

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. METODE PENELITIAN

Produk akhir yang diharapkan dari penelitian ini adalah rumusan rancangan alternatif model perencanaan pendidikan yang berorientasi keunggulan mutu lulusan. Untuk mencapai maksud tersebut, penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analitik, yaitu berusaha memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang aktual melalui pengumpulan data, penyusunan data yang akhirnya dijelaskan dan dianalisis.

Metode deskriptif analitik dipilih karena dapat: (1) mengidentifikasi, mendeskripsi dan menganalisis implementasi visi keunggulan ke dalam perencanaan pendidikan di SMK sebagai dasar pengembangan alternatif model; (2) menggambarkan dan memberikan penafsiran data yang telah diperoleh di lapangan baik berkaitan dengan antar data maupun kecenderungan pengembangannya; dan (3) memecahkan permasalahan aktual melalui data yang telah dikumpulkan, disusun, dan dianalisis.

Berkenaan dengan metode deskriptif, Best (1997: 116) menjelaskan bahwa *"a descriptive study described and interprets what is. It is concerned with conditions or relationship that exist, opinion that are held, processes that are going on, affects that are evidents, or trend that are developing"*

Adapun syarat-syarat umum metode deskriptif, dijelaskan oleh Surahmad (1989: 40) sebagai berikut: (1) memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah aktual; (2) data

Setiap SMK memerlukan upaya-upaya secara sistematis, terprogram, dan terencana untuk meningkatkan kualitas kikerja SMK. Penyediaan alat/piranti bagi terlaksananya kurikulum, pengkajian dan perbaikan kurikulum, kerjasama dengan industri/dunia kerja, peningkatan kompetensi dan kualitas guru, penyediaan sarana prasarana yang memadai, upaya penggalian sumber dana untuk pembiayaan sekolah, adanya manajemen sekolah yang tertib dan baik, dan peningkatan peran serta masyarakat terhadap sekolah, merupakan hal-hal yang diperlukan bagi peningkatan kinerja SMK.

Disertasi yang penulis susun ini lebih memusatkan perhatian pada perencanaan pendidikan di SMK yang berbasis visi keunggulan dan berorientasi peningkatan mutu lulusan. Dengan memperhatikan temuan-temuan dari penelitian terdahulu mengarah pada perlunya perencanaan pendidikan yang mampu: (1) mensinergikan semua sumberdaya sekolah yang ada secara optimal; (2) mengikuti perkembangan tuntutan dan harapan masyarakat melalui perbaikan kurikulum secara terus menerus; dan (3) meningkatkan kualitas sarana prasarana, guru, kerjasama dengan dunia industri guna meningkatkan kinerja sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menemukan beberapa alternatif model perencanaan pendidikan di SMK yang berorientasi peningkatan mutu lulusan.

penghasil jumlah dan mutu lulusan merupakan akumulasi dari jumlah dan kualifikasi masukan faktor-faktor penentunya.

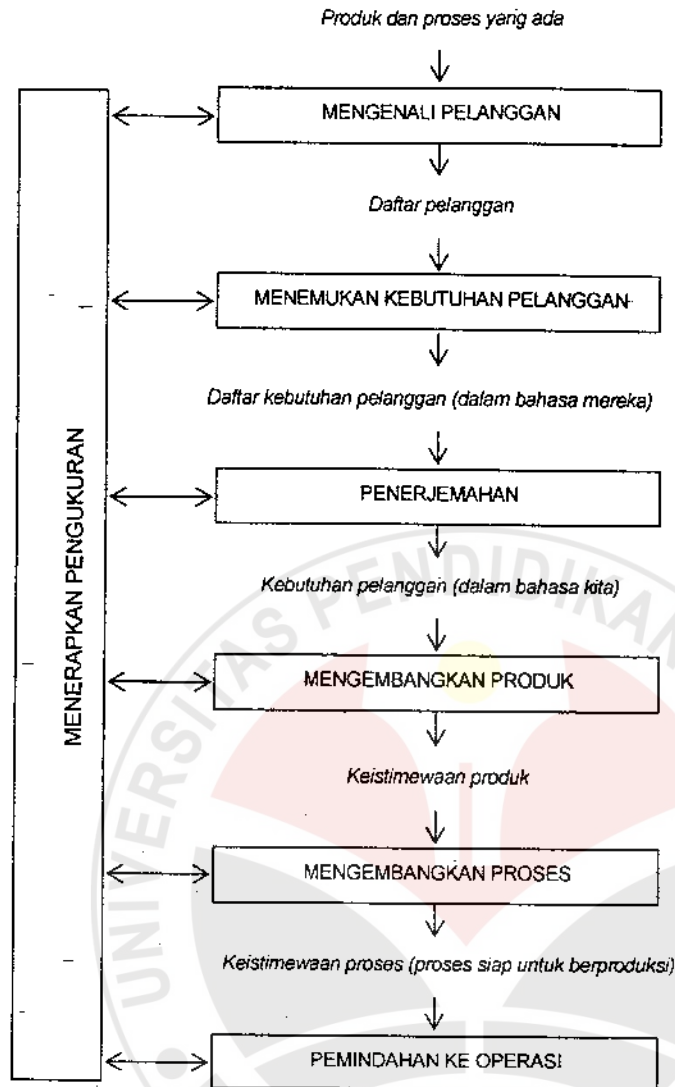
Dua penelitian di atas mempertegas bagaimana seharusnya semua komponen yang ada di sekolah disatupadukan ke dalam suatu perencanaan yang berorientasi pada mutu. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Suderadjat (1998) dalam disertasinya yang berjudul "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Interpreneur Kepala Sekolah yang Meningkatkan Keberhasilan Sekolah". Temuan penelitiannya menjelaskan bahwa peningkatan keberhasilan SMK yang digambarkan oleh tingkat efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran dan hasilnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan Kepala Sekolah dalam menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah, serta manajemen program dan sumberdaya pendidikan. Efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran harus berorientasi pada pencapaian kepuasan yang dirasakan oleh *internal customers* dan *external customers*.

Selanjutnya Ekosiswoyo (2003) dalam disertasinya yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Eks SMEA Pembina di Jawa Tengah" ditemukan sebagai berikut. Diindikasikan bahwa penyelenggaraan SMK Eks SMEA Pembina di Jawa Tengah dilihat dari standar pelayanan minimal cukup baik. Walaupun demikian keadaan itu belum dikatakan memuaskan karena penyelenggaraan SMK seharusnya melampaui yang ditentukan standar pelayanan minimal. Artinya penyelenggaraan SMK harus dilakukan dengan standar pelayanan yang lebih baik.

mustahil tujuan pendidikan dapat diwujudkan. Di sinilah perencanaan pendidikan berfungsi sebagai *guide line for action*, sebagai alat perubah dan alat pengendali perubahan (Gaffar, 1987: 14-15).

Studi tentang perencanaan pendidikan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, misalnya oleh Wongkar (1990) dalam disertasinya yang berjudul "Model Perencanaan Terpadu Pengembangan Sekolah". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kepala Sekolah belum bisa menjawab tantangan kedinamikaan perubahan yang terjadi di masyarakat. Hal ini dikarenakan perencanaan pendidikan belum diterapkan dengan baik. Beberapa aspek yang ditemukan antara lain: (1) kelemahan substantial dari Kepala Sekolah yang tidak mampu membuat generalisasi dari sifat perencanaan yang multi disipliner dan interdisipliner; (2) kurang beraninya Kepala Sekolah memilih alternatif dan mengambil keputusan; dan (3) inisiatif dan kemandirian dalam upaya menjadikan sekolah lebih kondusif, responsif, dinamik belum terwujud sebagai akibat adanya gejala ketergantungan dan menunggu pengarahan dari atas.

Somantri (1999) dalam disertasinya yang berjudul "Pengembangan Model Perencanaan Strategik Penuntasan Wajib Belajar dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar" mempertegas pentingnya perencanaan pada setiap sekolah. Temuan dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa implementasi perencanaan dan manajemen pendidikan pada tataran sekolah sangat memberikan sumbangan yang berarti bagi pencapaian hasil dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Proses pembelajaran yang terjadi di dalam kelas sebagai inti



Gambar 2.22.
PETA JALAN PERENCANAAN MUTU
 (Sumber: Juran, 1995: 99)

F. STUDI TERDAHULU YANG RELEVAN

Keterbatasan sumberdaya pendidikan yang dimiliki oleh setiap sekolah memerlukan perencanaan yang cermat, akurat, dan komprehensif berdasarkan perhitungan yang matang. Tanpa perencanaan yang sistematis dan rasional

perspektif sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah guna mengembangkan produk dan proses pendidikan yang bermutu. Artinya sejauh mana sumberdaya yang ada dapat ditingkatkan fungsi dan manfaatnya untuk mendukung proses produksi yang telah direncanakan.

Upaya tersebut sangat penting karena karakteristik mutu produk pendidikan tidak mungkin dapat diwujudkan apabila tidak didukung oleh sumberdaya yang memadai. Dengan kata lain, sumberdaya yang terbatas tidak dapat dipaksakan untuk mewujudkan karakteristik mutu tertentu di luar kemampuan sekolah. Selain itu kita memahami bahwa keberadaan sumberdaya merupakan prasyarat bagi terwujudnya *mutu operasional* dan *mutu kinerja karyawan*, yang keduanya adalah wujud dari proses pendidikan yang akan menghasilkan produk pendidikan tertentu.

Juran (1995: 99), sebagaimana disajikan dalam gambar 2.22, memerinci perencanaan mutu sebagai berikut: (1) mengenali siapakah pelanggan; (2) menentukan kebutuhan pelanggan itu; (3) menerjemahkan kebutuhan itu ke dalam bahasa kita; (4) mengembangkan keistimewaan produk yang dapat secara optimal menanggapi kebutuhan itu; (5) mengembangkan suatu proses yang secara optimal dapat memproduksi keistimewaan produk itu; dan (6) mengubah proses menjadi kekuatan operasi.

sekolah. Ketiganya saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan karena merupakan rangkaian kegiatan yang berurutan.

Dalam implementasinya dibutuhkan pemahaman yang komprehensif dari pihak manajemen sekolah agar dapat memahami bagaimana peranan mutu sekolah dikerjakan, bagaimana perencanaan mutu sekolah harus dikerjakan, serta prasarana dan sumberdaya apa saja yang dibutuhkan bagi proses pendidikan yang hendak dikembangkan.

Pemenuhan kebutuhan pelanggan pendidikan di sekolah perlu direncanakan untuk meminimalkan timbulnya *customer complain* sebagai akibat dari keberagaman harapan dan keinginan konsumen yang tidak mungkin dapat dipenuhi seluruhnya oleh sekolah. Namun demikian pihak manajemen sekolah paling tidak dapat mengidentifikasi berbagai kebutuhan tersebut dan menemukan karakteristiknya sehingga mudah dipahami kebutuhan pelanggan.

Tjiptono dan Diana (1995: 110-112) menggambarkan bagaimana perusahaan yang berhasil dalam membentuk fokus pada kebutuhan pelanggan –yang menurut hemat penulis dapat pula diimplementasi dalam manajemen sekolah, yaitu: (1) semua level manajemen memiliki visi dan komitmen terhadap kepuasan pelanggan; (2) pensejajaran manajemen dengan pelanggan; (3) kemauan mengidentifikasi dan mengatasi masalah pelanggan; (4) memanfaatkan informasi dari pelanggan; (5) mendekati pelanggan; (6) kemampuan, kesanggupan dan pemberdayaan karyawan; dan (7) penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus.

Produk pendidikan yang bermutu, yang unggul dalam arti komparatif maupun kompetitif perlu direncanakan dengan memperhatikan keseluruhan

Keenam dimensi di atas selaras dengan konsep mutu pendidikan dari segi proses dan produk. Dari segi proses, pendidikan disebut bermutu apabila peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, ditunjang oleh proses belajar mengajar yang efektif, pendayagunaan sumber-sumber instruksional secara optimal, dan efisiensi pengelolaan input-input material maupun nonmaterial (Suyata, 1996: 1).

Sedangkan dari segi produk, pendidikan disebut bermutu apabila peserta didik dapat menyelesaikan studinya dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana diberikan dalam tugas-tugas belajarnya, memperoleh kepuasan, dan mampu memanfaatkan secara fungsional hasil belajarnya, dan memperoleh pekerjaan yang relevan.

5. Perencanaan Mutu Sekolah

Sesuai dengan konsep mutu sebagai usaha untuk memenuhi dan berfokus pada kebutuhan pelanggan maka yang dimaksud perencanaan mutu adalah aktivitas menentukan kebutuhan pelanggan dan mengembangkan produk serta proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Juran, 1995: 92).

Berdasarkan pengertian tersebut, perencanaan mutu sekolah adalah serangkaian aktivitas menentukan kebutuhan para pelanggan pendidikan yang kemudian diikuti dengan upaya pengembangan produk-produk sekolah serta proses pendidikan yang mengarah pada penciptaan produk-produk tersebut.

Terdapat tiga hal pokok dalam pengertian tersebut yaitu: (1) pemenuhan kebutuhan pelanggan pendidikan di sekolah; (2) pengembangan produk-produk sekolah; dan (3) pengembangan proses pendidikan yang mendukung produk

- keterampilan yang memadai dengan didukung oleh sistem layanan belajar mengajar yang baik.
- b. Sikap dan perilaku (*attitudes and behaviour*). Para guru dan tenaga administrasi menaruh perhatian terhadap para pelanggan, dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka dengan segera dan senang hati.
 - c. Mudah dicapai dan fleksibel (*accessibility and flexibility*). Kriteria ini menunjukkan bahwa sekolah telah merancang sedemikian rupa sehingga baik lokasi, jam kerja, guru, tenaga administrasi, maupun sistem layanan belajar mengajarnya dapat diakses dengan mudah oleh para pelanggan. Selain itu juga dirancang dengan maksud agar dapat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.
 - d. Reliabel dan sifat dapat dipercaya (*reliability and trustworthiness*). Para pelanggan pendidikan berkeyakinan bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada sekolah melalui para guru, tenaga administrasi, dan sistemnya.
 - e. Pemulihan kembali (*recovery*). Dalam hal ini para pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka sekolah akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.
 - f. Reputasi dan kredibilitas (*reputation and credibility*). Dengan sistem layanan belajar dan mengajar yang diberikan oleh sekolah, maka para pelanggan meyakini akan memperoleh nilai (imbalan) yang sesuai dengan pengorbanannya.

