

BAB. I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989 menegaskan bahwa "Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat". Masyarakat sebagai mitra pemerintah mempunyai kesempatan yang luas untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan. Salah satu wujud peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan jalur sekolah adalah Sekolah Menengah Umum Swasta (SMU).

Penyelenggaraan pendidikan oleh masyarakat termasuk SMU Swasta, dilaksanakan oleh suatu badan sifatnya layanan sosial atau suatu yayasan yang telah mendapat pengakuan legal dari pemerintah melalui pembinaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Data statistik penyelenggaraan pendidikan SMU di lingkungan Kantor Wilayah Depdikbud Propinsi Jawa Barat pada akhir tahun 1997, menginformasikan terdapat 263 SMU Negeri dan 558 SMU Swasta, atau mencapai 32,03% diselenggarakan pemerintah, dan 67,97% oleh masyarakat. Jumlah sekolah umum tersebut tersebar di seluruh daerah TK II Kabupaten/Kotamadya serta beberapa Kecamatan.

Peran serta masyarakat melalui penyelenggaraan SMU sangat strategis. Hal itu dapat dipandang dari dimensi yang menyangkut; pertama berperan serta merealisasikan

visi dan *misi* pendidikan nasional dalam rangka menderdaskan kehidupan bangsa. Kedua turut serta merealisasikan strategi kebijakan pendidikan nasional berkenaan dengan pemerataan kesempatan bagi masyarakat dalam memperoleh pendidikan menengah umum. Ketiga turut membantu pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan jalur sekolah pada tingkat menengah, mengingat dipandang dari sisi pendanaan belum mampu tertanggulangi. Ketiga peran tersebut mengisyaratkan SMU Swasta, sangat strategis dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia.

Salah satu fenomena yang perlu dijadikan bahan pemikiran pihak-pihak terkait, yakni dinamika dan tuntutan masyarakat secara luas. Dinamika dan tuntutan tersebut dapat dipenuhi apabila organisasi penyelenggara SMU Swasta, dilandasi oleh *visi dan misi* yang ditetapkan.

Dipandang dari manajemen pendidikan, *visi dan misi* dapat dicapai melalui strategi pengembangan organisasi. Pengembangan tersebut, secara sistematis dan diikuti kebijakan tingkat atas untuk mendukung otonomi organisasi penyelenggara secara kreatif.

Keberadaan SMU Swasta saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan, yang tidak dapat terpisah pula dari kerangka dasar strategi kebijakan pendidikan nasional meliputi; pemerataan, kualitas, relevansi dan efisiensi.

Dipandang dari pemenuhan pemerataan kesempatan pendidikan tingkat menengah, telah menampakkan secara nyata

dengan indikasi bahwa jumlah SMU Swasta mencapai 67,97% dari seluruh SMU yang berada di Propinsi Jawa Barat. Namun dipandang dari aspek kualitas, relevansi dan efisiensi masih diperlukan peningkatan serta pengembangan berbagai potensi internal maupun eksternal.

Salah satu indikasi harapan masyarakat terhadap SMU Swasta yakni bagaimana proses penyelenggaraan pendidikan dan hasil perolehan peserta didik, sehingga mampu bersaing dalam meningkatkan pendidikan pada jenjang lebih tinggi atau memasuki masyarakat secara luas.

Secara empiris SMU Swasta saat ini, yang telah mendapat kepercayaan masyarakat berkenaan dengan kualitas proses dan hasil, yakni sangat dipengaruhi oleh kredibilitas dan adaptabilitas suatu badan atau yayasan penyelenggara. Keadaan tersebut sangat erat kaitannya dengan kemampuan manajerial pada tingkat institusi, dan kebersamaan pihak penyelenggara dengan pelaksana harian sekolah dalam menciptakan suatu kepercayaan masyarakat.

Salah satu gambaran empiris saat ini yang menjadi tolok ukur keberhasilan kualitas luaran adalah perolehan Nilai Ebtanas Murni. Data statistik persentase perbandingan SMU Negeri dan Swasta di lingkungan Kanwil Depdikbud Propinsi Jawa Barat pada tahun ajaran 1996/1997 ditunjukkan pada Tabel 1 di bawah ini.

