perencanaan keuangan, menganalisis penggunaan uang, dan mengendalikan penggunaan keuangan lembaga atau organisasi sebagai bentuk pelaksanaan keuangan untuk mengambil keputusan.<sup>97</sup> Maka berdasarkan pengertian

---

96 R. Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta; FE UGM, 2001) h. 6.

97 Suad Hasan, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, (Yogyakarta: FE, UGM 2001), h. 25

tersebut manajemen keuangan disini mengarah pada uang dan bagaimana mengatur keuangan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini dapat dilihat dalam ayat Al Qur'an mengenai pertanggungjawaban. Firman Allah SWT dalam Surat AlZalzalah ayat 7 sampai 8:

﴿مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾

*Artinya: Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya (7) dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula (8)98*

Manajemen keuangan dalam pendidikan menuntut lembaga pendidikan formal melakukan suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan dengan baik. Dapat penulis simpulkan bahwa keuangan adalah segala kegiatan atau aktivitas yang berhubungan dengan uang, sedangkan keuangan dalam pendidikan yaitu segala urusan aktivitas kegiatan pendidikan yang melibatkan uang.

### **C. Fungsi Manajemen Keuangan Pendidikan**

Agar tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik dan tercapai dengan efektif serta efisien maka perlu memfungsikan manajemen keuangan itu sendiri dengan baik. Berdasarkan catatan Depdiknas Didasmen, pengelolaan keuangan merupakan kegiatan madrasah yang berfungsi untuk merencanakan, menggunakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan keuangan madrasah kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dengan kata lain fungsi manajemen keuangan terdiri dari pertanggungjawaban. Jones mengemukakan financial

---

98 Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Depag 2000) h. 930-931

planning yang disebut juga budgeting yang merupakan suatu kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis efek samping yang merugikan.<sup>99</sup>

Pelaksanaan anggaran atau *implementation involves accounting* ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Hal terpenting evaluasi dan pertanggungjawaban sebagai proses penilaian pencapaian untuk mencapai tujuan. Evaluasi sangatlah penting mengingat penggunaan sumber daya khususnya yang berbentuk uang yang tidak tepat dapat mengganggu proses kegiatan dan dapat merusak citra suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan dari konsep manajemen keuangan di lembaga pendidikan formal tersebut maka dapat dilalui dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) *Budgeting* atau penyusunan anggaran Istilah anggaran sering kali dimaknai sebagai pengertian suatu rencana. Namun dalam bidang manajemen keuangan di lembaga pendidikan sering disebut dengan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah). Dalam istilah anggaran bukanlah suatu rencana. Istilah “rencana” telah memberikan penekanan atas pemakaian istilah “anggaran” sebagai suatu rencana. Anggaran adalah suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki atau dapat diadakan (pendapatan atau pemasukan) untuk membiayai kegiatan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Setiap lembaga pendidikan tentu memerlukan anggaran untuk menunjang proses belajar mengajar. Oleh karena itu, anggaran ini sifatnya masih rencana dan menyangkut keperluan proses kegiatan pendidikan, maka anggaran baru sah bila mendapat pengesahan dari komite sekolah.<sup>100</sup> Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan

---

99 Goerg R. Terry, alih bahasa J. Smith. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990) h. 171

100 Hadar Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005) h. 109

pengeluaran harus berimbang diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut maka kehidupan sekolah akan menjadi efektif dan efisien dalam hal keuangan, maka sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan sekolah, dalam rangka mempermudah pertanggungjawaban keuangan. Perencanaan yaitu tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan/pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Suatu perencanaan yang baik dan diharapkan mencapai hasil harus berisi berbagai kegiatan, mulai dari *forescasting, objectives, policies, programmes, schedules, procedures*, dan *budget*. Perencanaan dalam manajemen keuangan adalah merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan.<sup>101</sup> Demikian pula dalam hadits riwayat Imam Muslim dari Abi Ya'la, Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ ( رَوَاهُ مُسْلِمٌ )

Artinya: Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu. (HR. Muslim)<sup>102</sup>