Gambar 2.21.
PERBAIKAN MUTU PENDIDIKAN BERORIENTASI KEPUASAN TOTAL PELANGGAN
(Sumber: Diadaptasi dari Vincent Gaspersz, 2002: 159)

4. Dimensi Mutu Pendidikan di Sekolah

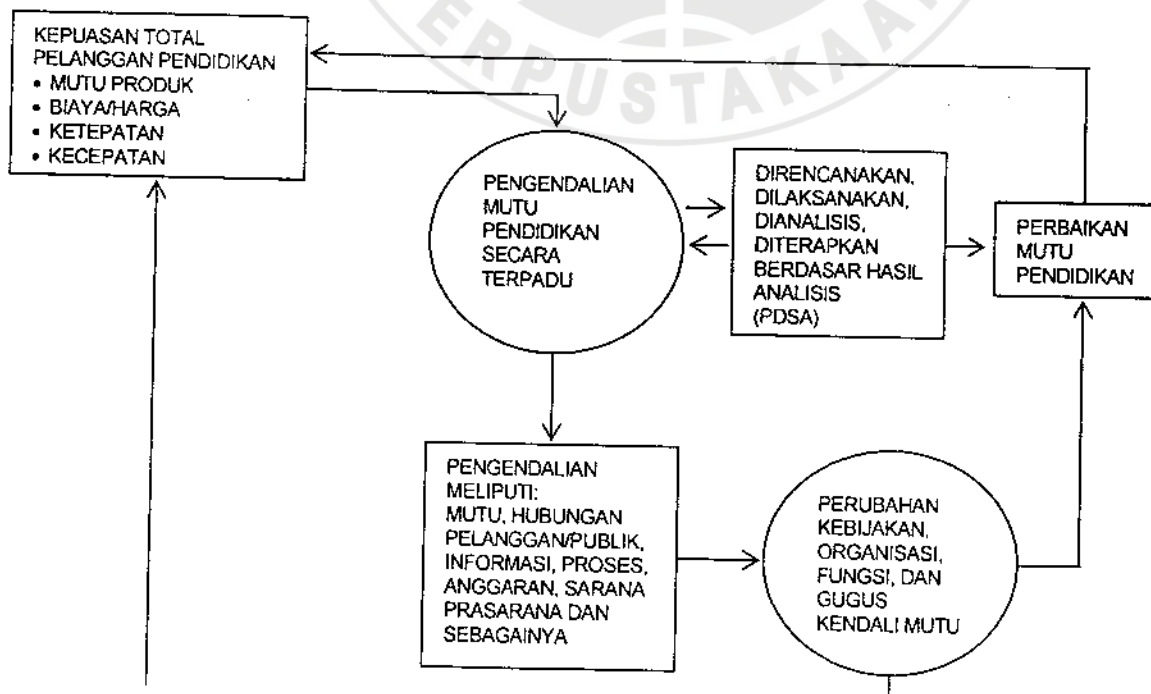
Terdapat tiga kriteria pokok mutu jasa, yaitu: *outcome-related*, *process-related*, dan *image-related*. Ketiga kriteria tersebut dapat dikembangkan menjadi enam dimensi sebagai berikut: *professionalism and skill*, *attitudes and behaviour*, *accessibility and flexibility*, *reliability and trustworthiness*, *recovery*, dan *reputation and credibility* (Tjiptono, 1996:72). Profesionalisme dan keahlian, serta sikap dan perilaku merupakan *outcome related criteria*. Kemudahan dalam mengakses, fleksibilitas, reliabel dan dapat dipercaya merupakan *process related criteria*. Sedangkan pemulihan kembali, reputasi, dan kredibilitas merupakan *image related criteria*.

Apabila dimensi-dimensi tersebut diterapkan pada bidang pendidikan maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Profesionalisme dan keahlian (*professionalism and skill*). Para pelanggan pendidikan merasakan adanya kemampuan yang dimiliki oleh para personil yang ada pada sekolah tersebut untuk memecahkan berbagai masalah secara profesional. Para personil memiliki pengetahuan dan

mendengarkan apa yang menjadi harapan para pelanggan. Pendekatan ini sengaja didesain untuk menjangkau informasi dari pelanggan. Dengan demikian pihak manajemen sekolah akan mampu memahami secara penuh terhadap harapan-harapan dari para pelanggan pendidikan. Teknik yang biasa digunakan antara lain wawancara pribadi, kelompok fokus, survei terstruktur, *benchmarking* dan sebagainya.

Akhirnya, oleh karena keinginan, kebutuhan dan harapan para pelanggan pendidikan cenderung berkembang seiring dengan perkembangan jaman, berarti sekolah senantiasa dituntut untuk melakukan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dalam rangka melakukan perbaikan mutu memerlukan komitmen perbaikan dengan melibatkan aspek motivasi manusia, aspek teknologi yang digunakan, dan aspek budaya organisasi secara seimbang. Hal ini penting oleh karena akan berpengaruh terhadap perubahan kebijakan manajemen, organisasi, fungsi manajemen, dan upaya pengendalian mutu. Ketimpangan pada salah satu aspek akan mengganggu upaya-upaya perbaikan yang berarti tidak terwujudnya mutu dan kepuasan pelanggan. Perbaikan mutu pendidikan yang berorientasi pada pelanggan ditunjukkan dalam gambar 2.21.

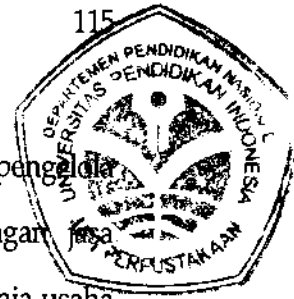


Gambar 2.20.
MEKANISME MEMAHAMI PELANGGAN PENDIDIKAN
(Sumber: Diadaptasi dari Vincent Gasperz, 2002: 45)

Berdasarkan gambar 2.20 dapat dijelaskan bahwa mekanisme pemenuhan harapan pelanggan dapat dibagi ke dalam tiga tingkat berikut ini. *Tingkat pertama*, merupakan tingkat terendah dari pihak manajemen sekolah terhadap harapan pelanggan. Pihak manajemen sekolah hanya reaktif karena sekedar ingin menampung keluhan dari para pelanggan baru kemudian dicari langkah penyelesaiannya. Pendekatan tingkat ini tidak efektif dalam konteks manajemen mutu yang berfokus pada pelanggan.

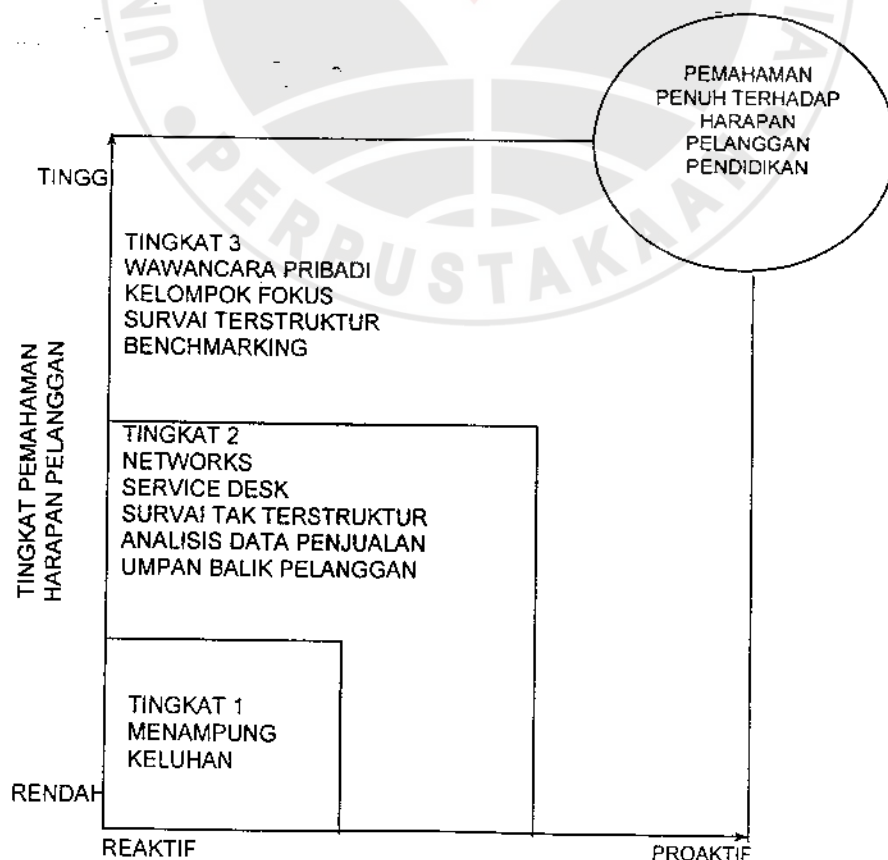
Tingkat kedua, merupakan pemahaman terhadap harapan pelanggan pada tingkat yang lebih tinggi, yang ditandai dengan pendekatan aktif dari pihak manajemen sekolah untuk berkomunikasi dengan pelanggan. Namun demikian pada pendekatan ini belum sampai pada usaha untuk memahami pelanggan, tetapi sekedar ingin menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan. Teknik yang biasanya dilakukan antara lain menjalin kerjasama, service desk, survei tak berstruktur, analisis data penjualan, dan memperhatikan umpan balik pelanggan.

Tingkat ketiga, merupakan pemahaman terhadap harapan pelanggan dengan pendekatan yang proaktif dari pihak manajemen sekolah untuk



pendidikan seperti, orang tua, instansi/sponsor, pemerintah, para pengelola sekolah yang secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan jasa pendidikan; dan (3) *Pelanggan tersier* yaitu masyarakat, khususnya dunia usaha karena mereka yang membutuhkan sumberdaya manusia terdidik dan terampil untuk pembangunan. Pelanggan tersier tidak langsung terkait dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan karena mereka yang memanfaatkan hasil jasa itu.

Pemahaman terhadap harapan pelanggan adalah prasyarat untuk mewujudkan mutu pendidikan di sekolah. Mekanisme untuk memahami harapan pelanggan dapat menggunakan suatu kerangka kerja berdimensi dua, di mana dimensi pertama mengklasifikasikan pendekatan yang dilakukan oleh manajemen sekolah dari reaktif ke proaktif, sedangkan dimensi kedua mengindikasikan tingkat pemahaman yang mungkin dicapai oleh setiap tingkat (level). Kedua dimensi ini ditunjukkan dalam gambar 2.15.



Gambar 2.19.
PENILAIAN PELANGGAN TERHADAP MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH
 (Sumber: Diadaptasi dari Bolton & Drew (1991) "Multistage Model of Customer Assessment of Service and Value". *Journal of Consumer Research*, March: 378)

Semakin kecil perbedaan antara kinerja dengan harapan berarti pelanggan semakin puas dan akan mempersepsikan baik atas mutu jasa yang diberikan. Apabila diaplikasikan ke dalam sekolah maka penjelasan tentang penilaian pelanggan terhadap mutu jasa pendidikan dapat diilustrasikan seperti pada gambar 2.19.

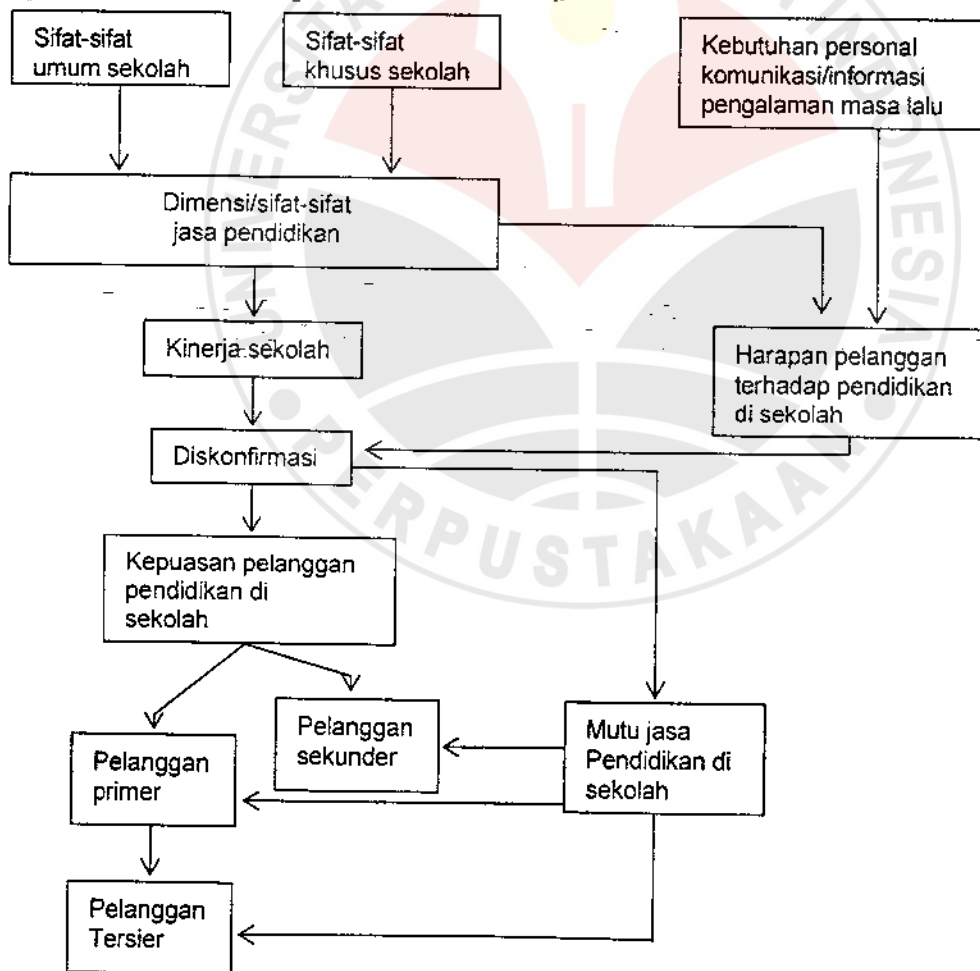
Gambar 2.19 menunjukkan bahwa sifat-sifat umum sekolah (jenis, jenjang) dan sifat-sifat khusus sekolah (sumberdaya manusia, sumberdaya penunjang) akan menentukan sifat jasa pendidikan yang akan diwujudkan dalam bentuk kinerja sekolah. Sementara harapan para pelanggan pendidikan terwujud berdasarkan analisis kebutuhan personal, komunikasi/informasi dan pengalaman masa lalu.

