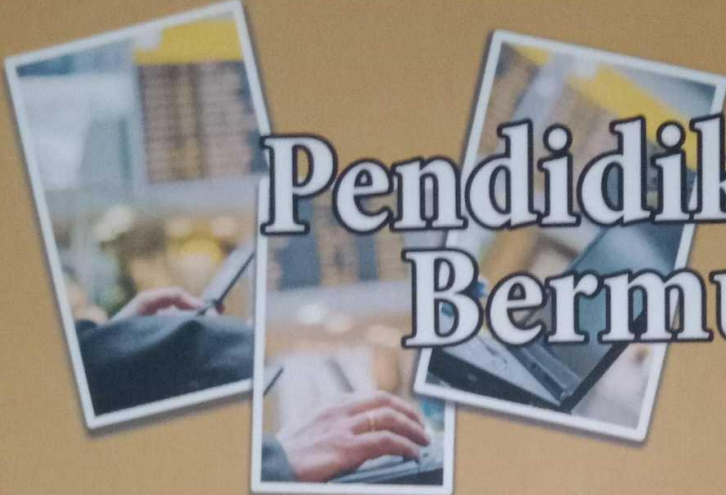


Dr. Aris, M.Pd.

Pendidikan Bermutu



Scanned by TapScanner



Pendidikan Bermutu

Menghadapi abad sekarang dituntut suatu perubahan regulasi yang semula monopoli (*monopoly*) menjadi persaingan bebas (*free competition*). Demikian pula, terjadi perubahan pasar, yang pada awalnya berorientasi pada produk (*product oriented*) beralih pada orientasi pasar (*market driven*), serta dari proteksi (*protection*) berpindah menjadi pasar bebas (*free market*). Untuk itu, perluantisipasi untuk mendayagunakan waktu yang tersisa ini dengan memperkuat kemampuan bersaing di berbagai bidang terutama di bidang tenaga kerja atau sumber daya manusia baik melalui peningkatan peranan maupun kualitas sumber daya manusia terutama melalui pendidikan.

Pendidikan merupakan suatu investasi jangka panjang. Pendidikan tidak mampu menghasilkan dan berdampak seketika (*quick yielding/instant*). Untuk itu, kita harus memperhatikan lebih dahulu bagaimana keadaan sumber daya manusianya.

Buku ini mencoba mengupas mengenai bagaimana cara "Pendidikan Bermutu" itu dapat diraih. Beberapa permasalahan yang diangkat dalam buku ini antara lain mengenai manajemen pendidikan yang menyoroti reformasi sistem pendidikan, kepemimpinan pendidikan, dan manajemen kelas. Kemudian menyoroti juga mengenai profesi dan kinerja guru, dan terakhir mengenai sistem informasi manajemen yang berkaitan erat dengan pendidikan itu sendiri.

Selamat membaca.

Penerbit **ALFABETA**

Jl. Gegerkalong Hilir Bandung • Telp. 022-2008822 Fax. 022-2020373
e-mail: alfabetabdg@yahoo.co.id • website: www.cvalfabeta.com

ISBN: 978-602-9328-28-8

1405-24

Sanksi Pelanggaran pasal 44: Undang-undang No. 7 Tahun 1987 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 6 Tahun 1982 tentang hak cipta.

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu dipidana dengan pidana paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 (satu), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

PERHATIAN
KECELAKAAN BAGI ORANG-ORANG YANG CURANG
(QS Al-Muthaffifin Ayat 1)

Para pembajak, penyalur, penjual, pengedar, dan PEMBELI BUKU BAJAKAN adalah bersekongkol dalam alam perbuatan CURANG. Kelompok genk ini saling membantu memberi peluang hancurnya citra bangsa, "merampas" dan "memakan" hak orang lain dengan cara yang bathil dan kotor. Kelompok "makhluk" ini semua ikut berdosa, hidup dan kehidupannya tidak akan diridhoi dan dipersempit rizkinya oleh ALLAH SWT.