Kata *ihsan* bermakna melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal. Demikian juga seorang kepala madrasah melakukan sesuatu tanpa adanya perencanaan. Dalam perencanaan manajemen keuangan meliputi mulai dari penerimaan sampai pelaporan yang tersusun secara tertib. Untuk itu dirancang anggaran dengan jalan menganalisa kebutuhan sesuai dengan data yang akurat. Anggaran (*Budget*) merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan. *Budget* juga memberikan sebuah konteks

---

101 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005) h. 193-194

102 Yahya ibn Syarifudin An-Nawawi, *Arba'in Nawawi*, (Semarang: Toha Putra, 1993) h. 17

proses perencanaan dalam pemilihan langkah-langkah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan penyusunan anggaran keuangan bertujuan untuk:

- a) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- b) Mengetahui pelaksanaan serta selesainya suatu kegiatan.
- c) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
- d) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif.
- e) Menghemat biaya yang dikeluarkan sekolah.
- f) Memberikan gambaran anggaran menyeluruh mengenai kegiatan pendidikan.
- g) Mendeteksi hambatan kesulitan yang akan ditemui.
- h) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Anggaran disamping sebagai alat perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam posisi mengarahkan suatu lembaga pendidikan menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Apabila melihat perkembangannya, anggaran mempunyai manfaat yang dapat digolongkan kedalam tiga jenis yaitu:

- a) Sebagai alat penaksir.
- b) Sebagai alat otorisasi pengeluaran dana.
- c) Alat efisiensi dalam penganggaran.

Anggaran sebagai alat efisiensi merupakan fungsi yang paling esensial dalam penganggaran. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka-angka yang standar dibandingkan dengan realisasi biaya yang melebihi atau kurang serta dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau penghematan.

- 2) Accounting atau pembukuan. Kegiatan kedua dari manajemen keuangan adalah pembukuan atau kegiatan pengurusan keuangan. Pengertian dari Accounting atau pembukuan adalah kegiatan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data keuangan di madrasah yang dilakukan oleh bendahara sekolah. Peran dan fungsi pembukuan dalam pendidikan adalah menyediakan informasi keuangan agar berguna dalam menentukan

kebijakan anggaran yang dilakukan oleh sekolah.<sup>103</sup> Semua pengeluaran keuangan sekolah dari sumber manapun harus dipertanggungjawabkan dan dicatat oleh bendahara sekolah, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan bendaharawan adalah:

- a) Pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan kepada komite sekolah untuk dicocokkan dengan RAPBS.
- b) Laporan keuangan tersebut harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada.
- c) Kwitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan dan bukti pengeluaran lain.
- d) Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggung jawaban keuangan dari komite sekolah.

Hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pembukuan antara lain:

- a) Buku Pos. Buku pos pada hakikatnya memuat informasi beberapa dana yang masih tersisa untuk tiap pos anggaran. Buku pos mencatat peristiwa-peristiwa pembelanjaan uang harian. Kepala sekolah dapat melihat dengan mudah memantau efisiensi pengeluaran.

Contoh Buku Pos

Pos : Pemeliharaan Laboratorium IPA			
Anggaran : Rp. 8.250.000,00			
Tanggal	Pembelian	Jumlah (Rp.)	Sisa (Rp.)
26-02-2009	Mikroskop	3.000.000,00	5.250.000,00
05-03-2009	Alat pengukur suhu	100.000,00	5.190.000,00
10-04-2009	Gelas Ukur	550.000,00	2.500.000,00

- b) Faktur

Faktur dapat berupa atau lembaran lepas yang dapat diarsipkan. Seperti contoh berikut, faktur berisi tentang: maksud pembelian, tanggal pembelian, jenis pembelian, rincian barang yang diterima dan jumlah pembayaran.