Antara kinerja dengan harapan sering terjadi perbedaan (*gap*) karena sering tidak dilakukan konfirmasi (diskonfirmasi). Dengan kata lain, kepuasan (atau ketidakpuasan) pelanggan dan mutu jasa yang dipersepsikan, dipengaruhi oleh perbedaan harapan dengan persepsi terhadap kinerja. Atas dasar ini maka sekolah harus mengupayakan terwujudnya kesamaan persepsi antara harapan dan kinerja sehingga diperoleh kepuasan bagi para pelanggan melalui peningkatan mutu jasa pendidikan yang diberikan.

Para pelanggan yang dimaksud adalah: (1) *Pelanggan primer*, yaitu pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung, dalam hal ini adalah peserta didik; (2) *Pelanggan sekunder*, yaitu pihak yang berkepentingan terhadap mutu

setiap layanan pendidikan yang diberikan; dan (2) bersifat tidak langsung yang berupa proses layanan yang secara atraktif mampu menambah kepuasan pelanggan, misalnya: cara pembayaran, layanan perpustakaan pada hari Minggu, antar jemput siswa dan sebagainya.

Bolton & Drew (1991: 378) memberikan penjelasan bahwa penilaian pelanggan terhadap mutu jasa sangat ditentukan oleh *performance* (kinerja) dan *expectation* (harapan) pelanggan. Agar pelanggan mempunyai persepsi yang baik terhadap mutu jasa yang diberikan, maka penyedia jasa harus mengetahui apa yang menjadi harapan pelanggan sehingga tidak terjadi perbedaan (*gap*) antara kinerja yang diberikan dengan harapan pelanggan.



mempengaruhi perkembangan masyarakat; (2) subyektif, artinya persepsi pelanggan merupakan kunci utama untuk menentukan citra mutu pendidikan; (3) mengutamakan kepemerhatian, artinya seberapa jauh kemampuan sekolah mengutamakan perhatiannya pada keinginan pelanggan selama dan sesudah proses layanan diberikan; (4) terdiri dari nonmateri, artinya unsur-unsur reputasi, sikap, citra dan sebagainya menjadi penentu mutu pendidikan; dan (5) tidak dihitung dengan angka, berarti sekolah harus mampu meyakinkan kepada pelanggan dengan memberikan jaminan mutu proses dan produk pendidikan kepada para pelanggan. Munculnya sifat-sifat mutu pendidikan di sekolah tersebut dikarenakan karakteristik produk pendidikan adalah *intangibility*, *inseparability*, *variability*, dan *perishability*.

3. Mewujudkan Mutu Pendidikan di Sekolah

Upaya mewujudkan mutu pendidikan di sekolah, sesuai dengan konsep mutu di atas menunjukkan bahwa pelanggan pendidikanlah yang dijadikan dasar orientasi dari segala aktivitas pendidikan. Karena pelanggan merupakan dasar orientasi berarti pertanyaan yang harus dijawab oleh sekolah adalah bagaimana sekolah mampu memberikan kepuasan yang maksimal kepada para pelanggan melalui keunggulan atau keistimewaan produknya. Menurut Vincent Gasperz (2002: 4) keistimewaan produk mencakup karakteristik produk yang ditawarkan dan pelayanan yang menyertai produk tersebut. Maksudnya sekolah harus mampu menciptakan produk-produk yang spesifik sehingga memiliki keunggulan dibandingkan dengan produk sekolah lainnya. Keunggulan yang dimiliki dapat: (1) bersifat langsung, misalnya terpenuhinya unsur-unsur *reliability*, *assurance*, *tangibility*, *empathy*, dan *responsiveness* pada

persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada saat diperlukan, oleh karenanya ia tidak tahan lama.

Keempat karakteristik jasa seperti di atas membawa konsekuensi pada sifat-sifat mutu jasa sebagai berikut: abstrak, subyektif, umumnya berukuran afektif, mengutamakan kepemerhatian, terutama terdiri dari non materi (reputasi, sikap dan sebagainya), dan pada umumnya tidak dihitung dengan angka melainkan dengan keyakinan, perasaan dan sebagainya.

Hal itu dipertegas oleh Parasuraman *et.al* (1988: 16), Fitzsimmons & Fitzsimmons (1994: 189) yang menyatakan bahwa mutu jasa (*service quality*) adalah bentuk sikap yang diperoleh dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas jasa yang nyata-nyata mereka terima (*performance/perceived service*) dengan layanan yang mereka harapkan (*expectation/expected service*).

Apabila kenyataan (*performance*) lebih besar dari yang diharapkan (*expectation*) maka jasa dapat dikatakan *bermutu*, sedangkan apabila kenyataan kurang dari yang diharapkan maka jasa dikatakan *tidak bermutu*, dan apabila kenyataan sama dengan harapan maka jasa disebut baik dan memuaskan. Dengan demikian mutu jasa dapat diartikan seberapa jauh perbedaan antara *performance* (kenyataan) dengan *expectation* (harapan) para pelanggan atas jasa yang mereka terima.

Sekolah sebagai institusi yang memproduksi jasa (layanan) pendidikan berarti segala sifat tersebut di atas akan melekat pada produk-produknya. Misalnya: (1) abstrak, berarti produk pendidikan tidak bisa diraba, tetapi bisa dirasakan oleh siswa karena ada perkembangan jiwa pada diri siswa akibat bertambah ilmu pengetahuan dan keterampilan yang pada gilirannya akan

unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip intangibel dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun.

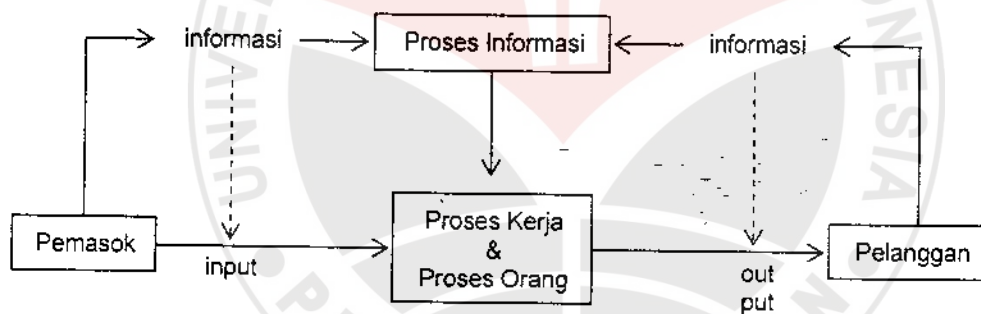
Produksinya bisa dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik. Kemudian dipertegas oleh Payne (1997: 476) yang merumuskan jasa sebagai aktivitas ekonomi yang mempunyai sejumlah elemen (nilai atau manfaat) intangibel yang berkaitan dengannya, yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Perubahan dalam kondisi bisa saja muncul dan produksi suatu jasa bisa saja atau bisa juga tidak mempunyai kaitan dengan produk fisik.

Mudrich dan kawan-kawan (1990: 4) mendefinisikan jasa dari sisi penjualan dan konsumsi secara kontras dengan barang. Menurutnya, *barang* adalah suatu obyek yang tangibel yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah waktu tertentu, sedangkan *jasa* adalah intangibel dan *perishable* (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada saat diperlukan). Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa jasa mempunyai beberapa karakteristik, yaitu: (1) *Intangible*, mempunyai sifat yang tidak berwujud, tidak dapat dirasakan dan dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen; (2) *Inseparability*, jasa yang diproduksi dan dirasakan pada waktu bersamaan dan apabila dikehendaki oleh seseorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka ia akan merupakan bagian dari jasa tersebut; (3) *Variability*, jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa dan kondisi di mana jasa tersebut diberikan; (4) *Perishability*, jasa tidak bisa disimpan sebagai

didasarkan pada persepsi produsen melainkan didasarkan pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti menggunakan *user based approach* yang bersifat *demand oriented* di mana mutu tergantung pada persepsi pengguna barang dan jasa.

Konsep mutu seperti di atas memerlukan pengintegrasian antara pemasok yang menyediakan berbagai input dengan pelanggan yang sudah ada maupun yang masih potensial. Kemudian didukung oleh terwujudnya sistem proses yang baik, yang mencakup proses informasi, proses kerja, dan proses orang. Akhirnya untuk dapat mewujudkan ketiga proses tersebut maka mutu harus dijadikan budaya dan menjadi tanggung jawab oleh setiap pihak yang terlibat. Secara sederhana konsep mutu yang demikian dapat disimak seperti pada gambar 2.18.



Gambar 2.18.
KONSEP MUTU BERORIENTASI PELANGGAN

2. Mutu Pendidikan di Sekolah

Sebelum membicarakan mutu pendidikan, ada baiknya apabila dipahami terlebih dahulu tentang pengertian jasa sehingga dapat membedakannya dengan barang. Kotler (1997: 476) merumuskan jasa (*service*) sebagai setiap tindakan atau

citra mutu yang baik bukan dilihat dari persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan persepsi pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap mutu merupakan perilaku menyeluruh atas keunggulan suatu jasa.

Hal ini didukung oleh Tampubolon (1996: 19-20) yang membedakan pengertian mutu menjadi dua yaitu secara absolut dan relatif. Mutu dalam arti absolut mutu yang ditentukan secara subyektif di mana konsumen menerima apa adanya sebagaimana barang dan jasa yang dihasilkan oleh produsen. Jika produsen menyatakan barang dan jasa yang dihasilkan dianggap sudah bermutu maka konsumen harus menerimanya. Mutu dalam arti relatif adalah mutu yang didasarkan atas kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelanggan pada hakikatnya ikut menentukan mutu, bukan hanya produsen saja yang menentukan. Karena kebutuhan pelanggan senantiasa berubah dari waktu ke waktu maka mutu juga berubah untuk bisa menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan pelanggan.

Dari beberapa definisi mutu di atas, dapat ditarik beberapa unsur penting yang ada pada mutu, yaitu: (1) mutu meliputi usaha produsen untuk memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan; (2) mutu selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*); (3) mutu merupakan kondisi yang dinamis atau selalu berubah menyesuaikan dengan perkembangan yang ada; dan (4) mutu terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pengertian mutu dalam arti relatif sebagaimana disampaikan oleh Tampubolon (1996: 20) dan pengertian mutu dari Kotler (1994: 228), bahwa mutu merupakan sesuatu yang dirasakan oleh pelanggan dalam rangka memuaskan kebutuhannya. Citra mutu tidak

- e. *Value based approach*. Pendekatan ini memandang mutu dari segi nilai dan harga. Dengan memperhatikan *trade of* antara kinerja dan harga, maka mutu didefinisikan sebagai *affordable excellence*. Mutu dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki mutu paling tinggi belum tentu produk tersebut paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat untuk dibeli (Tjiptono, 1996: 52-53).

Gasperz (2002: 4) membedakan definisi mutu menjadi dua yaitu definisi konvensional dan definisi strategik. Definisi konvensional menyatakan bahwa mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Sedangkan definisi strategik menyatakan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of costumers*).

Definisi lain disampaikan oleh Krajewski dan Ritzman (1990: 6) yang membedakan pengertian mutu menurut pandangan produsen dan konsumen. Mutu menurut produsen adalah kesesuaian terhadap spesifikasi, dalam hal ini memberikan toleransi tertentu yang dispesifikasikan untuk dimensi-dimensi kritis dari setiap bagian yang dihasilkan. Sedangkan dari sudut pandang konsumen, mutu berarti nilai yaitu seberapa baik suatu produk atau jasa menyajikan tujuan yang dimaksudkan dengan tingkat harga yang bersedia dibayar oleh konsumen.

Menurut Kotler (1994: 228) bahwa mutu harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi para pelanggan. Hal ini beraksi bahwa

- b. *Product based approach*. Pendekatan ini menganggap bahwa mutu merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam mutu mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki oleh produk yang bersangkutan. Karena pandangan ini sangat obyektif maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan dan preferensi individual.
- c. *User based approach*. Pendekatan ini didasarkan atas pemikiran bahwa mutu tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang bermutu tinggi. Perspektif yang subyektif dan *demand oriented* ini menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda akan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga mutu bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.
- d. *Manufacturing based approach*. Perspektif ini bersifat *supply based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perindustrian dan pemanufacturan. Mutu dipandang sebagai kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa mutunya bersifat *operations driven* yaitu berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Dengan demikian yang menentukan mutu adalah standar-standar yang ditetapkan oleh perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

Sedemikian urgensinya mutu bagi suatu organisasi maka perlu kita pahami konsep mutu secara benar. Dalam komunikasi sehari-hari istilah *bermutu* umumnya dipergunakan untuk menunjukkan segala sesuatu yang *baik* atau dipergunakan dalam arti *bermutu baik*, misalnya: sekolah *bermutu*, pelayanan *bermutu*, makanan *bermutu* dan sebagainya. Kita tidak perlu menyebut *bermutu baik* atau *good quality* untuk menyebut sesuatu yang *bermutu*, karena mutu sudah menunjukkan sifat-sifat yang baik atas sesuatu tersebut.

Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Tampubolon (1996: 18) bahwa mutu berarti sifat yang baik atau *goodness*, tetapi apa yang dimaksud dengan sifat yang baik tidak selalu jelas, tolok ukurnya sulit diketahui. Oleh karena itu konsep mutu sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas mutu desain dan mutu kesesuaian. Mutu desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan mutu kesesuaian adalah ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan (spesifikasi) mutu yang telah ditetapkan (Tjiptono, 1996: 51).

Terdapat lima perspektif mutu yang bisa menjelaskan mengapa mutu diartikan secara beraneka ragam oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kelima perspektif mutu tersebut meliputi:

- a. *Transcendental approach*. Pendekatan ini memandang mutu sebagai *innate excellence*, di mana mutu dapat dirasakan atau diketahui tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Meskipun demikian suatu perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi.

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap penyelenggara pendidikan yang ingin memenangkan kompetisi sudah selayaknya memberikan perhatian penuh kepada mutu. Perhatian penuh kepada mutu akan memberikan dampak positif kepada organisasi melalui dua cara, yaitu: (1) dampak terhadap biaya produksi; dan (2) dampak terhadap pendapatan.

Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk-produk pendidikan antara lain proses belajar mengajar, administratif, kepemimpinan dan lain sebagainya yang memiliki *conformance* (daya penyesuaian) yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kesalahan yang mungkin. Dengan demikian proses yang memperhatikan mutu akan menghasilkan produk bermutu. Hal ini berarti dihindarkan terjadinya pemborosan (*waste*) dan inefisiensi sehingga *unit cost* setiap siswa menjadi rendah.