TABEL 1
PERBANDINGAN PEROLEHAN NEM SMU NEGERI DAN SWASTA
DI PROPINSI JAWA BARAT TAHUN AJARAN 1996/1997

NO	PROGRAM	SMU NEGERI		SMU SWASTA	
		PEROLEHAN	RATA-RATA	PEROLEHAN	RATA-RATA
1	Fisika	56,70	53,79	47,44	41,47
2	Biologi	50,62		37,48	
3	Sosial	49,77		33,94	
4	Bahasa	58,04		41,96	

SUMBER : KANWIL DEPDIKBUD PROPINSI JAWA BARAT (1997)

Tabel 1 memberikan gambaran bahwa perolehan NEM SMU secara umum masih di bawah angka yang dianggap batas normal yakni 6,00 (enam koma nol) skala 10.

Rata-rata perolehan NEM, dapat dipandang sebagai gambaran umum sehingga terkesan bahwa SMU Swasta lebih rendah dari negeri. Namun dipandang dari kasus kualitatif, terungkap bahwa yang termasuk urutan peringkat sepuluh Nilai Ebtanas Murni (NEM) dari 115 SMU yang ada di Kotamadya Bandung, terdapat lima (4,3%) SMU Swasta. Untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada Tabel 2.

TABEL 2
PERINGKAT SEPULUH BESAR PEROLEHAN NEM TAHUN AJARAN
1996/1997

NO	NAMA SEKOLAH	PERINGKAT		
		IPA	IPS	BHS
1	SMUK ALOYSIUS 1 BANDUNG	2	1	-
2	SMUK ALOYSIUS 2 BANDUNG	4	4	-
3	SMUK SANTA ANGELA	3	2	1
4	SMUK BINA BAKTI BANDUNG	7	-	7
5	SMUK PENABUR 1 BANDUNG	1	-	8

SUMBER : KANWIL DEPDIKBUD PROPINSI JAWA BARAT (1997)

Faktor dominan yang dihadapi oleh sebagian besar SMU Swasta dapat diuraikan di bawah ini.

1. *Raw Input* (Masukan Siswa)

Pertama, mengingat ketetapan memasuki SMU Negeri melalui seleksi NEM SLTP dibakukan atas dasar pasing grade, implikasinya calon yang tidak dapat diterima di SMU Negeri ditampung di SMU Swasta.

Kedua, masih kuatnya kepercayaan masyarakat bahwa, layanan sekolah negeri lebih ekonomis dan status, kecuali beberapa SMU Swasta tertentu. Konsekuensinya sebagian besar SMU Swasta memperoleh peserta didik dilihat dari dasar akademis, sebagian siswa dibawah standar SMU Negeri. Keadaan tersebut, tidak menutup kemungkinan dapat menjadikan potensi kerawanan perilaku siswa, dan rendahnya prestasi lulusan.

2. *Instrumental Input*

Pertama, guru sebagai komponen instrumental dalam sistem organisasi pendidikan, mempunyai peranan yang strategis dalam transformasi belajar mengajar. Namun secara empiris sekolah swasta memanfaatkan sisa waktu para guru yang mengajar di sekolah negeri. Hal tersebut sangat erat dengan kemampuan dana dalam merekrut guru secara tetap di yayasan, atau terbatasnya subsidi guru dari pemerintah.

Konsekuensinya pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah, dilaksanakan oleh guru yang sudah mengalami tingkat kelelahan tinggi.

Kedua, sarana dan prasarana belajar, khususnya yang berkaitan dengan kelengkapan laboratorium, perpustakaan dan media pendidikan lainnya sangat terbatas. Konsekuensinya proses belajar mengajar kurang selaras dengan prasyarat penyelenggaraan pendidikan setingkat sekolah menengah yang mempersiapkan peserta didik melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi

3. *Output*

Hanya sebagian kecil lulusan SMU Swasta yang mampu memasuki PTN, dan hanya sebagian kecil lagi dapat memasuki PTS berkualifikasi baik.