---

<sup>103</sup> Indra Bastian, *Akuntansi Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Erlangga,2006) h. 53

**Contoh faktur pembayaran**

Nama sekolah : .....			
Faktur Pembayaran			
Dibayarkan pada: .....			
Tanggal	Jenis Barang	Uraian	Jumlah
26-02-2009	Alat bermain dan Olahraga	Pembelian 3 buah bola sesuai kuitansi terlampir	Rp. 1.000.000,00
Pembayaran dengan cek..... Tunai.....			
Jumlah dalam Huruf.....			
Jumlah tersebut diketahui dan disahkan oleh :			
Tanggal..... Tanda Tangan.....			
Kepala Sekolah			
Dibayarka Oleh :			
Tanggal : .....			
Tertanda : .....			
Tanda Tangan Juru Bayar			
.....			
Tanggal : .....			

c) Buku kas

Buku kas mencatat rincian tentang penerimaan dan pengeluaran uang serta sisa saldo secara harian. Misalnya pembelian kapur tulis.

d) Lembar Cek

Lembar cek merupakan alat bukti bahwa pembayaran yang dikeluarkan adalah sah. Lembar cek dikeluarkan bila menyangkut tagihan atas pelaksanaan suatu transaksi serta yang berhak menandatangani adalah kepala sekolah dan bendaharawan sekolah.

e) Jurnal

Kepala sekolah sebagai pengawas keuangan harus membuka buku jurnal yang mana seluruh transaksi keuangan setiap hari dicatat

f) Buku besar

Ada data keuangan berarti, informasi dan jurnal hendaknya dipindahkan ke buku besar atau buku kas induk pada setiap akhir bulan. Buku besar mencatat kapan terjadinya transaksi pembelian, keluar masuknya uang sekolah.

**Contoh Buku Besar Umum**

Tanggal	No. Faktur	Alat Tulis	Pengeluaran (Rp.)
26-05-2009	123/7	Kertas HVS	200.000,00
25-06	123/7	Spidol Snowman	80.000,00
Dan seterusnya			

g) Buku kas pembayaran uang sekolah

Buku kas pembayaran berisi catatan tentang pembayaran uang sekolah siswa menurut tanggal pembayaran, jumlah dan sisa tunggakan atau kelebihan pembayaran sebelumnya.

h) Buku kas piutang

Buku ini berisi daftar atau catatan orang yang berutang kepada sekolah menurut jumlah uang yang terutang, tanggal pelunasan dan sisa utang yang belum dilunasi.

i) Neraca Percobaan

Neraca percobaan untuk mengetahui secara tepat keadaan neraca pertanggungjawaban keuangan secara tepat. Siklus akuntansi adalah proses penyediaan laporan keuangan madrasah selama satu periode dalam pengelolaan keuangan madrasah. Tahap-tahap siklus pembukuan dalam manajemen keuangan madrasah adalah sebagai berikut:

a) Tahap pencatatan

1. Kegiatan pengidentifikasian dan pengukur bukti transaksi serta bukti pencatatan dalam buku jurnal.
2. Kegiatan pencatatan bukti transaksi kepada buku harian atau jurnal.

b) Tahap pengikhtisaran

1. Penyusunan saldo pengeluaran pemasukan berdasarkan akun-akun buku besar.
2. Penyusunan jurnal penyesuaian.
3. Penyusunan neraca keuangan.
4. Pembuatan penutupan buku akhir tahun.

c) Tahap pelaporan

1. Laporan pembuatan sisa anggaran, kekurangan anggaran.
2. Laporan penerimaan dan pengeluaran uang sisa saldo.
3. Catatan atas laporan keuangan kepada kepala madrasah.

Laporan keuangan adalah hasil akhir dari suatu proses pembukuan, yaitu aktivitas pengumpulan dan pengolahan data keuangan madrasah untuk disajikan

dalam bentuk laporan keuangan. Sedangkan pengikhtisaran dalam keuangan adalah perangkuman dan peringkasan dari mulai perencanaan anggaran awal tahun sampai akhir tahun anggaran.