Dampak terhadap peningkatan pendapatan berarti berkaitan dengan kemampuan lembaga dalam menggali sumber-sumber dana guna membiayai kegiatan-kegiatan pendidikannya. Melalui produk-produk pendidikan yang berkualitas di mana produk tersebut memiliki keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen, maka produk tersebut akan dipilih oleh konsumen, bahkan mereka akan berani membayar lebih mahal. Hal ini berarti meningkatkan *market share* sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan, misalnya: masyarakat (orang tua) bersedia membayar mahal atas biaya pendidikan anaknya, semakin banyak pihak lain yang menjalin kontrak kerjasama dan lain sebagainya.

Gambar 2.17.
KAITAN SISTEM PENDIDIKAN DENGAN SISTEM-SISTEM LAIN
(Sumber: Makmun, 1996: 14)

Sesuai dengan gambar 2.17, jelas bahwa sistem kependudukan itu memberi pasokan sumberdaya dasar (peserta didik; SDM potensial) kepada sistem pendidikan serta sekaligus juga menerima keluaran (lulusan, SDM aktual) dari sistem tersebut. Pada alur berikutnya, sistem pendidikan memberi pasokan tenaga kerja terdidik (TAK) kepada sistem keharyaan dan sebaliknya juga menerima masukan dari sistem perekonomian (beserta sistem lainnya terutama iptek dan kebudayaan serta keagamaan) berupa muatan substansial bagi pengembangan kurikulumnya.

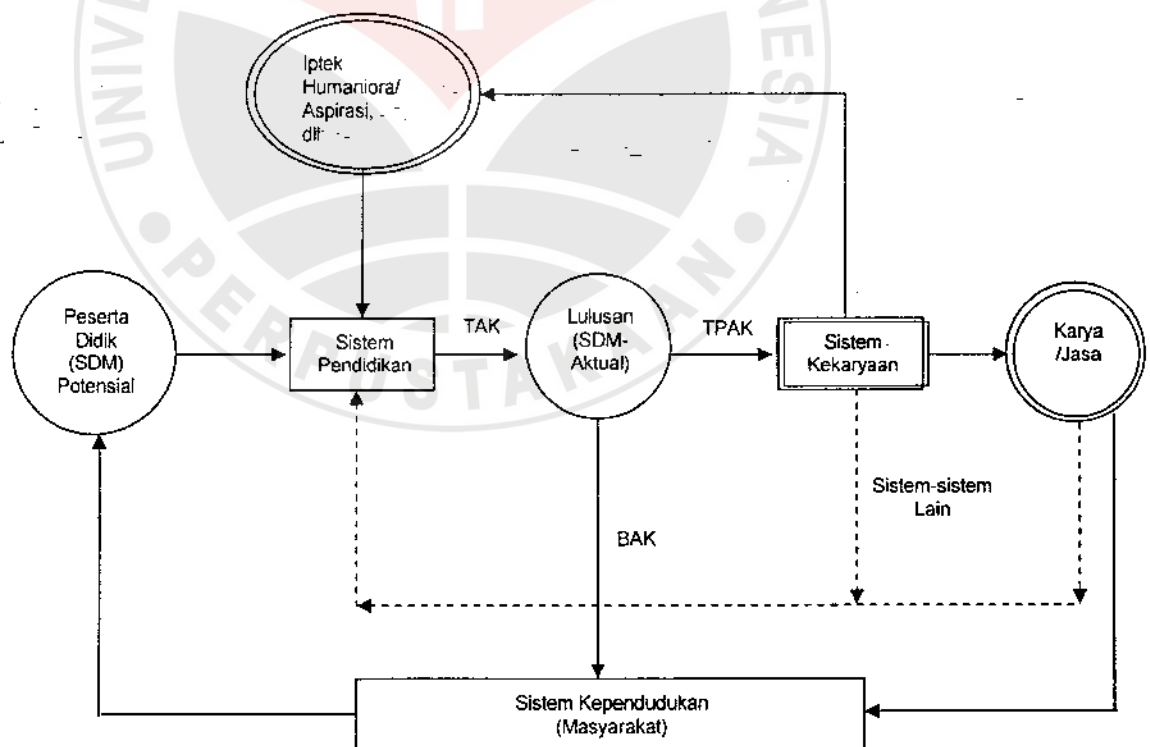
Pada gilirannya, sistem perekonomian (khususnya sistem keharyaan) menerima pasokan tenaga kerja (TAK) dari sistem pendidikan. Dari tenaga kerja yang telah bekerja pada sistem keharyaan akan mempersembahkan karya/jasanya kepada masyarakat luas (sistem kependudukan). Karya dan jasa tersebut pada hakikatnya merupakan dampak (outcomes) dari sistem pendidikan. Namun demikian sistem pendidikan juga menyadari bahwa tidak semua lulusan (keluaran) menjadi TAK yang secara ekonomis dipandang produktif. Mereka yang tidak menjadi TAK disebut sebagai Bukan Angkatan Kerja (BAK) seperti: ibu rumah tangga, pelajar/mahasiswa, dan sebagainya.

E. MUTU SEKOLAH

1. Konsep Mutu

dinamika proses perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Demikian pula sebaliknya sistem pendidikan akan memberikan bobot pengaruh yang sangat menentukan, bahkan menjadi penggerak dan agen perubahan bagi sistem kehidupan pada umumnya.

Dalam rangka APP lingkungan eksternal pendidikan perlu ditelaah dengan memperhatikan fungsi utama pendidikan, sehingga sekurang-kurangnya terdapat tiga sistem lingkungan eksternal pendidikan yang senantiasa berhubungan dengan sistem pendidikan. Ketiga sistem lingkungan eksternal yang dimaksud adalah: (1) sistem kependudukan dan/atau lingkungan demografik; (2) sistem perekonomian termasuk di dalamnya sistem perindustrian dengan ketenagakerjaan; dan (3) sistem kebudayaan termasuk di dalamnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Kaitan antarsistem tersebut, disederhanakan dalam gambar 2.17.



Untuk mendukung analisis posisi pendidikan secara internal diperlukan data/informasi: (1) data identitas sistem; (2) data tentang perangkat komponen sistem; dan (3) data jabaran dan data tentang kinerjanya (Makmun, 1996: 12). Data/informasi tersebut dapat diperoleh melalui pusat-pusat informasi pendidikan yang relevan, hasil laporan internal yang obyektif, atau hasil studi dengan teknik pengukuran tertentu. Dari data/informasi tersebut akan diperoleh gambaran lengkap tentang potret/kondisi obyektif sistem/organisasi/unit kerja, yang selanjutnya dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya.

6. Menggambarkan Kondisi Eksternal Sistem Pendidikan

Dalam menggambarkan kondisi eksternal sistem pendidikan hal yang terpenting harus dijelaskan adalah bahwa pada hakikatnya pendidikan senantiasa merupakan bagian integral dari sistem kehidupan manusia. Pernyataan tersebut mengandung pengertian bahwa pendidikan itu merupakan sistem yang terbuka, dan keberadaan pendidikan mempunyai hubungan saling terkait dan tergantung dengan sistem-sistem lainnya.

Sebagai sistem yang terbuka berarti sistem pendidikan menerima masukan dari lingkungan (sistem-sistem lainnya) dan memberikan keluarannya, yang kemudian dapat menjadi masukan bagi sistem-sistem lain tersebut. Lingkungan yang dimaksud dapat mencakup lingkungan geografik, demografik, kultural, ideologi, politik, sosial, ekonomi, industri, iptek, hankam, dan agama. Kesemuanya itu secara potensial dapat memberi corak dan kontribusi isi dan kinerja sistem pendidikan.

Sedangkan hubungan saling terkait dan tergantung dengan sistem-sistem lain, berarti keberadaan/proses sistem pendidikan tidak mungkin terlepas dari

Parameter yang dapat digunakan antara lain Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK), tingkat pengangguran, dan angka melanjutkan studi (transition rate).

- e. *Akuntabilitas*, merupakan indikator kinerja sistem pendidikan yang lebih komprehensif oleh karena untuk melihat melibatkan parameternya melibatkan seluruh komponen/unsur masukan-proses-hasil yang kemudian diukur tingkat kesesuaiannya dengan persyaratan ambangnya. Dapat pula digunakan acuan-acuan yang lebih luas misalnya aspirasi dari *stakeholders*, ISO 9000 atau ISO 14000 dan sebagainya.
- f. *Kesehatan Organisasi*, yang menunjukkan ukuran tingkat kepuasan, kekuatan motivasi dan derajat keterlibatan atau partisipasi diantara staf dan anggota dalam proses pembuatan keputusan. Dari kesehatan organisasi ini berarti di dalam sistem/unit kerja terdapat suasana yang kondusif sehingga setiap personil yang terlibat merasa memiliki fungsi atau berkontribusi terhadap organisasinya.
- g. *Adaptabilitas dan semangat berinovasi*, yaitu menunjukkan ukuran tingkat kepekaan (*sensitivity*) dan cepat tanggap (*responsiveness*) terhadap perubahan, perkembangan, dan tantangan yang terjadi dalam lingkungannya, disertai dengan kemauan dari kemampuan untuk melakukan penyesuaian melalui upaya perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan (*innovativeness*) sistemnya.



persyaratan ambangnya (Ekuivalensi Waktu Mengajar Permutasi) dan/atau lain sebagainya.

- b. *Produktivitas*, yaitu merupakan suatu ukuran tingkat daya hasil setiap program dan/atau keseluruhan perangkat program yang menjadi tugas/fungsi BHP yang menjadi tanggung jawab sistem/unit kerja dalam kurun waktu tertentu. Indikator produktivitas dapat diungkap melalui rasio jumlah kelulusan dengan jumlah satuan waktu studi (*student years*) yang digunakan oleh seluruh siswa yang ada dalam kurun waktu yang sama; jumlah sarana/prasarana yang dibangun; atau jumlah kenaikan pangkat/usulan promosi diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
- c. *Efektivitas*, yaitu menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievements, observed outputs*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended outputs*) sebagaimana yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tingkat efektivitas antara lain dapat digunakan rasio antara jumlah siswa yang lulus dengan target kelulusan yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tersebut; realisasi kegiatan-kegiatan pendidikan dibandingkan dengan rencana yang ditetapkan dan lain sebagainya. Atau dengan kata lain bagaimana rasio antara hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan jumlah hasil yang telah diproyeksikan pada kurun waktu tersebut.
- d. *Relevansi*, merupakan suatu ukuran tingkat keterkaitan dan/atau kesesuaian antara hasil (*outputs*) dengan peluang dan kebutuhan.

- d. *Proses*, adalah keseluruhan rangkaian kegiatan transformatif dan/atau interaktif dalam pemanfaatan segala masukan untuk mewujudkan tujuan sistem.
 - e. *Keluaran*, mencakup segala hal yang merupakan produk (hasil atau akibat) dari proses kegiatan atau interaktif yang terjadi dalam suatu sistem unit kerja). Keluaran ini dibedakan menjadi dua macam yaitu: (1) *output* (hasil) apabila keluaran tersebut dapat segera diamati dan diukur; dan (2) *outcomes* (dampak) apabila keluaran tersebut baru kemudian nanti dalam jangka waktu lama dapat dideteksi.
 - f. *Stakeholders*, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sistem pendidikan baik yang terdapat dalam lingkungan sistem (*internal stakeholders*) maupun yang terdapat di luar sistem (*eksternal stakeholders*).
2. Perangkat Indikator Kinerja Sistem, terdiri atas:
- a. *Efisiensi*, yaitu menunjukkan suatu ukuran tingkat kemampuan sistem dalam memanfaatkan seluruh atau sebagian perangkat sumberdaya yang dimiliki oleh sistem tersebut secara optimal, sehingga pada proses pelaksanaannya mampu mewujudkan BHP yang telah ditetapkan. Parameter yang dapat digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi antara lain rasio siswa dengan ruang belajar, laboratorium, guru dan sumberdaya lainnya; rasio kelulusan atau tinggal kelas; arus siswa melalui analisis Kohort, membandingkan jumlah penggunaan waktu nyata dengan

1. Perangkat Komponen Sistem (Unit Kerja) yang terdiri atas:
 - a. *Tujuan*, merupakan pernyataan tentang situasi atau keadaan dan posisi sistem yang diharapkan (mungkin, niscaya, pasti) terjadi di masa yang akan datang. Jika pernyataannya bersifat umum dan batasan waktunya tidak ditentukan maka disebut sebagai cita-cita (*aims, goals, mission*) seperti tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang SPN Tahun 1989. Jika pernyataannya masih umum namun batas waktunya sudah diincar-ancarkan (misalnya 10, 25, 30 tahun) disebut sebagai visi (wawasan) seperti pernyataan dalam GBHN tentang Wajar Dikdas 9 tahun. Dalam kurun waktu tiga Repelita jika pernyataannya telah bersifat spesifik (teramati dan terukur) dalam jangka waktu dekat tertentu maka disebut sebagai sasaran (*targets, objectives*).
 - b. *Persyaratan Ambang*, merupakan perangkat ketentuan dan peraturan serta perangkat norma (ukuran standar) guna menentukan kelaikan perangkat sistem dan kelaikan kinerja sistem yang secara minimal harus terpenuhi secara memadai.
 - c. *Masukan*, adalah segala hal yang memberikan kontribusi dan mempengaruhi bekerjanya sistem. Termasuk dalam perangkat ini antara lain sumberdaya manusia (peserta didik, guru, karyawan); instrumental (infrastruktur, dana, sarana prasarana, cara kerja, media dan sebagainya); dan sumberdaya penunjang (geografik, demografik, politik, ekonomi, sosial, dan sebagainya).

Gambar 2.16.
ANALISIS POSISI INTERNAL SISTEM/ORGANISASI PENDIDIKAN
(Sumber: Makmun, 1996: 9)

Sebenarnya terdapat beberapa model metode dan teknik pendekatan untuk keperluan APP dan penentuan BHP, di antaranya adalah: (1) Cek hasil (*quality control*), (2) IPO (*Input-Process-Output*), (3) Rusuk ikan (*Fish Bone*), (4) Deelphi, dan (5) CIPP (*Context Input Process Product*). Namun demikian untuk keperluan studi evaluatif yang mempertimbangkan segi kontekstual seperti perencanaan pendidikan dewasa ini, ternyata model CIPP banyak dipergunakan di berbagai negara, termasuk di Indonesia.

Pertimbangannya antara lain karena model tersebut paling mendekati tingkat keberhasilan pembangunan nasional di bidang pendidikan yang berorientasi pada keempat gugus tema sentral dan strategis isu pendidikan yang meliputi pemerataan, kualitas, relevansi dan efisiensi.