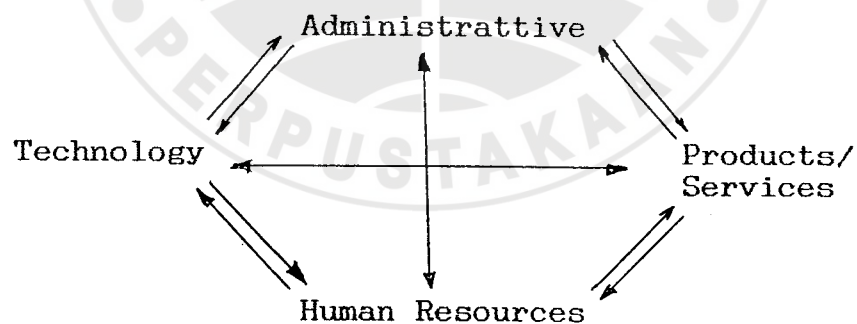
Sejalan dengan keadaan yang dihadapi oleh sebagian besar SMU Swasta yang dipaparkan, juga menghadapi kendala eksternal yakni perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan tersebut terjadi karena adanya perubahan yang berkaitan dengan faktor sosial, ekonomi, budaya, teknologi serta informasi.

Implikasi terhadap penyelenggaraan SMU Swasta adalah bagaimana mengoptimalkan layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal.

Bertolak dari keadaan di atas, nampaknya penyelenggara dituntut untuk mengembangkan proses pendidikan lebih kompetitif dengan tidak hanya mengejar jumlah peserta didik, akan tetapi juga mengarah pada kualitas layanan.

lebih kompetitif dengan tidak hanya mengejar jumlah peserta didik, akan tetapi juga mengarah pada kualitas layanan. Kualitas layanan pada dasarnya hanya dapat terwujud jika manajemen organisasi sekolah dikelola dengan baik, dilandasi *visi* dan *misi* yang jelas, diikuti oleh *persepsi*, *aspirasi* dan *deskripsi* setiap personil sehingga menjadi suatu komitmen organisasi untuk mencapai tujuan. Hakikat dari upaya pengembangan manajemen organisasi adalah memperkuat komitmen personil, yang dapat mendorong perilaku organisasi termasuk dalam lingkungan pendidikan.

Richard L. Daft (1986:269) mengemukakan bahwa untuk mengikuti suatu perkembangan organisasi diperlukan adanya pengembangan tatanan organisasi. Ada empat tipe pengembangan organisasi meliputi; pengembangan teknologi; produk; administratif; dan sumber daya manusia.



Adiministrative
 Gambar 1. Tipe Pengembangan Dalam Organisasi
 Richard L.Daft (1986:269)

Pertama, pengembangan administratif berkenaan dengan organisasi pendidikan, mencakup struktur, tujuan, kebijakan, insentif, sistem informasi, dan anggaran. Kedua, pengembangan sumber daya manusia berkenaan dengan pengembangan sikap, keterampilan, pengharapan, kepercayaan, perilaku para pegawai termasuk pimpinan. Selain yang disebutkan tadi juga mencakup peningkatan komunikasi, pemecahan masalah, kemampuan perencanaan serta kemampuan teknis lainnya bagi para personil. Ketiga, pengembangan produk berkenaan dengan hasil atau layanan keluaran organisasi dalam proses pendidikan. Tuntutan pengembangan ini mencakup bagaimana memenuhi kebutuhan masyarakat dari hasil proses pendidikan. Keempat, pengembangan teknologi berkenaan dengan proses pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan layanan yang strategis, dan teknologi pendidikan yang dapat menunjang proses belajar mengajar.

Konsep yang dijelaskan, selaras dengan kebutuhan administrasi pendidikan dan mempunyai relevansi untuk dijadikan acuan analisis pengembangan manajerial di sekolah swasta. Mengamati perkembangan organisasi SMU Swasta di Kotamadya Bandung, sebagian besar masih mengalami berbagai kendala dalam layanannya.