(Pesan dari Penerbit ALFA3ETA)

Pdk85 (viii + 236) 16 x 24 cm

Judul Buku : Pendidikan Bermutu
Penulis : Dr. Aris, M.Pd.
Penerbit : ALFABETA, cv
Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung
Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373
Website: www.cvalfabeta.com
Email: alfabetabdg@yahoo.co.id
Cetakan Kesatu : Agustus 2011
ISBN : 978-602-9328-28-8

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Allah Swt. yang telah memberikan kenikmatan yang berlimpah ruah. Buku merupakan kompilasi ide-ide yang akan mengantarkan kita kepada perubahan. Materi-materi yang terdapat dalam buku ini sejalan dengan perkembangan di dunia pendidikan salah satunya penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Keterpurukan dunia pendidikan kita akibat tidak terpadunya antar unsur-unsur pendidikan yakni manajemen pendidikan, profesi, dan sistem informasi.

Kecenderungan pemerintah sebagai regulator pendidikan hanya menitikberatkan pada pembangunan fisik semata, padahal pembangunan non-fisik pun sangatlah penting. Bagaimana cara membangun pendidikan non-fisik? Buku ini mencoba memberikan jawabannya. Ketika fisik kuat dan non fisik kuat, maka pencapaian pendidikan kita akan maksimal.

Pencapaian pendidikan tidaklah dapat diukur dengan kuantitatif semata. Akan tetapi melibatkan pula ukuran kualitatif. Sudah saatnya pemerintah membuat regulasi pendidikan yang berpihak ke segala lapisan masyarakat sehingga pendidikan yang murah berkualitas dapat dirasakan oleh masyarakat kurang mampu. Pada akhirnya pemerataan pendidikan akan tercapai. Oleh karena itu, buku ini semoga mendorong pemerintah untuk terus memperbaiki regulasi yang telah ada, satu diantaranya yang telah disebutkan yakni pendidikan murah berkualitas.

Semoga buku ini bermanfaat bagi dunia pendidikan. Hanya pada Allah Swt. saya serahkan segalanya semoga kebaikannya dibalas.

Kuningan, 30 Juli 2011

Dr. Aris, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAGIAN 1	
MANAJEMEN PEDIDIKAN.....	1
Bab 1	
Reformasi Sistem Pendidikan	3
A. Tantangan	3
B. Arah Manajemen Pendidikan	6
C. Manajemen Pendidikan Modern.....	8
Bab 2	
Kepemimpinan Kependidikan	24
A. Kinerja Institusi	25
B. Kebebasan Akademik	26
C. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi	28
D. Manajemen Perguruan Tinggi	30
E. Kepemimpinan di Sekolah	32
Bab 3	
Analisis SWOT	35
A. Langkah Analisis SWOT	36
B. Kelemahan SWOT	41
Bab 4	
Manajemen Kelas.....	42
A. Pengelolaan Kelas	43
B. Pengaturan Ruangan	46
C. Manajemen Iklim Kelas	47
D. Manajemen Kelas Bersifat Preventif	49
E. Manajemen Kelas Bersifat Kuratif	50

F. Pembinaan Disiplin Kelas	51
G. Pembinaan Iklim Sosial Kelas	53
H. Manajemen Iklim Sosial Kelas	58
I. Pembinaan Iklim Sosial-Emosional Kelas	61
J. Kondisi Fisikal Kelas	67
Daftar Pustaka	72
BAGIAN 2	
PROFESI.....	79
Bab 5	
Profesi Guru	81
A. Memahami Guru	81
B. Profesi Guru	85
C. Peran dan Tugas Guru	95
D. Kinerja Guru	97
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	100
Bab 6	
Kinerja Guru	120
A. Menata Diri	120
B. Guru Bermutu	124
C. Peran Guru	128
D. Reorientasi Paradigma Pendidikan yang Diinginkan	129
E. Hakikat Belajar Mengajar	131
F. Penataan Manajemen	136
G. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru	144
Daftar Pustaka	150
BAGIAN 3	
SISEM INFORMASI MANAJEMEN.....	153
Bab 7	
Sistem Informasi Manajemen	155
A. Organisasi	155
B. Sistem	160

C. Sistem Informasi Manajemen	170
D. Komputer yang Berdasarkan Sistem Manusia-Mesin.....	180
E. SIM di Mata Pemakai	192
F. Pokok-pokok SIM	194
Bab 8	
Sistem Penunjang Keputusan	196
A. Prinsip-prinsip dalam Mengambil Keputusan	196
B. Tahapan Pengambilan Keputusan	201
C. Nilai Informasi bagi Pengambilan Keputusan	206
Bab 9	
Sistem Informasi Berbasis Komputer	208
A. Era Globalisasi	209
B. Manusia Versus Komputer.....	216
C. Perancangan Sistem Informasi	218
D. Sistem Pengendalian Kinerja	226
Daftar Pustaka	232
Tentang Penulis.....	235