Dari gambar 2.16 dengan mudah dapat diidentifikasi: (1) gugus perangkat komponen sistemnya; dan (2) gugus perangkat indikator kinerjanya. Kedua hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

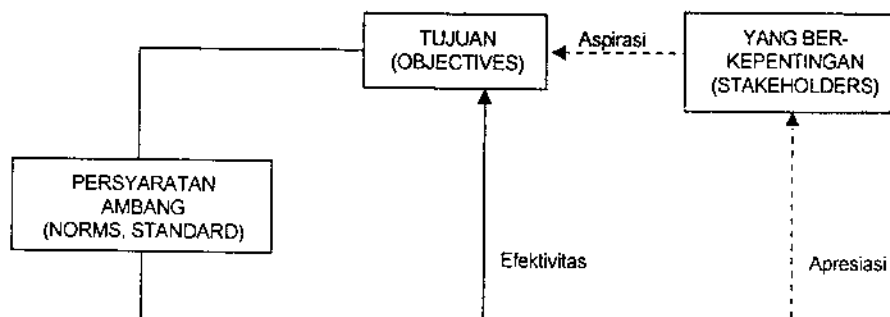
siswa dengan guru, ruang belajar, laboratorium, perpustakaan dan sebagainya. Kesemuanya itu pada akhirnya dapat diorganisasikan dan diinterpretasikan lebih lanjut berdasarkan indikator-indikator kriteria penilaian KKPA antara lain:

- (1) faktor kekuatan yaitu keberhasilan atau arah kecenderungan yang mendekati kriteria (ideal) yang diharapkan, atau keuntungan-keuntungan yang positif dan dirasakan oleh *stakeholders*,
- (2) faktor kelemahan yaitu hambatan-hambatan utama yang dipandang dapat menghalangi pencapaian prestasi yang diharapkan,
- (3) faktor peluang merupakan calon-calon keuntungan atau dapat dipandang akan menunjang pencapaian prestasi atau kinerja yang diharapkan, dan
- (4) faktor ancaman berupa situasi, kondisi atau masalah yang diantisipasi akan dapat menimbulkan hambatan (Makmun, 1996).

5. Menggambarkan Kondisi Internal Sistem Pendidikan

Setelah kita menentukan tingkat atau jenjang dan jenis satuan atau unit sistem (organisasi) di mana APP itu hendak dilakukan, berikutnya adalah menggambarkan kondisi internal sistem pendidikan melalui penelaahan terhadap bidang hasil pokok (BHP) atau *key result areas* (KRA).

Bidang hasil pokok terdiri atas: (1) sejumlah bidang kegiatan dengan indikator kelayakan hasil dan kinerjanya; dan (2) perangkat komponen dasar dan komponen penunjang dengan indikator kelayakan persyaratan ambangnya, yang dipandang strategik langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan (sasaran) sistem/uni kerja, yang bervariasi sesuai dengan tingkat, jenjang dan jenis atau kekhususan sistem/unit kerja tersebut.



informasi yang diperlukan. Permasalahan justru akan terungkap kemudian berdasarkan analisis SWOT, yang akan diikuti oleh langkah perencanaan strategi selanjutnya.

Demikian pula halnya dengan metode, teknik dan instrumen yang digunakan, pada dasarnya serupa dengan penelitian atau evaluasi. Akan tetapi dalam prosesnya tidak selalu harus dimulai dengan mencari data dan mengumpulkan data informasi yang baru. Dalam APP pada prinsipnya dapat menggunakan data dan informasi dari berbagai sumber yang tersedia, yaitu: (1) data dan informasi yang telah ada/dimiliki dalam sistem/unit itu sendiri, (2) data dan informasi berupa laporan dan hasil pemantauan/pengukuran yang terdokumentasikan dalam sistem sendiri, (3) kesan-kesan dari unit/sistem lain melalui validasi sejawat, (4) Hasil evaluasi diri yang telah dilakukan secara berkala dan secara jujur, dan (5) sumber-sumber lain yang relevan seperti BPS, Puslit, Pusat informatika, dan lain sebagainya.

Data dan informasi yang telah terhimpun kemudian dicatat dan diorganisir sedemikian rupa sesuai dengan tujuan dan fungsi APP. Untuk mendukung indikator kriteria keberhasilan kinerja (BHP) manajemen sistem pendidikan maka dari data informasi tersebut dapat dijabarkan, antara lain berupa: (1) Tingkat pengangguran dan sebagainya untuk indikator relevansi, (2) Angka efisiensi edukasi (AEE) berdasarkan data kenaikan dan kelulusan, mengulang, putus studi untuk indikator efisiensi, dan (3) Angka/rate kelulusan, melanjutkan studi (*transition rate*), NEM dan sebagainya untuk indikator kualitas.

Dari data dan informasi yang ada dapat dikembangkan berbagai parameter indikator kelaikan perangkat komponen sistemnya, seperti rasio

Sedangkan analisis eksternal berfungsi untuk mendeterminasi kondisi dan kekuatan-kekuatan yang berada di luar sistem sehingga mempengaruhi pilihan strategi yang akan diterapkan. Dari analisis tersebut berarti sasaran yang ingin dicapai adalah menunjukkan sistem operasi kompetitif yang spesifik dari sistem lain.

Senada dengan penjelasan di atas, Makmun (1996:4) menjelaskan bahwa pada dasarnya analisis posisi pendidikan ditujukan untuk: (1) memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang posisi sistem pendidikan, (2) memperoleh pemahaman tentang faktor-faktor yang melatarbelakangi atau menyebabkan tercapainya posisi sistem –ditinjau dari aspek-aspek kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan, serta peluang dan tantangan eksternal, (3) mengidentifikasi alternatif kemungkinan guna mempertahankan posisi sistem, memperbaiki posisi sistem itu, mengubah, mengembangkan, atau menggabungkannya (*merger* dengan sistem lain), dan (4) merumuskan alternatif tindak lanjut lainnya yang direkomendasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4. Langkah, Metode, dan Instrumen Analisis Posisi Pendidikan

Makmun (1996:5) mengemukakan bahwa secara umum langkah-langkah APP itu serupa dengan langkah atau tahapan kegiatan penelitian dan/atau evaluasi yang mencakup: (1) pengumpulan data dan informasi, (2) pengorganisasian dan pengolahan data, (3) penafsiran dan analisis lebih lanjut, (4) penyimpulan dan rekomendasi tindak lanjutnya. Akan tetapi dalam APP tidak dimulai dengan perumusan masalah atau hipotesis melainkan cukup mulai dengan membuat desain dan rincian jenis dan kualifikasi data dan

Di tingkat pusat (nasional) terdapat departemen pendidikan dan kebudayaan berikut unit-unit utama dan aparatnya, departemen dan lembaga lain yang relevan, serta LSM penyelenggara pendidikan tingkat nasional. Pada tingkat regional (propinsi) terdapat kantor wilayah dinas pendidikan propinsi, dinas pendidikan kabupaten/kota, dan dinas pendidikan kecamatan berikut aparatnya, kantor lembaga lain, dan LSM penyelenggara pendidikan di daerah.

Pada tingkat instusional (kelembagaan) satuan pelaksana pendidikan, terdapat perguruan tinggi dengan aparatnya, Sekolah Menengah Tingkat Atas, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan yang sederajat, serta LSM satuan pelaksana pendidikan. Selanjutnya pada tingkat operasional pendidikan, terdapat program studi baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun LSM (Makmun,1996:4).

Implikasinya adalah diidentifikasi secara jelas pada tingkat/jenjang /sistem mana APP itu akan diterapkan, oleh karena masing-masing memiliki: (1) Visi, misi, dan tujuan yang berbeda; (2) Permasalahan dan kebutuhan organisasi yang spesifik; dan (3) Kekuatan dan kelemahan yang berbeda tergantung pada sumberdaya yang ada di setiap organisasi.

3. Sasaran Analisis Posisi Pendidikan

Analisis internal sebuah sistem berfungsi untuk mendeterminasi kemampuan-kemampuan performa sistem yang berlandaskan pada sumber-sumberdaya yang ada, atau yang dapat dicapai oleh sistem tersebut. Analisis tersebut memberi arti bahwa sasaran yang ingin dicapai adalah jumlah dan kualitas sumberdaya manusia, sumberdaya finansial, dan sumberdaya fisikal yang tersedia sehingga diperoleh profil sistem pendidikan.

Sedangkan peran sistem pendidikan antara lain: (1) mempersiapkan sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh pembangunan; (2) memberikan arahan bagi perubahan yang diinginkan oleh pembangunan; (3) meningkatkan mutu pembangunan sesuai dengan perkembangan iptek; (4) memberi arti bagi pembangunan dalam hal-hal yang bersifat kualitatif, mutu kehidupan dan penghidupan (Biro Perencanaan, 1996: 6). Implikasinya, indikator dan kriteria penilaian keberhasilan manajemen sistem pendidikan nasional bukan semata-mata berorientasi pada *profit making (monetary of return)* melainkan juga nilai-nilai keuntungan sosial, kultural dan sebagainya.

Kedua, struktur keorganisasian Sistem Pendidikan Nasional itu sangat kompleks. Paling tidak dapat diidentifikasi ke dalam empat gugus kategori satuan sub-sub sistem, yaitu pusat, regional, institusional, dan operasional, seperti dijelaskan dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2
SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL DENGAN PERANGKAT SUB-SUB SISTEMNYA

JENJANG/SUB SISTEM	STATUS SUB SISTEM	
	NEGERI	SWASTA
• Nasional	• Departemen dengan unit-unit utamanya dan perangkatnya.	• Pusat/pucuk organisasi/Lembaga Penyelenggara Pendidikan (LSM) dengan perangkatnya.
• Regional	• Kanwil/Dinas dengan unit dan perangkatnya.	• Perwakilan/cabang organisasi LSM Penyelenggara Pendidikan dengan perangkatnya.
• Institusional	• Sekolah, Institut/ Universitas Balai, Pusdiklat dengan unitnya.	• Sekolah, Institut / Universitas, Balai, Pusdiklat dengan unitnya.
• Operasional	• Program studi, program diklat dan sebagainya.	• Program studi, program diklat dan sebagainya.

Sumber: Makmun, 1996

Gejolak perubahan semacam ini diperburuk oleh saling keterkaitan dunia yang makin meningkat, sehingga di tempat manapun terjadi perubahan pastilah mengakibatkan perubahan di tempat lainnya.

Walaupun organisasi pendidikan bukanlah organisasi bisnis, namun dalam pengelolaannya harus dikelola secara bisnis. Itulah sebabnya sebagai organisasi nirlaba maka pendidikan perlu: (1) berpikir strategik dengan menerjemahkan semua *input*-nya untuk menyusun strategi yang efektif guna menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah; dan (2) mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strateginya (Bryson, 2001: 1).

Dua hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi pendidikan tersebut menunjukkan bahwa analisis posisi merupakan prasyarat bagi perencanaan yang hendak disusun. Dalam hal ini Makmun (1996) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan suatu sistem dan sekaligus sebagai suatu usaha (meskipun tidak selalu berkonotasi dan bermakna bisnis).

Atas dasar itu, analisis posisi dapat diterapkan dalam perencanaan dan manajemen sistem pendidikan. Namun demikian perlu kehati-hatian dalam penerapannya sebab sistem pendidikan mempunyai beberapa kekhasan berikut ini.

Pertama, fungsi dasar utama dan peran sistem pendidikan berbeda dengan sistem bisnis/industri atau pemerintahan. Tiga fungsi utama sistem pendidikan nasional menurut Djojonegoro (1996) adalah: (1) mencerdaskan seluruh rakyat; (2) menyiapkan tenaga kerja; dan (3) membina dan mengembangkan IPTEK.

(3) bahan dan landasan untuk merumuskan kiat taktik dan strategi bersaing dengan sistem-sistem lain (pesaing).

Terdapat beragam bentuk analisis lingkungan yang dapat digunakan. Berikut ini rincian bentuk analisis lingkungan menurut Wahyudi (1996:51) *Product analysis* yaitu menganalisis dan membandingkan semua atribut produk-produk pendidikan terhadap produk pendidikan dari lembaga lain (pesaing). *Market analysis* yaitu mendefinisikan semua karakteristik dari pasar (kebutuhan pasar) di mana produk pendidikan tersebut bersaing.

Environment analysis yaitu dengan menganalisis semua perubahan yang terjadi pada variabel lingkungan yang menyangkut ekonomi, sosial, politik, dan peraturan pemerintah. *Consumer analysis* yaitu menganalisis motif konsumen dalam menggunakan produk dengan cara melakukan segmentasi pasar dan mengidentifikasi profil konsumen. *Financial analysis* yaitu menilai efisiensi kinerja organisasi melalui berbagai rasio keuangan baik secara *cross sectional* maupun *time series*.

Cross sectional adalah membandingkan rasio keuangan sekolah dari sekolah-sekolah sejenis pada waktu yang bersamaan, sedangkan *time series* adalah mengevaluasi kinerja sekolah dengan membandingkan rasio-rasio keuangannya sendiri dalam beberapa waktu yang berbeda.

2. Penggunaan Analisis Posisi Pendidikan

Organisasi pendidikan (baca: sekolah) sebagai bentuk organisasi nirlaba sudah barang tentu menyadari bahwa dirinya tidak akan pernah luput dari pengaruh perubahan-perubahan yang ada baik secara demografis, nilai, kecenderungan privatisasi pelayanan publik, perekonomian dan lain sebagainya.

1. Peranan Analisis Posisi Pendidikan

Analisis posisi pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam menjalankan manajemen. Beberapa alasan tentang pentingnya analisis posisi pendidikan antara lain: (1) Sekolah mampu mencari keunggulan-keunggulan yang akan dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing, karena sekolah akan mampu menjawab pertanyaan tentang: apa yang kami punya atau apa yang seharusnya dilakukan untuk membuat kami berbeda?; (2) Disadarinya bahwa sekolah bukanlah organisasi yang terisolasi (berdiri sendiri) melainkan berinteraksi dengan lingkungan yang senantiasa berubah setiap saat; dan (3) Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja sekolah.

Makmun (1996: 3) menjelaskan bahwa hasil analisis itu akan memberikan gambaran tentang kedudukan dan keadaan sistem yang bersangkutan pada saat ini, yang mencakup segi-segi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) yang melekat di dalam (internal) sistem itu sendiri; serta peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang datang dari luar (eksternal) sistem itu.