Dengan demikian, betapa pentingnya setiap organisasi termasuk persekolahan untuk melakukan suatu restrukturisasi atau upaya pengembangan secara sistematis.

Upaya pengembangan organisasi persekolahan, hakikatnya sebagai upaya pencapaian tujuan melalui optimalisasi potensi-potensi yang ada. Salah satu pendekatan yakni manajemen strategik sebagai pola pikir dan sekaligus sebagai perangkat manajemen dalam pengembangan organisasi. SMU Swasta, sudah sewajarnya menetapkan *visi, misi* sebagai acuan pencapaian peningkatan kualitas, dengan strategik dan taktik yang jelas dalam prosesnya. Oleh sebab itu, SMU Swasta sebagai organisasi penyelenggara pendidikan, diperlukan kepemimpinan yang mempunyai kemampuan manajerial.

Dengan demikian perlu kiranya ada suatu kajian yang mengarah pada pengembangan manajemen penyelenggaraan SMU Swasta selaras dengan strategi dasar kebijakan yakni, makna dari pemerataan, kualitas, relevansi dan efisiensi.

Pengkajian tersebut dipandang perlu untuk mendapatkan salah satu pemecahan masalah yang titik beratnya pada aspek peningkatan pemerataan kepercayaan, melalui pengembangan organisasi sekolah. Oleh sebab itu penelitian ini berfokus mengenai Strategi Pengembangan Organisasi Pada SMU Swasta di Kotamadya Bandung.

B. Perumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang yang diuraikan terdahulu, maka diajukan perumusan masalahnya adalah:

"Bagaimana strategi pengembangan organisasi pada SMU Swasta di Kotamadya Bandung dilaksanakan".

Rumusan masalah tersebut, dirumuskan pada pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam pengembangan organisasi SMU Swasta, serta bagaimana cara memanfaatkannya atau mengatasinya.
2. Apakah penetapan visi, misi dan tujuan organisasi SMU Swasta, telah dilaksanakan sesuai dengan hasil analisis ?
3. Apakah kebijakan program pengembangan organisasi meliputi aspek; administratif; sumber daya manusia; layanan; dan teknologi, dilaksanakan dalam kesatuan sistem pengelolaan SMU Swasta.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Secara Umum

Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan informasi strategi pengembangan organisasi sekolah, yang dilaksanakan penyelenggara SMU Swasta di Kotamadya Bandung.

Selain itu diharapkan diperoleh temuan yang dapat dijadikan landasan dalam pemecahan masalah berkenaan

dengan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di SMU Swasta.

b. Secara Khusus

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam pengembangan organisasi SMU Swasta, serta bagaimana cara memanfaatkannya atau mengatasinya.
2. Apakah penetapan visi, misi dan tujuan organisasi SMU Swasta, telah dilaksanakan sesuai dengan hasil analisis ?
3. Apakah kebijakan program pengembangan organisasi meliputi aspek; administratif; sumber daya manusia; layanan; dan teknologi, dilaksanakan dalam kesatuan sistem pengelolaan SMU Swasta.

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Dipandang dari teoritis penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan wawasan ilmu administrasi pendidikan, khususnya dalam memanfaatkan dan mengembangkan teori organisasi pendidikan sesuai dengan perkembangan masyarakat.