*Accounting* atau pembukuan merupakan unsur kedua dari manajemen yang sangat penting. Setiap orang, baik manajer atau karyawan bisa merupakan bagian dari organisasi, karena itu, setiap orang yang termasuk di dalam organisasi berkewajiban untuk memenuhi tugas dan fungsinya karena ia adalah bagian dari organisasi secara keseluruhan. Seorang manajer atau pimpinan harus selalu mendorong orang-orangnya kearah perkembangan organisasi yang positif, kreatif dan produktif. Adanya inisiatif, sikap yang kreatif dan produktif dari semua anggota dari jabatan yang serendah-rendahnya sampai yang tertinggi akan menjamin organisasi berjalan dengan baik. Hal ini dalam posisi ilmu ekonomi disebut *division of labour*. Pembagian kerja itu pada akhirnya menjurus menjadi spesialisasi, akibat perbedaan kecakapan, perbedaan ilmu dan ketrampilan masing-masing. Secara garis besar pelaksanaan keuangan dikelompokkan dalam dua kegiatan, yakni penerimaan dan pengeluaran keuangan.<sup>104</sup>

### 3) *Auditing* atau pemeriksaan

*Auditing* adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilakukan oleh setiap kepala sekolah untuk mengukur kinerja bendaharawan sekolah. Untuk itu, *auditing* diartikan sebagai proses mengukur dan menilai tingkat efektifitas kerja personil serta tingkat efisiensi penggunaan dana sekolah dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan. *Auditing* bermanfaat pula untuk menemukan masalah-masalah keuangan sekolah serta hasil *auditing* dapat digunakan untuk meningkatkan perasaan bertanggung jawab bagibendahara sekolah.<sup>105</sup>

---

104 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h 98

105 Abin Syamsudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip Dan Apli asi Dalam Mengelola Madrasah Dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010) h. 57

Pengertian *auditing* adalah semua kegiatan menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak berwenang. Auditing ini sangat penting dan bermanfaat 3 pihak:

- a) Bagi bendahara sekolah: bekerja dengan arah yang sudah pasti, bekerja dalam target waktu yang ditentukan, tingkat ketrampilan bendahara sekolah dapat dihargai dan diukur kinerjanya, mengetahui dengan jelas batas wewenang dan kewajiban bendahara sekolah, ada kontrol bagi bendahara terhadap penyalahgunaan uang sekolah.
- b) Bagi kepala sekolah, memungkinkan sistem kepemimpinan terbuka terhadap sekolah, tidak menimbulkan rasa saling curiga antara bendahara dan kepala sekolah, ada arah yang jelas dalam menggunakan uang yang diterima bendahara, memperjelas batas wewenang dan tanggung jawab antara kepala sekolah dan bendahara.
- c) Bagi komite sekolah, dapat mengetahui keseluruhan anggaran yang telah dilaksanakan, mengetahui keberhasilan pengumpulan, penyimpanan dan kelancaran pengeluaran keuangan, mengetahui tingkat keterlaksanaan serta hambatannya demi pengesahan anggaran tahun berikutnya mengetahui tingkat kecermatan kepala sekolah dalam mempertanggungjawabkan keuangan.<sup>66</sup>

*Auditing* harus ditindak lanjuti agar tidak ada kekeliruan, kekurangan dan kelemahan dalam hal manajemen keuangan. Ditindak lanjuti berarti kesediaan para pihak pengelola keuangan sekolah untuk memperbaiki kinerjanya. Apabila terdapat kecurangan dalam hal penggunaan keuangan harus diberikan peringatan atau sanksi yang tegas agar merasa termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan. Tindak lanjut tidak hanya dalam hal negatif tetapi juga dalam hal positif, bagi pengelola keuangan yang melaksanakan kerjanya dengan konsistensi kejujuran serta tepat waktu dalam penyampaian laporan keuangan diberikan penghargaan. Dalam proses evaluasi terdapat beberapa unsur yang perlu mendapat perhatian yaitu:

- a) Unsur proses, yaitu usaha bersifat *continue* terhadap suatu tindakan yang dimiliki dari pelaksanaan suatu rencana sampai dengan hasil akhir yang diharapkan.
- b) Unsur adanya objek evaluasi, yaitu sesuatu yang menjadi sasaran pengawasan, baik penerimaan maupun pengeluaran.

Langkah-langkah atau tahapan yang harus dilakukan dalam proses evaluasi antara lain:

- a) Penetapan standar atau patokan yang dipergunakan berupa ukuran kuantitas, kualitas biaya dan waktu.
- b) Mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan.
- c) Mengidentifikasi penyimpangan penggunaan keuangan.
- d) Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.