Gambaran yang jelas dan obyektif tentang posisi sistem pada saat ini akan dapat digunakan sebagai: (1) bahan perbandingan dengan posisinya di masa mendatang yang dapat dinyatakan sebagai visi, misi dan bidang hasil pokok (BHP) oleh pembuat kebijakan bersama dengan *stakeholders*, sehingga dapat diidentifikasi kesenjangannya dan dapat diangkat permasalahan pokoknya untuk kemudian dirumuskan rencana upaya pemecahannya; (2) bahan penyusunan/penyempurnaan visi dan misi serta BHP sehingga dapat disusun sasaran-sasaran yang realistis serta strategi-strategi upaya pencapaiannya; dan

gambaran itu pula institusi sekolah dapat menyusun upaya-upaya perbaikan sistem dan mengatasi permasalahan sistem.



TAHAPAN PROSES PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIK
(Sumber: Adaptasi Biro Perencanaan Depdikbud, 1996:3)

Ketiga, identifikasi isu-isu dan perumusan strategi. Dalam tahap ini diidentifikasi sejumlah isu strategis yang dipandang mempengaruhi perubahan global; dan cara merespons isu melalui strategi pengembangan sekolah. Hal ini penting mengingat rumusan visi, misi, dan strategi pengembangan sekolah harus fleksibel mengantisipasi isu yang berkembang. Tahap-tahap proses penyusunan rencana strategis tersebut, penulis ringkaskan dalam gambar 2.15.

**D. ANALISIS POSISI PENDIDIKAN DALAM PERENCANAAN
PENDIDIKAN SMK**

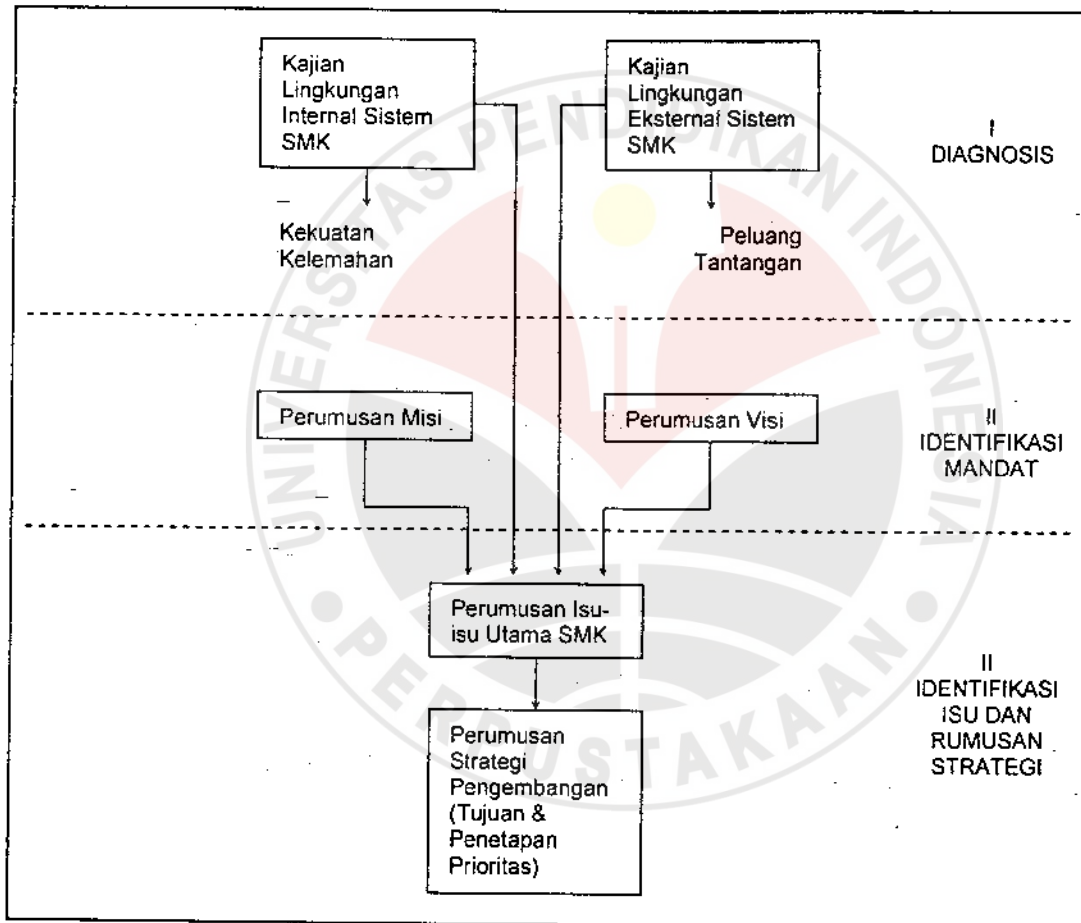
Analisis Posisi Pendidikan (APP) pada prinsipnya merepresentasikan analisis sistem penyelenggaraan pendidikan yang didasarkan atas hasil analisis *stakeholders*, perumusan misi, visi, kekuatan dan kelemahan serta bidang hasil pokok pendidikan di SMK. Analisis dan rumusan-rumusan tersebut selanjutnya dijadikan sebagai bahan untuk menyusun sasaran dan rencana strategis penyelenggaraan sistem pendidikan di SMK.

Dengan demikian APP akan memberikan gambaran tentang kedudukan dan keadaan aktual sistem pendidikan dilihat dari kekuatan dan kelemahan internal sistem serta peluang dan tantangan dari luar sistem pendidikan. Upaya mengoptimalkan pemberdayaan, pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah, serta upaya meminimalkan intensitas pengaruh faktor kelemahan dan hambatan, hanya dapat dilakukan oleh institusi sekolah apabila ia memiliki gambaran yang komprehensif tentang posisi pendidikannya. Dari



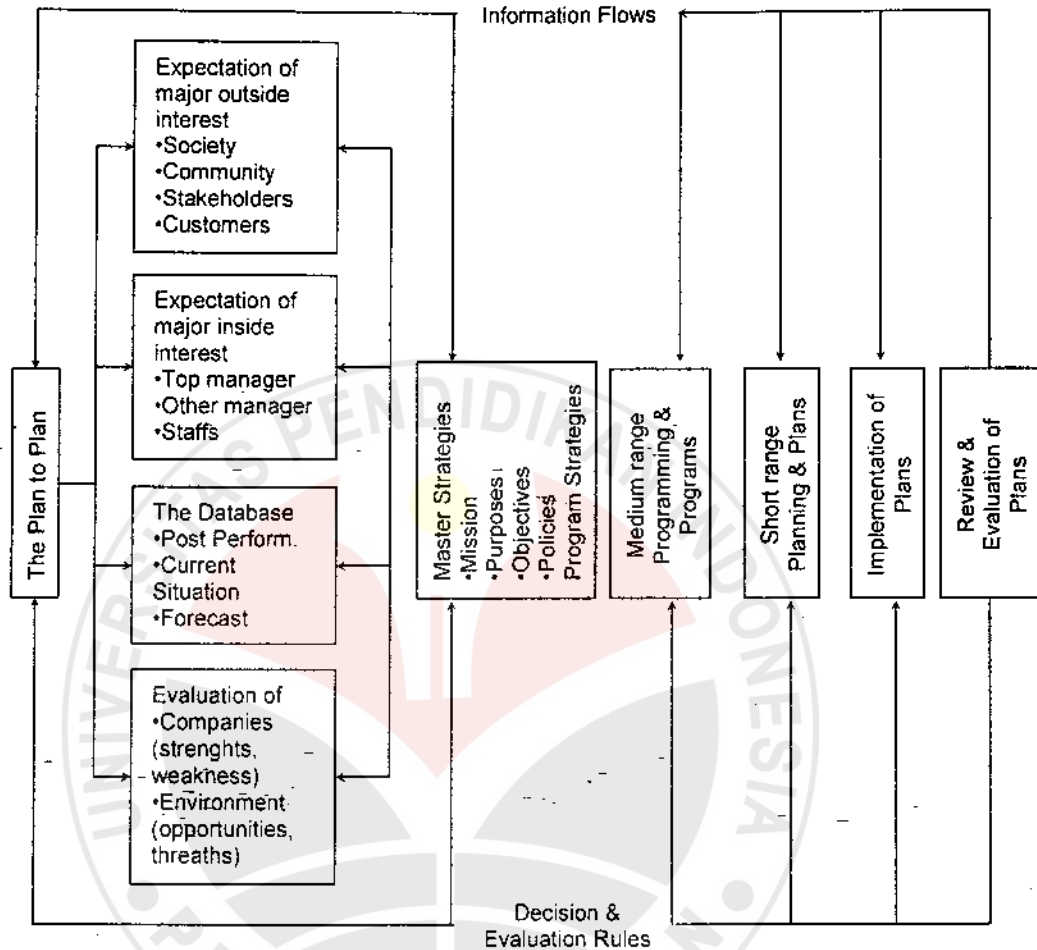
penelaahan atas kondisi lingkungan internal dan eksternal SMK. Hasil diagnosis berupa faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal sekolah, serta peluang dan tantangan eksternal sistem sekolah.

Kedua, mengidentifikasi mandat sekolah, yaitu kajian mengenai penetapan tugas yang harus diemban SMK, dan cara melaksanakan tugas tersebut. Oleh karena itu, di dalam tahap ini dihasilkan rumusan visi dan misi SMK yang berorientasi ke masa depan.



Gambar 2.15.

program jangka menengah dan jangka pendek, yang dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi rencana.



Gambar 2.14.
MODEL KONSEPTUAL PERENCANAAN STRATEGIK
 (Sumber: Steiner, 1979:17)

Mengadaptasi kedua model perencanaan strategik sebagaimana dipaparkan di atas, secara umum dapat ditempuh tiga tahap perencanaan strategik untuk SMK. *Pertama*, tahap diagnosis, yaitu pengumpulan beragam informasi sebagai bahan kajian perencanaan. Di dalamnya terdapat aktivitas

sumberdaya yang tepat. Faktor-faktor seperti *market potential*, *competitor*, *technology*, dan *financial resources*, menjadi penentu pilihan strategi itu.



Gambar 2.13.
PROSES PERENCANAAN STRATEGIK
 (Sumber: Adaptasi Model Rowe, 1990:34)

Steiner (1979:17), sebagaimana disajikan dalam gambar 2.14 mengembangkan model perencanaan strategik yang diawali dengan mempertimbangkan: (1) harapan masyarakat di luar organisasi; (2) harapan manajer dan staf organisasi; (3) data *base* yang berisi informasi mengenai *post performance*, *current situation* dan *forecast*; (4) evaluasi SWOT. Keempat aspek yang dipertimbangkan tersebut pada dasarnya merupakan *situation audit*.

Tahap berikutnya adalah memformulasi *master strategies* dan *program strategies*. Dari *program strategies* itulah kemudian dijabarkan ke dalam program-

planner analyze available resources and organizational strenghts and weakness. The next step is to formulate alternative strategies that take advantage of external opportunities and internal strenghts. Selected alternative are then made into plans of action having specific resource and organizational (structure and operational) requirements

Meskipun demikian, perlu disadari bahwa manajemen strategik yang efektif tidak selalu membutuhkan proses formal, karena perumusan strategi lebih sering bersifat tidak tetap, terputus, dan berjalan dengan ketidakteraturan. Kadangkala dibutuhkan perubahan sedikit demi sedikit untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan, sebagai upaya pengembangan strategi organisasi (Hunger dan Wheelen, 2001:7). Hal ini mempersyaratkan agar nilai riil perencanaan strategik suatu sekolah lebih berorientasi ke masa depan yang hendak diwujudkan.

3. Tahapan Perencanaan Strategik SMK

Banyak ahli yang telah mengembangkan model perencanaan strategik. Rowe dkk. (1990:34) misalnya, mengembangkan model lima langkah perencanaan strategik, yaitu: (1) *situation audit*; (2) *purposes, mission, and goals*; (3) *competitive strategy*; (4) *resources strategy*; dan (5) *implementation strategy*.

Hasil *situation audit* yang dilakukan oleh sekolah harus ditindaklanjuti dengan analisis SWOT. Analisis tersebut merupakan akativitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal sistem pendidikan di sekolah. Kemudian dipadukan dengan misi dan tujuan sekolah, untuk dapat merumuskan strategi bersaing yang didukung sumberdaya sekolah. Dalam konteks itu, diperlukan strategi pemberdayaan

Gambar 2.12.
KERANGKA KERJA MANAJEMEN STRATEGIK DI SMK
(Sumber: Adaptasi Model Rowe, 1990:1)

Aktivitas kunci dari pengelolaan manajemen strategik tersebut terletak pada perencanaan strategik. Hal ini didasari alasan bahwa proses perencanaan strategik melibatkan aktivitas analisis aspek-aspek tantangan dan peluang eksternal, kekuatan dan kelemahan internal sekolah. Analisis tersebut mengarahkan sekolah untuk berpikir dan mengembangkan strategi yang efektif, memetakan prioritas, memperkokoh landasan dan koherensi organisasi, memperjelas arah masa depan sekolah, dan memecahkan masalah krusial sekolah. Dengan ungkapan lain, perencanaan strategik lebih *action oriented* dan *identification and solution issues focused*.

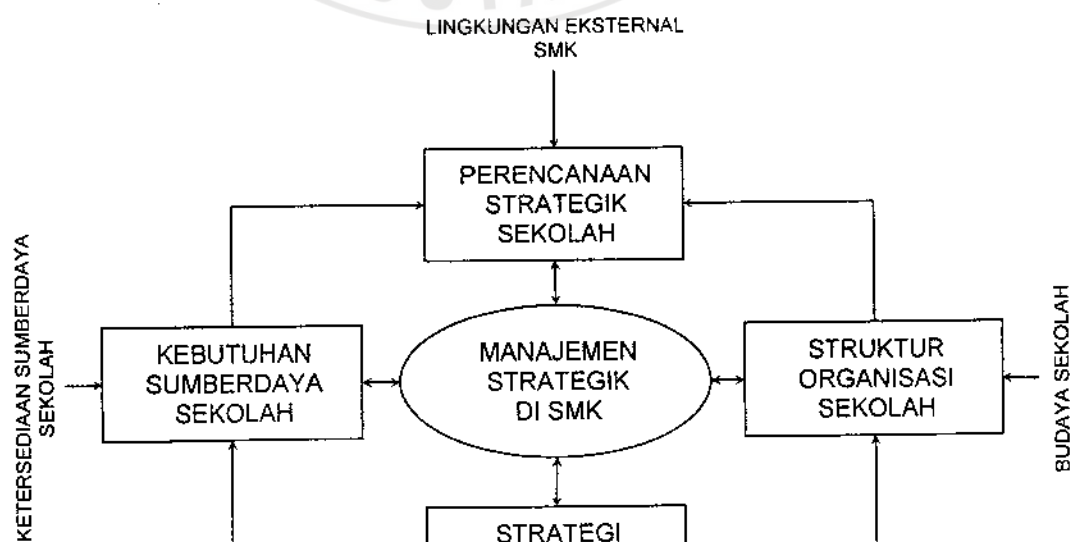
Dengan perencanaan strategik itu pula dapat dilihat interaksi optimal antara lingkungan internal dengan lingkungan eksternal yang terjadi dalam proses kinerja sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Rowe (1990:12), bahwa perencanaan strategik adalah:

The key link between strategic management and the organization's external environment. It is the one factor that requires a careful analysis of the external environment. Having identified external threath and opportunities, strategic

kebutuhan sumberdaya. Tugas manajemen strategik adalah mengelola keempat gugus komponen tersebut dengan memperhatikan faktor-faktor lingkungan eksternal, lingkungan eksternal, budaya organisasi, dan sumberdaya organisasi.