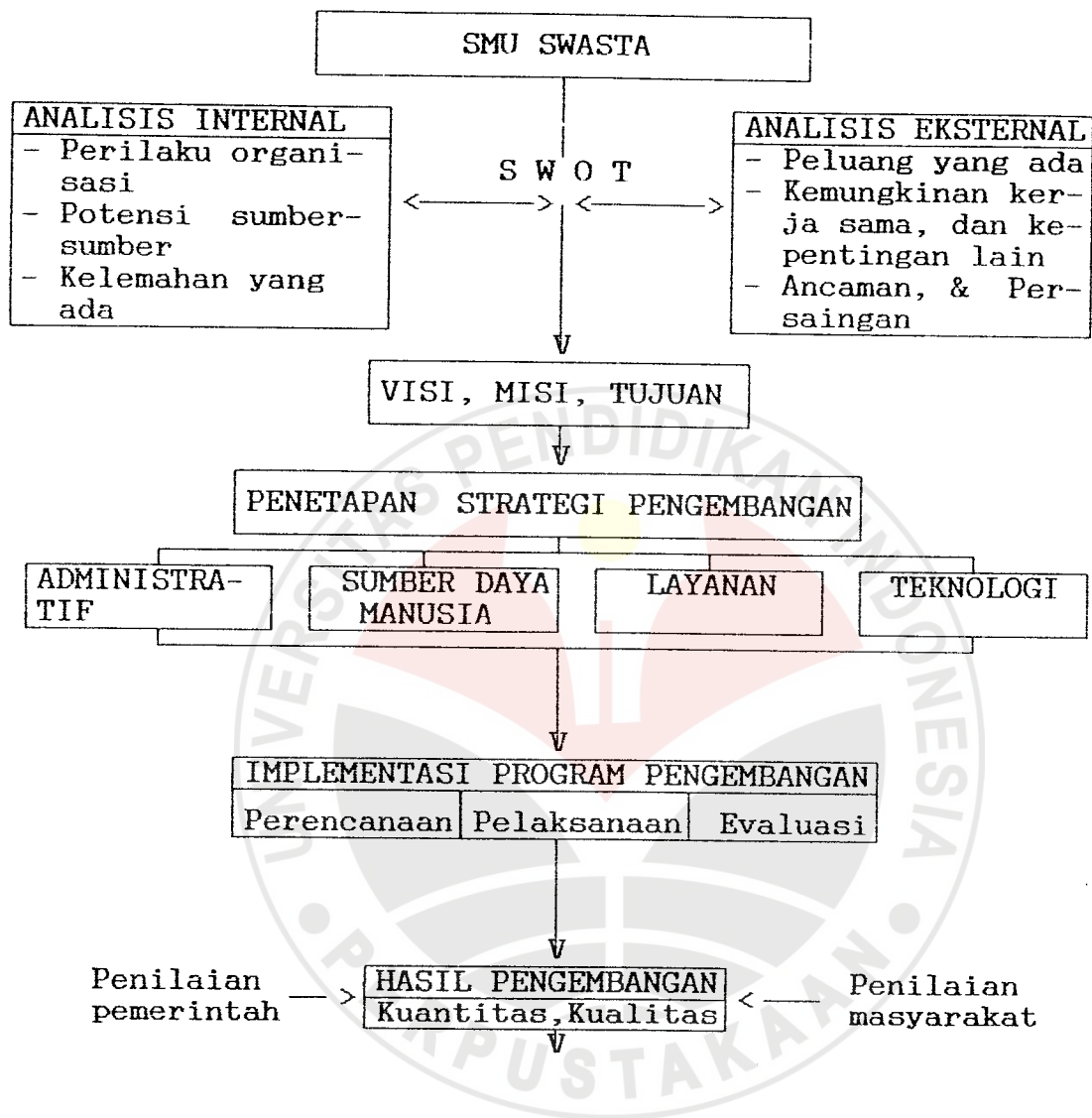
b. Secara Praktis

Sebagai bahan masukan dan kajian dalam upaya peningkatan penyelenggaraan SMU Swasta khususnya :

- 1) Pengelola dan pelaku organisasi penyelenggara SMU Swasta di Kotamadya Bandung.
- 2) Badan Musyawarah Perguruan Swasta sebagai lembaga yang menaungi organisasi perguruan swasta di Kotamadya Bandung.
- 3) Pengawas pendidikan menengah umum, dan pimpinan terkait dalam pembinaan perguruan swasta di lingkungan Kanwil Depdikbud Propinsi Jawa Barat.

D. Kerangka Berpikir

Bertolak dari latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, penulis menggambarkan kerangka berpikir tersebut sebagai panduan berpikir bagi peneliti, maka dapat ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Berpikir