Dalam manajemen keuangan, evaluasi dan pertanggung jawaban menjadi penting. Evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program madrasah dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan. Informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan pada program. Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan, berarti program tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap tidak efektif (gagal). Melalui evaluasi akan dapat diketahui pula apa saja hambatan yang terjadi, dan bagaimana mengatasi masalah tersebut. Demikian pula, melalui evaluasi secara komprehensif akan dapat diketahui sejauh mana kemajuan atau hasil-hasil pendidikan dapat dicapai. Dalam implementasi manajemen keuangan evaluasi berkaitan dengan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dicapai harus dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pertanggungjawaban diartikan sebagai auditing, auditing merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan yang dilaksanakan, sedang apa yang dilaksanakan sesuai dengan tugas. Proses ini menyangkut pertanggung jawaban

penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan dana kepada pihak-pihak yang berhak.<sup>106</sup>

#### **D. Perencanaan Keuangan Madrasah**

Dalam pelaksanaan manajemen keuangan madrasah setidaknya melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Penyusunan Anggaran Keuangan Madrasah. Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dihabiskan. Penyusunan anggaran keuangan madrasah atau sering disebut Anggaran Belanja Madrasah (ABM), biasanya dikembangkan dalam format-format yang meliputi sumber pendapatan dan pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan. Langkah-langkah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:
  - a) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
  - b) Menyusun rencana berdasarkan prioritas pelaksanaannya.
  - c) Menentukan program kerja dan rincian.
  - d) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program.
  - e) Menghitung dana yang dibutuhkan.
  - f) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.<sup>107</sup>

Perencanaan keuangan madrasah memerlukan data yang akurat dan lengkap sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran. Perencanaan keuangan madrasah dapat dikembangkan secara efektif jika didukung oleh beberapa sumber yang esensial, seperti:

---

106 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 97

107 Depdiknas Didasmen Direktorat SLTP, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah Buku 2 Rencana dan Program Pelaksanaan*, (Jakarta: Depdiknas, 2002) h. 42

- a) Sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai wawasan yang luas tentang dinamika sosial masyarakat.
  - b) Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan.
  - c) Menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat dalam perencanaan.
  - d) Tersedianya dana yang memadai untuk menunjang pelaksanaan.<sup>108</sup>
- b. Pengembangan Rencana Anggaran Belanja Madrasah. Setelah penyusunan anggaran perencanaan keuangan memasuki anggaran kegiatan pengembangan rencana anggaran. Proses pengembangan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur sebagai berikut:
- a) Penyusunan Anggaran Keuangan Madrasah. Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dihabiskan. Penyusunan keuangan madrasah atau sering disebut Anggaran Belanja Madrasah (ABM), biasanya dikembangkan dalam format-format yang meliputi sumber pendapatan dan pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan, pemeliharaan sarana dan prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan. Langkah-langkah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:
    - 1) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
    - 2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya.
    - 3) Menentukan program kerja dan rincian.
    - 4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program.
    - 5) Menghitung dana yang dibutuhkan.

6) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.109

Perencanaan keuangan madrasah memerlukan data yang akurat dan lengkap sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran. Perencanaan keuangan madrasah dapat dikembangkan secara efektif jika didukung oleh beberapa sumber yang esensial, seperti:

- 1) Sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai wawasan yang luas tentang dinamika sosial masyarakat.
  - 2) Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan.
  - 3) Menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat dalam perencanaan.
  - 4) Tersedianya dana yang memadai untuk menunjang pelaksanaan.
- b) Pengembangan Rencana Anggaran Belanja Madrasah (RAPBM). Setelah penyusunan anggaran perencanaan keuangan memasuki anggaran kegiatan pengembangan rencana anggaran. Proses pengembangan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur sebagai berikut:
- 1) Pada tingkat kelompok kerja. Kelompok kerja yang dibentuk madrasah yang terdiri dari para pembantu kepala madrasah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklarifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan. Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilakukan seleksi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak bisa dikurangi, sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses pembelajaran maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia.