Berdasarkan identifikasi lingkungan eksternal sebagai tantangan masa depan SMK, dapatlah disusun perencanaan strategik yang tepat. Penekanannya diletakkan kepada penilaian terhadap lingkungan eksternal SMK sehingga dapat diidentifikasi isu-isu dan kecenderungan baru yang terjadi. Dengan demikian, SMK dapat merumuskan tindakan dan keputusan serta implikasinya bagi masa depan dalam rentang masa yang telah ditentukan.

Keputusan dan tindakan yang dimaksud bukan sekadar angan-angan, melainkan rumusan-rumusan konkret dan eksplisit sesuai dengan kondisi struktur organisasi, sumberdaya yang dimiliki, dan lingkungan internal sekolah. Untuk lebih ringkasnya, kerangka kerja manajemen strategik di SMK dapat penulis sajikan dalam gambar 2.12.



yang merujuk pada adanya keterkaitan antara *internal strenghts* dengan *external needs*. Strategi ini mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, dan analisis terhadap rencana tindakan yang lebih detil. Oleh karena itu, perencanaan strategik mempersyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang dengan memfokuskan pada identifikasi dan pemecahan isu-isu melalui tindakan-tindakan tertentu.

Strategic management merupakan upaya untuk mengelola perubahan, yang merujuk pada proses pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategik antarfungsi sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depannya. Strategi ini berfokus pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan operasionalisasi organisasi.

Strategic thinking merupakan kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan, dan hasil-hasil yang ingin dicapai secara berkesinambungan. Dalam hal ini, strategi mengandung unsur-unsur: (1) koordinasi pikiran-pikiran kreatif menjadi suatu perspektif bersama; (2) eksploitasi tantangan-tantangan eksternal masa depan; dan (3) kebutuhan *stakeholders*. Kebersamaan pikiran diharapkan dapat melahirkan kebersamaan sikap dalam melihat tantangan-tantangan eksternal sehingga mampu mengarahkan kinerja organisasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Merujuk kepada tiga langkah strategik tersebut, kerangka manajemen strategik di SMK dapat dikembangkan melalui empat komponen utama, yaitu: (1) perencanaan strategik; (2) struktur organisasi; (3) strategi kontrol; dan (4)

Gambar 2.11.
PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Bagi SMK, kompetensi khusus yang dimaksud adalah kinerja sekolah yang didukung oleh kemampuan sumberdaya manusia yang spesifik, yang tidak dimiliki oleh sekolah lain sehingga menjadikan lebih efektif dan efisien. Kinerja sekolah yang demikian, harus dapat menciptakan lulusan yang berkemampuan kerja (unjuk kerja) terbaik dibandingkan dengan lulusan sekolah lain.

Persaingan tidak sempurna mengandung makna bahwa keunggulan spesifik sekolah tidak mudah ditiru oleh sekolah lain. Keunggulan itu pun tidak bersifat sementara tetapi berkelanjutan dan dinamis mengimbangi kecenderungan perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan keuntungan yang lebih tinggi, dimaksudkan bahwa sekolah yang memiliki keunggulan bersaing memperoleh penghargaan (nilai) yang lebih tinggi dari masyarakat, baik nilai ekonomis maupun nilai sosial.

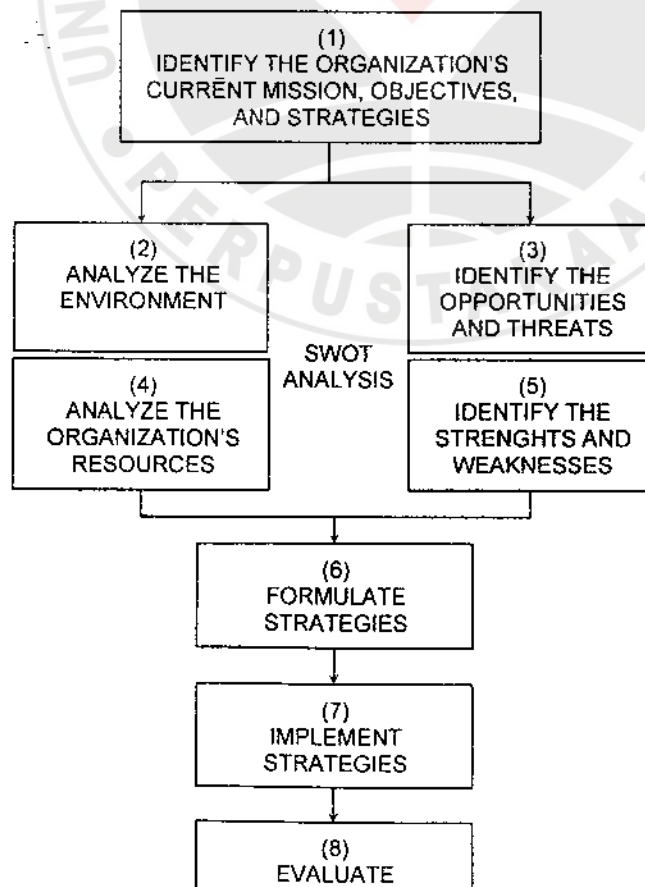
2. Posisi Perencanaan Strategik SMK

Dalam konteks manajemen, terdapat tiga langkah utama pendekatan strategik, yaitu: (1) *strategic planning*; (2) *strategic management*; dan (3) *strategic thinking* (Rowe, dkk, 1990:vii). *Strategic planning* merupakan dokumen resmi

mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen yang lain; dan (3) manajemen strategik merupakan sistem yang dinamis, menyesuaikan kecenderungan perubahan yang terjadi.

Mengingat konsekuensi di atas, Hunger dan Wheelen (2001:9) mengetengahkan tahapan proses manajemen strategik sebagai berikut: (1) pengamatan lingkungan; (2) perumusan strategi; (3) implementasi strategi; (4) evaluasi dan pengendalian.

Proses manajemen strategik berfokus pada konsep keunggulan bersaing. Untuk memiliki keunggulan bersaing, suatu organisasi harus memiliki kompetensi khusus, menciptakan persaingan tidak sempurna di dalam pasar, kesesuaian dengan lingkungan eksternal, dan mampu memperoleh keuntungan yang lebih tinggi daripada rata-rata keuntungan organisasi lain (Wahyudi, 1996:14).



Dalam hal merespons perubahan, manajemen strategik berproses melalui urutan pentahapan sebagaimana diperinci oleh Hunger dan Wheelen (2001:5), yaitu sebagai berikut:

(1) perencanaan keuangan dasar, yaitu mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran; (2) perencanaan berbasis peramalan, yaitu mencari perencanaan yang lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya; (3) perencanaan strategik, mencari cara untuk meningkatkan respons terhadap pasar dan persaingan, dengan mencoba berpikir strategik; dan (4) manajemen strategik, yaitu mencari cara untuk mengelola semua sumberdaya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan sukses di masa yang akan datang.

Ketiga perencanaan yang dilakukan sebelumnya mendasari implementasi manajemen strategik. Dalam pengertian, bahwa dengan perencanaan tersebut dapat ditingkatkan kinerja manajemen dalam mengarahkan operasi internal organisasi, yang berupa alokasi sumberdaya manusia, fisik, dan keuangan, sehingga tercapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya. Hal ini sejalan dengan pandangan Rowe, dkk. (1990:12), yang mendefinisikan manajemen strategik sebagai *"Process of managing of four factors to achieve a strategy. The function of strategic management is to align internal operation of the organization, including the allocation of human, physical and financial resources, to achieve optimal interactions with external environment"*.

Keeratan hubungan interaktif antara faktor-faktor internal dengan eksternal organisasi dalam proses manajemen strategik, berkonsekuensi terhadap pemahaman bahwa: (1) pembuatan, penerapan, dan evaluasi strategi merupakan proses berurutan; (2) perubahan salah satu komponen akan



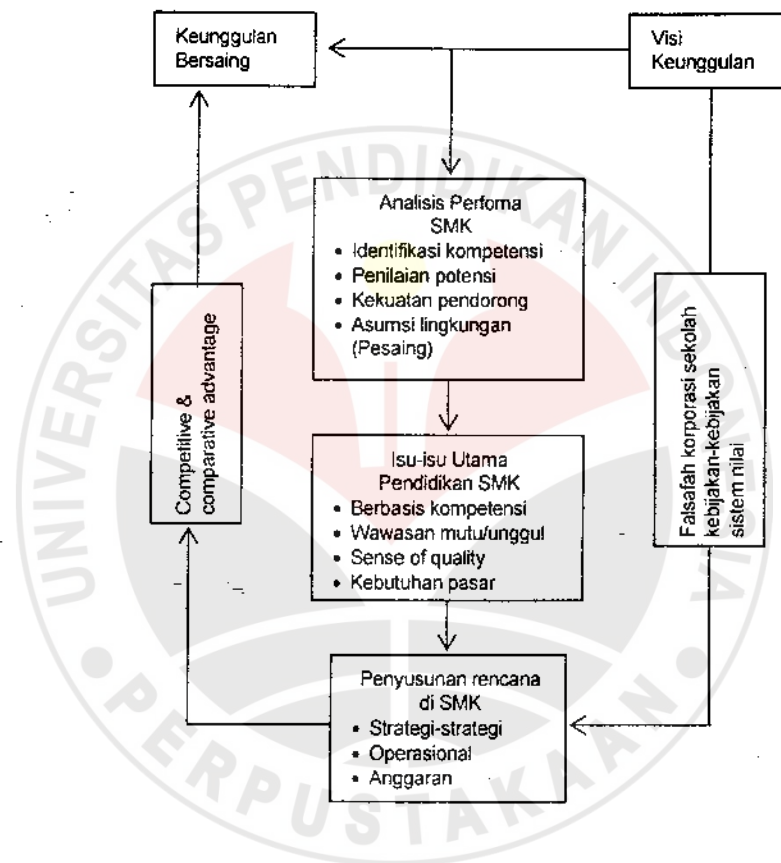
Lingkungan organisasi pendidikan bukan hanya bersifat dinamis tetapi juga saling berkaitan erat sehingga seringkali terjadi perubahan yang tidak terduga. Perubahan yang demikian cenderung melahirkan permasalahan dan tantangan baru yang berdampak pada perluasan skala dan variasi tugas-tugas pengelolaan pendidikan.

Kondisi seperti itu menuntut diterapkannya konsep manajemen strategik dan perencanaan strategik dalam penyelenggaraan sistem pendidikan. Penerapan manajemen strategik dan perencanaan strategik, dilandasi pula oleh argumen bahwa: (1) pendekatan manajemen konvensional sudah tidak memadai lagi untuk merespons perubahan dan perkembangan; (2) diperlukan upaya konkret dan sistemik untuk memerankan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masa depan.

Dalam manajemen strategik, setiap organisasi pendidikan harus berkemampuan: (1) berpikir strategik yang tidak pernah dilakukan sebelumnya; (2) menerjemahkan semua masukan yang dimiliki untuk menyusun strategi yang efektif dalam menyikapi lingkungan yang telah berubah; dan (3) mengembangkan alasan yang diperlukan untuk melandasi praktik strateginya.

Kemampuan-kemampuan tersebut sangat penting mengingat implementasi manajemen strategik lebih merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Penekanannya lebih pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan, dengan menelaah kekuatan dan kelemahan organisasi sehingga dapat diformulasi strategi, evaluasi, dan pengendaliannya.

Identifikasi kompetensi sekolah, penilaian potensi sekolah, kekuatan pendorong dan asumsi tentang lingkungan (pesaing) adalah hasil analisis performa yang dimaksud. Selanjutnya sekolah merumuskan isu-isu utama sebagai acuan perencanaan. Kedudukan visi keunggulan dalam perencanaan pendidikan di SMK, ditampilkan secara skematik dalam gambar 2.10



Gambar 2.10.
KEDUDUKAN VISI KEUNGGULAN DALAM PERENCANAAN PENDIDIKAN DI SMK

C. PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGIK

1. Konsep Manajemen Strategik

Perubahan pendekatan itu menuntut agar setiap SMK: (1) memiliki *sense of quality*; (2) memahami kebutuhan pasar; (3) menerapkan wawasan mutu dan wawasan keunggulan; dan (4) mengubah pola pengajarannya dari pengajaran mata pelajaran ke program berbasis kompetensi (Djojonegoro, 2001: 2-3).

Perencanaan pendidikan di SMK memungkinkan sekolah mengurangi ketergantungan pada pusat sehingga lebih mengembangkan diri ke arah inisiatif, kreatif dan inovatif guna melaksanakan penyesuaian dengan peluang dan kebutuhan pasar. Dalam hal ini visi keunggulan menjadi dasar bagi perencanaan pendidikan SMK, karena inisiatif, kreativitas, dan inovasi dapat berkembang dengan baik apabila terdapat kejelasan arah pengembangan sekolah.

Dalam konteks itu, manajemen berbasis sekolah perlu diimplementasikan secara baik dengan mengembangkan prakarsa, inisiatif, dan kemandirian manajemen. (Suyanto, 2002: 5). Diharapkan melalui visi keunggulan dan perencanaan dalam koridor kemandirian manajemen sekolah akan mampu menciptakan sekolah yang berkualitas dan efektif.

Visi keunggulan yang menggambarkan tujuan sentral sekolah, kebijakan-kebijakan dan sistem nilai yang dikembangkan sekolah, diterjemahkan menjadi garis-garis pedoman yang lebih pragmatik dan konkret. Tujuannya agar pedoman tersebut menjadi tantangan-tantangan langsung bagi pengembangan strategi dalam perencanaan sekolah.