- 2) Pada tingkat kerja sama dengan komite madrasah. Kerjasama antara komite madrasah dengan kelompok kerja yang telah terbentuk diatas, dilakukan untuk melakukan rapat untuk membahas pengembangan RAPBM.
- 3) Sosialisasi dan Legalitas. Setelah RAPBM dibicarakan dengan komite madrasah selanjutnya disosialisasikan kepada berapa pihak termasuk para *stackholder*. Pada tahap sosialisasi dan legalitas ini kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan pada pihak pengawas, serta mengajukan usulan RAPBM kepada yayasan untuk mendapat pertimbangan dan pengesahan<sup>110</sup>

### **E. Cara Mengatasi Hambatan Perencanaan**

Hambatan penolakan terhadap perubahan dapat diatasi oleh seorang manajer dengan mengikuti sejumlah cara berikut ini, yaitu :

- a) Melibatkan para pegawai, terutama mereka yang terkena pengaruh dalam proses perencanaan
- b) Memberikan banyak informasi kepada para pegawai tentang rencana dan kemungkinan akibat-akibatnya sehingga mereka memahami perlunya perubahan, manfaat yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk pelaksanaan yang efektif.
- c) Mengembangkan suatu pola perencanaan dan penerapan yang efektif, suatu "*track record*" yang berhasil mendorong kepercayaan kepada para pembuat rencana serta menyebabkan rencana baru tersebut diterima
- d) Menyadari dampak dari perubahan-perubahan yang diusulkan oleh para anggota organisasi dan memperkecil gangguan yang tidak perlu.

Ada dua hal yang dapat mengatasi hambatan-hambatan terhadap perencanaan efektif, yaitu:

- a) Membantu individu menetapkan sasaran. Para manajer yang tidak memiliki pengetahuan terhadap organisasi atau lingkungan eksternalnya, memerlukan bantuan dalam mengembangkan sistem informasi yang baik.

Bantuan dapat berupa program pengembangan manajemen dalam perusahaan untuk membantu dalam mengadakan hubungan informal dengan orang-orang dari berbagai departemen, divisi, dan lokasi. Bilamana perencanaan merupakan proses yang dipahami dengan baik, maka akan lebih mudah bagi tiap individu untuk pengembangan rencana guna mencapai sasaran tersebut.

- b) Mengatasi perlawanan terhadap perubahan. Untuk mengatasinya dapat dilakukan dengan cara melibatkan para karyawan yang akan terkena pengaruh dalam proses perencanaan. Kemudian dengan memberikan lebih banyak informasi kepada para karyawan tentang rencana dan kemungkinan akibat-akibatnya. Selain itu, dengan menyadari dampak dari perubahan-perubahan yang diusulkan terhadap para anggota organisasi dan memperkecil gangguan yang tidak perlu.<sup>111</sup>

Perencanaan pendidikan berkaitan erat dengan politik dan kebijakan yang dihasilkan dari proses politisasi. Hubungan ini digambarkan dengan satu arah yang sangat mendasar, sehingga proses perencanaan harus memainkan peranan yang penting dalam memberikan alternatif kebijakan dan tekanan untuk keputusan dari tingkat paling awal dan paling luas mulai dari perumusan kebijakan sampai kepada tingkat yang lebih rinci dari penentuan kebijakan. Perencanaan pendidikan dapat mendahului kebijakan pendidikan dikarenakan perencanaan melibatkan keputusan dan pilihan diantara alternatif rangkaian kegiatan tindakan. Dalam memilih suatu rangkaian tindakan, perencanaan pendidikan menjadi suatu kebijakan untuk unit administrasi yang lebih rendah. Hubungan antara perencanaan pendidikan dan kebijakan pendidikan ini dinyatakan dengan sangat baik oleh struktur hirarki dari sebagian besar administrasi pendidikan, karena pada masa lalu praktek administrasi telah menegakkan hubungan antara perencanaan dan politik.

Perencanaan merupakan awal dari suatu aktifitas. Disinilah titik tolak setiap program maupun kegiatan yang akan menentukan masa depan. Namun kata kunci untuk persolaan ini bukan hanya terletak pada merencanakan, lebih dari itu adalah

---

111 M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (PT Grasindo: Jakarta, 2001) h. 98

merencanakan dengan baik. Artinya, menyusun perencanaan saja belum cukup, tetapi harus membuatnya dengan baik sehingga dapat membawa kesuksesan dalam implementasinya.

Pendidikan secara konseptual memiliki nilai ekonomi, artinya pendidikan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, walaupun para ahli ekonomi mengalami kesukaran secara nyata dan pasti dalam mengukur besarnya kontribusi tersebut, karena sifat dan ciri pendidikan yang kompleks. Dengan demikian pendekatan untung rugi mempunyai implikasi sesuai dengan prinsip ekonomi yaitu program pendidikan yang mempunyai nilai ekonomi tinggi menempati urutan atau prioritas penting. Didalam pendekatan ini bukan saja biaya keseluruhan pendidikan tetapi juga biaya sesuatu jenjang atau jenis pendidikan tertentu selalu dibandingkan dengan nilai hasil, misalnya kenaikan pendapatan atau kenaikan produktivitas orang-orang yang sudah memperoleh pendidikan itu. Karena itu adalah penting bagi setiap perencana untuk mengetahui ruang lingkup dan keterbatasan-keterbatasan setiap pendekatan dalam perencanaan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. *filasfat Ilmu*. (Bandung: Rosdakarya, 2001)
- Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2006)
- Amirudin Siahaan, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006)
- Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011)
- Abin Syamsudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Mengelola Madrasah Dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010)
- Arthur Sharplin, *Strategic Management*, (United States of America: McGraw-Hill, Inc, tth)
- B. Uno, Hamzah, *Perencanaan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2006)
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Depag 2000)
- Depdiknas Didasmen Direktorat SLTP, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah Buku 2 Rencana dan Program Pelaksanaan*, (Jakarta: Depdiknas, 2002)
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010)
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005)
- Endang Soenarya. *Teori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendidikan Sistem*, (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa. 2000)
- Fuad Ihsan. *Dasar-Dasar Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2005)
- George A. Steiner, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1998)
- Goerg R. Terry, alih bahasa J. Smith. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990)
- Gay Su Pinnel and William W. Wayson, "Staff Roles for Creating Quality Integrated Schools", *A Journal of Steps*, Volume I, May tth, India-napolis
- Harjanto, *Perencanaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005)

- <http://definisiimu.blogspot.com/2012/08/definisi-perencanaan.html>. dikutip pada tanggal 13 Agustus 2014
- Hadar Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005)
- Harbangan Siagian, *Administrasi Pendidikan* (Semarang, Setya wacana, 1989)
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soetomo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998)
- Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2008)
- Indra Bastian, *Akuntansi Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Erlangga, 2006)
- Indar, Djumberansyah. *Perencanaan Pendidikan Strategi dan Implementasinya*. (Surabaya: Karya Aditama, 2000)
- Iwa Sukiwa, *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung: TARSITO, 1996)
- John R. Schemerhorn, *Intoduction to Management*, (Asia: Sons (Asia) Pte Ltd, 2010)
- Kahar Utsman dan Nadhirin, *Perencanaan Pendidikan*, (Kudus: Buku Daros, 2008)
- Mohammad Arif, *Teknologi Pendidikan*. (Kediri: STAIN Kediri Press. 2010)
- M.C.Ricklefs, *Sejarah Indonesia Modern*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1995)
- M. Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995)
- Nasution, Dejarah, *Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995)
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2001)
- M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (PT Grasindo, jakarta :2001)
- Made Pirdata. *Landasan Pendidikan*. (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia. 1997)
- ..... Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem, (Jakarta: Rineka Cipta. 1990)
- Marhum Sayyid Ahmad Al-Hasymi, *Mukharatul Ahadits wa al-hukmual Muhammadiyah*, (Surabaya: Daar an Nasyr-Misyriyah, tth)