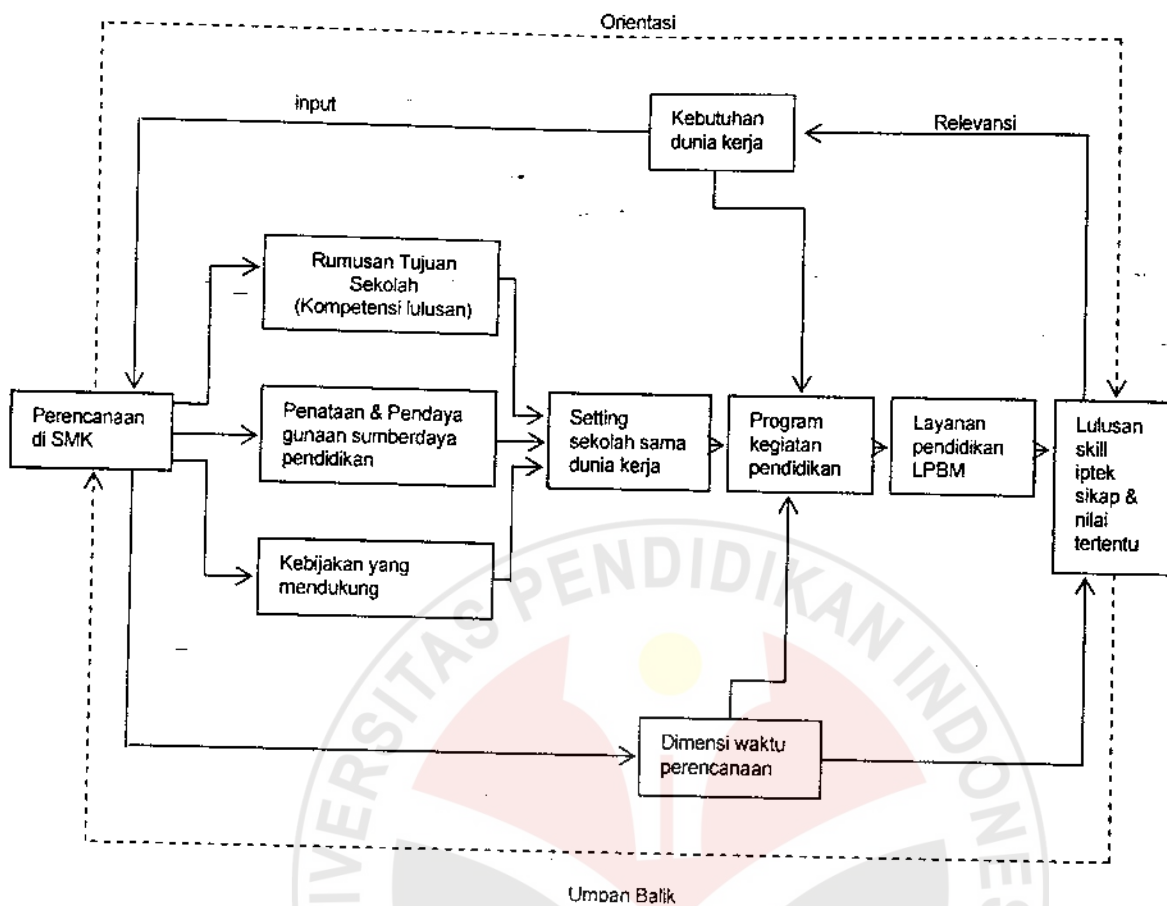
Untuk itu kemandirian manajemen sekolah dibutuhkan guna menganalisis performa sekolah di masa lampau dan proyeksi-proyeksi masa mendatang.

belum mampu menjawab tuntutan kebutuhan dunia usaha/industri dan tuntutan pengembangan ekonomi sektoral sehingga perlu dilakukan *re-engineering* yang merupakan pengkajian dan penataan konsep, perencanaan dan implementasi pendidikan menengah kejuruan agar mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi baik secara internal maupun eksternal (Tina *Re-engineering SMK*, 2001: 1).

Efektivitas dan efisiensi internal berarti pendidikan SMK mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas dan dengan biaya yang kompetitif (*cost effectiveness*) dibandingkan dengan jenis pendidikan lainnya. Sedangkan efektivitas dan efisiensi eksternal berarti pendidikan SMK mampu meningkatkan relevansi pendidikan SMK (*outcome*) dengan tuntutan dunia usaha/industri.

Dari kedua hal itu diharapkan pendidikan SMK mampu meningkatkan daya saing lulusannya baik di kawasan regional maupun global menjelang pasar bebas. Konsep pendidikan SMK yang adaptif, luwes, dan berwawasan global menjadi syarat utama yang harus diwujudkan oleh setiap SMK di masa mendatang, dan karenanya dibutuhkan perencanaan yang tepat.

Perencanaan dalam rangka *re-engineering* selaras dengan hakikat pembaruan pendidikan kejuruan yang hendak melakukan perubahan dari pola lama yang cenderung berbentuk pendidikan demi pendidikan, ke suatu yang lebih terang, jelas dan konkret menjadi pendidikan kejuruan sebagai program pengembangan sumberdaya manusia. Dalam perubahan tersebut, beberapa hal harus dilakukan, antara lain menyangkut perubahan dari pendekatan *supply driver* ke pendekatan *demand driver*.

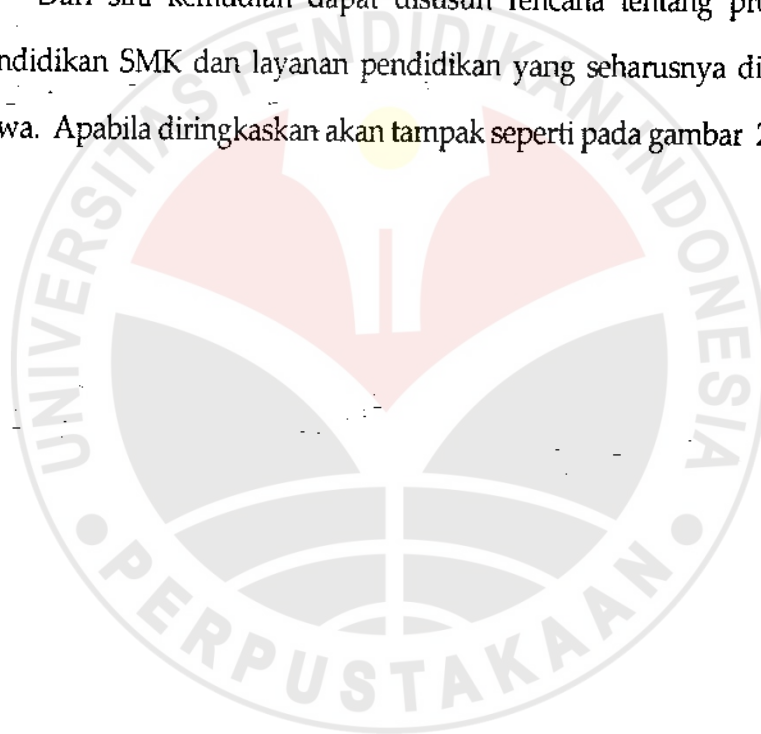


Gambar 2.9.
KAITAN ANTARA PERENCANAAN DENGAN EFEKTIVITAS
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Visi keunggulan yang di dalamnya mengandung tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan dan standar pelayanan publik, sudah barang tentu merupakan pedoman organisasi untuk menyongsong kecenderungan perubahan di masa depan. Bagi SMK, visi keunggulan menempati posisi sentral oleh karena jumlah dan jenis keahlian yang dikembangkan selama ini masih

Penataan dan pendayagunaan sumberdaya pendidikan, misalnya kurikulum, guru, calon siswa, sarana prasarana, model kerjasama, dan lain sebagainya, direncanakan mengikuti tujuan yang telah dirumuskan. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah kebijakan termasuk di dalamnya peraturan-peraturan sekolah yang mendukung. Perencanaan yang mencakup tiga bidang tersebut akan mampu mewujudkan *setting* sekolah yang diharapkan sama dengan *setting* dunia kerja, baik dalam hal program kegiatan, perilaku, dan kebiasaan maupun sistem nilainya.

Dari sini kemudian dapat disusun rencana tentang program kegiatan pendidikan SMK dan layanan pendidikan yang seharusnya diberikan kepada siswa. Apabila diringkaskan akan tampak seperti pada gambar 2.9.



(5) siswa sering bekerja tanpa bimbingan dan pengawasan; (6) masih banyak guru yang berada di sekolah hanya pada jam mengajar saja, dan perilaku seperti ini dianggap sebagai sesuatu yang wajar; dan (7) kepedulian sekolah untuk membentuk etos kerja di kalangan guru dan siswa masih kurang.

Guna menjawab permasalahan tersebut, dibutuhkan pembaharuan dalam proses perencanaannya. Artinya, proses perencanaan tidak lagi cukup dilakukan dengan cara-cara konvensional, melainkan harus dilakukan secara menyeluruh dengan melibatkan pihak dunia kerja ke dalam keseluruhan program pendidikan kejuruan. Tujuannya adalah agar efektivitas sekolah tercapai, di mana para lulusannya *marketable* karena memiliki keunggulan-keunggulan dalam bidang keterampilan, penguasaan iptek, sikap, dan nilai yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Sebagaimana dikatakan oleh Boone dan Kurtz, yang dikutip oleh Turney et.al. (1992: 110), bahwa "*planning is related to performance - organizational success and school effectiveness depend upon successful planning.*"

Hubungan antara perencanaan dengan efektivitas sekolah dapat dijelaskan dengan uraian berikut ini. Bahwa perencanaan di setiap SMK sudah selayaknya berorientasi pada terwujudnya relevansi antara keterampilan, penguasaan iptek, sikap dan nilai yang dimiliki oleh para lulusan dengan yang dibutuhkan oleh dunia kerja sebagai *stakeholder* pendidikan.

Untuk itu, aspirasi, harapan dan keinginan dunia kerja harus diakomodasi sebagai *input* yang berharga oleh para perencana sekolah. Hal ini juga menunjukkan bahwa SMK tidak eksklusif - terpisah dari masyarakat atau dunia kerja. Dari *input* tersebut kemudian dirumuskan tujuan SMK yang riil dengan menjelaskan kompetensi-kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa.

pendidikan kejuruan berorientasi pada *supply driven oriented*, tidak *demand driven*; (2) program pendidikan kejuruan hanya berbasis sekolah; (3) tidak adanya pengakuan terhadap pengalaman belajar yang diperoleh sebelumnya; (4) adanya kebuntuan (*dead end*) karier tamatan SMK; (5) guru-guru SMK tidak berpengalaman industri; (6) pendidikan kejuruan lebih berorientasi pada sektor formal; dan (7) ketergantungan SMK kepada subsidi pemerintah.

Masalah program menunjuk pada rumusan kurikulum dan implementasinya sehingga menjauhkan diri dari konsep relevansi lulusan dengan dunia kerja. Termasuk dalam kelompok masalah ini antara lain: (1) program pendidikan cenderung berorientasi pada pengajaran mata pelajaran dan tidak terfokus pada pencapaian kompetensi yang sesuai dengan dunia kerja; (2) muatan program yang merupakan *key competences* menghadapi perkembangan di masa mendatang belum memadai, dan (3) jumlah jam pelajaran per minggu belum merupakan jam yang membiasakan siswa memasuki jam kerja dunia industri.

Sementara masalah operasional menunjuk pada ditemukannya banyak perilaku salah dalam kegiatan belajar mengajar di SMK, bahkan terbentuk menjadi kebiasaan yang diterima menjadi menjadi suatu kewajaran. Termasuk dalam kelompok masalah ini antara lain: (1) pelajaran praktik dasar kejuruan tidak diajarkan secara mendasar; (2) dalam pelajaran praktik, siswa sering dibiarkan bekerja dengan cara yang salah, tidak mengikuti langkah kerja yang benar, posisi tubuh dan gerak tangan tidak diperhatikan; (3) membiarkan siswa bekerja dengan mutu hasil kerja asal-jadi tanpa standar mutu yang harus dicapai; (4) kegiatan praktik siswa tidak mengikuti prinsip *mastery learning*;

Tujuan seperti di atas hanya dapat dicapai apabila sekolah mampu mewujudkan *setting* sekolah dengan program, kegiatan, perilaku, kebiasaan dan sistem nilainya telah membentuk dunia sekolah (*the world of school*) sama dengan dunia industri (*the world of industry*) dengan budaya kerja industrinya. Dengan kata lain ada kemampuan untuk mewujudkan efektivitas sekolah yang oleh Peter Cuttance (1992: 73) harus mengandung empat domain pada prestasi siswa sebagai berikut:

1. *Knowledge acquisition/expression – the capacity to retain propositional knowledge, to select from such knowledge appropriately in response to a specified request, and to do so quickly without reference to sources of information.*
2. *Knowledge application/problem-solving – the application of knowledge to practical rather than theoretical ends, and in an oral rather than written form.*
3. *Personal and social skills – the capacity to communicate with others in face-to-face relationships; the ability to co-operate with others in the interests of the group as well as the individual; initiative, self-reliance and the ability to work alone without close supervision; and the skills of leadership.*
4. *Motivation and commitment – the willingness to accept failure without destructive consequences; the readiness to persevere; the self-confidence to learn in spite of the difficulty of the task.”*

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa pendidikan kejuruan masih menyisakan banyak masalah yang harus segera diatasi. Permasalahan tersebut mencakup dimensi-dimensi konsepsi, program, dan operasional (Pakpahan dalam Supriadi, dkk., 2002: 223-229).

Masalah konsepsi menunjuk pada masih banyaknya SMK model konvensional sehingga sulit untuk dapat mengejar mutu lulusan yang diharapkan. Termasuk dalam kelompok masalah ini antara lain: (1)



mendefinisikan secara tepat tentang isu-isu yang menjadi fokus integrasi dan ukuran-ukuran kinerja sistem sebagai dasar evaluasi; (4) menelaah hasil-hasil simulasi model untuk memperbaiki model yang dikembangkan; (5) menggunakan pengalaman atau instuisi; dan (6) mendiskusikan model dengan para praktisi perencanaan pendidikan di SMK untuk meningkatkan aktualitas implementasi dari model yang dimaksud.

Keenam cara tersebut dipertegas oleh Sudarwan (1998: 28) menjelaskan bahwa upaya mengembangkan model dengan *face validity* yang tinggi dapat dilakukan dengan cara: (1) diskusi dengan para ahli; (2) observasi terhadap sistem; (3) menelaah teori yang relevan; (4) menelaah hasil-hasil simulasi model yang relevan; dan (5) menggunakan pengalaman dan intuisi.