- Moh. Rosyid. *Ilmu pendidikan Sebuah Pengantar Menuju Hidup Prospektif*, (Semarang: UNNES Press, 2004)
- Martinis Yamin, Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas*, (Jakarta, Gaung Pres, 2009)
- Praselia. *Filsafat Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2003)
- Tim Penulis Undang-Undang Dasar 45 dan Amandemennya, (Jakarta: Presindo, 2006)
- Tim Redaksi Fokusmedia, *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003* (Bandung: Fokus Media, 2004)
- Rebecca Killen Hawthorne, "Classroom Curriculum : Balancing Autonomy and Obligation", (Peper), AERA Annual Meeting, Washington. DC, tth,
- R. Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta; FE UGM, 2001)
- Rebecca Killen Hawthorne, "Classroom Curriculum : Balancing Autonomy and Obligation", (Paper), AERA Annual Meeting, Washington, DC, tth,
- Richard L. Daft, *Organization and Design*, West Publishing Company, New York, tth,
- Soeharto, Bohar, *Perencanaan Sosial Kasus Pendekatan*. (Bandung: Armico 2001)
- Sindhunata, *Menggegas Paradigma Baru Pendidikan: Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasi*. (Yogyakarta: Kanisius, 2000)
- Suad Hasan, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, (Yogyakarta: FE UGM 2001)
- Steven M. Chan, *Saints and Scamps Ethics in Academia*, Rowman & Littlefield Publisher, New Jersey, tth,
- Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Cemerlang, 2005)
- Saefudin Sa'ud. *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005)
- Sri Wiludjeng. *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Garaha Ilmu, 2007)
- Suyitno. Y. *Filsafat Pendidikan*. (Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia. 2009)
- T Hani Handiko, *Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE IKAPI, 2008)
- Udin Syaepudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2011)

- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008)
- William G. Cunningham, *Systematic Planing for Educational Change*, First Edition, Mayfield Publishing Company, California, tth,
- William W. Wayson, et al., *Handbook for Developing Schools with Good Discipline*, Phi Delta Kappa, Indiana, tth,
- Yahya ibn Syarifudin An-Nawawi, *Arba'in Nawawi*, (Semarang: Toha Putra, 1993)

## BIOGRAFI PENULIS

Muhammad Agus Kurniawan, menyelesaikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Agus Salim Metro Lampung tahun 1999 dan pada tahun 2012 melanjutkan study Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jurai Siwo Metro Lampung. Saat ini tercatat sebagai dosen tetap pada program studi Manajemen Pendidikan Islam STIT Agus Salim Metro.

Pertemuan Ilmiah dan Penghargaan : Workshop Penelitian Ilmiah Untuk Dosen Muda, Workshop Penelitian Karya Ilmiah, Seminar Internasional Pendidikan "Identity, Modernity And Network: Islamic Higher Educational Institution A Globalizes World, Semiar Internasional pendidikan "Character Building: Implementations, Problems, And Solutions". Seminar Nasional Implementasi Kurikulum 2013, Seminar Nasional "Rekonstruksi Pendidikan Islam Sebagai Basis Pendidikan Karakter, Seminar Nasional Implementasi Kurikulum 2013 dan Implikasinya Terhadap Dinamika Pendidikan Agama dan Karakter Bangsa di Provinsi Lampung, Seminar Internasional Institute Of Malaysia Indonesia Studies Visit of Unicel Malaysia.

## PERENCANAAN PENDIDIKAN DALAM MANAJEMEN

Buku yang ada di hadapan para pembaca adalah buku yang penting untuk dibaca mengingat sangat jarangny buku yang membahas perencanaan pendidikan dalam manajemen. Perencanaan pendidikan dalam manajemen bukan hal mudah, menurut penulis buku ini perencanaan merupakan kegiatan menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam penentuan kebijakan sampai kepada pelaksanaan perencanaan pendidikan, beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu : siapa yang memegang kekuasaan, siapa yang menentukan keputusan, dan faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan. Terutama dalam hal pemegang kekuasaan sebagai sumber lahirnya keputusan, perlu memperoleh perhatian Perencanaan merupakan awal dari suatu aktifitas. Disinilah titik tolak setiap program maupun kegiatan yang akan menentukan masa depan. Namun kata kunci untuk persoalan ini bukan hanya terletak pada merencanakan, lebih dari itu adalah merencanakan dengan baik. Artinya, menyusun perencanaan saja belum cukup, tetapi harus membuatnya dengan baik sehingga dapat membawa kesuksesan dalam implementasinya



# PLAN



**CV. AGUS SALIM PRESS**  
**Jl. Brigjen Sutiyoso No.7 Metro Lampung.**