Bagian 1

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Reformasi Sistem Pendidikan
Kepemimpinan Kependidikan
Manajemen Kelas

Untuk menghadapi abad sekarang dituntut suatu perubahan regulasi yang semula monopoli (monopoly) menjadi persaingan bebas (free competition). Demikian pula, terjadi perubahan pasar, yang pada awalnya berorientasi pada produk (product oriented) beralih pada orientasi pasar (market driven), serta dari proteksi (protection) berpindah menjadi pasar bebas (free market). Untuk itu, perluantisipasi untuk mendayagunakan waktu yang tersisa ini dengan memperkuat kemampuan bersaing di berbagai bidang terutama di bidang tenaga kerja atau sumber daya manusia baik melalui peningkatan peranan maupun kualitas sumber daya manusia terutama melalui pendidikan. Untuk mengantisipasi keadaan ini, sudah saatnya dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi mempunyai suatu visi khususnya visi 2020. Apakah kita telah mempunyai visi 2020 tersebut? Tentunya visi 2020 itu harus mengacu pada visi 2020 pembangunan secara keseluruhan. Apakah untuk menghadapi tahun 2020 tersebut kebijakan diarahkan untuk membangun Indonesia menjadi negara industri dengan meninjau dan menyusun kembali (reform) sektor pendidikan? Kebijakan dalam pendidikan termasuk pendidikan tinggi diharapkan dapat mengantisipasi persaingan global yang semakin ketat, dengan tidak mengabaikan strategi pengembangan pendidikan terpadu dan dilandasi visi pendidikan tinggi yang mampu melihat keberlakuannya untuk masa yang jauh ke depan.

A. Tantangan

Pendidikan merupakan suatu investasi jangka panjang. Pendidikan tidak mampu menghasilkan dan berdampak seketika (quickyielding/instant). Untuk itu, kita harus memperhatikan lebih dahulu bagaimana keadaan sumber daya manusianya. Pendidikan di Indonesia, selama 20 tahun sejak tahun 1968 telah mengalami kemajuan. Kemajuan ini terlihat dengan adanya perubahan suatu

indikasi kuantitatif yang disebut angka partisipasi pendidikan yaitu rasio antara jumlah siswa terhadap jumlah penduduk usia sekolah untuk jenjang pendidikan yang bersangkutan. Namun, peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan tinggi masih lebih rendah bila dibandingkan dengan negara Filipina, Thailand, Singapura, Malaysia, atau Korea.

Arsyad (1990:8-9) mengungkapkan bahwa angkatan kerja yang berpendidikan tamat SD dan lebih rendah, menurun persentasenya dari 88,25 persen dalam tahun 1980 menjadi 78,43 persen pada tahun 1988. Bersamaan dengan ini angkatan kerja yang berpendidikan SLTP dan SLTA meningkat dari 10,92 persen dalam tahun 1980 menjadi 19,71 persen pada tahun 1988. Perkembangan angkatan kerja berpendidikan tinggi nampaknya lebih cepat yaitu dari 0,81 persen pada tahun 1980 menjadi 1,86 persen pada tahun 1988, atau meningkat lebih dari dua kali dalam kurun waktu delapan tahun. Namun demikian, tingkat pendidikan angkatan kerja Indonesia masih rendah, yaitu lebih dari 78 persen berpendidikan tamat SD dan lebih rendah (hampir 16 persen di antaranya atau hampir 12 juta tidak pernah sekolah, dan 27 persen atau lebih dari 20 juta tidak tamat SD pada tahun 1988). Selain itu, angkatan kerja berpendidikan menengah dan tinggi yang mencari kerja meningkat.

Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia, peranan pendidikan cukup menonjol. Dari pengalaman beberapa negara menunjukkan bahwa dalam menuju perubahan struktural, dengan meningkatnya pembangunan ekonomi telah terjadi proporsi tenaga kerja di bawah pendidikan dasar yang semakin mengecil, sedangkan proporsi tenaga kerja berpendidikan menengah dan tinggi semakin meningkat. Berbeda dengan negara lain yang mengalami tinggal landas, proporsi yang berpendidikan dasar dan menengah di Korea pada pertengahan tahun 70-an cukup besar yaitu 19 persen tidak berpendidikan, 43 persen berpendidikan dasar, 31 persen berpendidikan menengah dan 7 persen berpendidikan tinggi (Macharany, 1990). Selanjutnya, **Yudo Swasono dan Boediono (dalam Macharany, 1990)** mengungkapkan bahwa struktur tenaga kerja Indonesia pada tahun 1985 adalah 53 persen tidak berpendidikan, 34 persen berpendidikan dasar, 11 persen berpendidikan menengah dan 2 persen berpendidikan tinggi. Bila kita ingin

mencapai tingkat landas seperti Korea, diperkirakan struktur tenaga kerja menurut pendidikan dalam tiga skenario pertumbuhan GDP per kapita, yaitu rendah 6 persen, sedang 7 persen, dan tinggi 8 persen pada tahun 2019.

Tabel 1. Struktur Tenaga Kerja menurut Pendidikan dalam Tiga Skenario Pertumbuhan GDP per Kapita

Tingkat Pendidikan	Skenario	Pertumbuhan	GDP perkapita
	Rendah (6%)	Sedang (7%)	Tinggi (8%)
Tidak berpendidikan (%)	15	11	8
Berpendidikan dasar (%)	50	52	52
Berpendidikan Menengah (%)	30	32	34
Berpendidikan Tinggi (%)	5	5	6
Jumlah (%)	100	100	100

Jika dibandingkan dengan kenyataan yang ada, dengan skenario rendah dengan pendapatan per kapita 6 persen, maka untuk mendapatkan keadaan yang sama di Korea pada awal tingkat landas, Indonesia perlu melakukan upaya khusus. Upaya khusus tersebut di antaranya dengan menekan tenaga kerja yang tidak terdidik serta meningkatkan proporsi yang berpendidikan menengah ke atas. Ada beberapa pokok pikiran yang perlu kita pertimbangkan, yang berasal dari Dewan Persaingan Dunia (World Competitive 's Council) dan beberapa ahli filsafat. Mereka membahas pendidikan mulai dari teknologi sampai dengan seni sastra, dari teknologi tinggi sampai dengan arkeologi. Yang layak dikembangkan sebagai kompetensi dasar pada tiap-tiap jenjang pendidikan, yaitu:

1. kemampuan membaca;
2. kompetensi menulis;
3. kompetensi mendengar, hal ini sulit dilaksanakan karena seringkali orang hanya mendengar suaranya sendiri;

4. menurut, ini adalah satu kata dalam pendidikan mulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi yang seringkali agak rancu sekarang ini, sebagian sebagai dampak dari radio swasta;
5. menghitung;
6. mengamati atau melakukan observasi;
7. membayangkan, ini adalah visualisasi daya cipta dalam bidang sastra dan kebudayaan, dan
8. menghayati atau empathy pada orang-orang yang kurang beruntung.

B. Arah Manajemen Pendidikan

Industrialisasi dalam pendidikan tinggi dapat bermakna suatu proses mengubah dan mengembangkan pendidikan tinggi ke dalam suatu industri. Industrialisasi pendidikan tinggi telah terlaksana dan jauh berkembang di negara industri. Hal itu ditunjukkan antara lain dengan berkembangnya perguruan tinggi swasta sebagai suatu private corporation in perpetuity, memperhatikan kebutuhan pasar kerja (market-driven), diversifikasi sumber pendapatan, maupun managerial philosophy of private corporations. Dengan berkembangnya era globalisasi tidak bisa dipungkiri akan munculnya berbagai Multi-National Enterprise (MNE), dan hal itu akan merambah pula pada Multi-National Higher Education Enterprise (MNHEE). Untuk menghadapi antisipasi berbagai "isu" yang muncul dalam menghadapi abad ke-21 mendatang, sudah pada tempatnya kita mulai memperkirakan beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Internasionalisasi Pendidikan Tinggi.** Kita tidak bisa menghambat perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi di negara lain, maupun sebaliknya. Kita bisa memanfaatkan sumber daya ini menjadi suatu pusat perkembangan yang bersifat wilayah untuk pengembangan pendidikan tinggi (Making Indonesia a regional center of higher éducation?), sebelum didahului oleh negara lain. Beberapa waktu yang lalu, banyak peserta didik perguruan tinggi negara jiran seperti Malaysia berdatangan ke Indonesia untuk menimba ilmunya di berbagai perguruan tinggi seperti di UI, IPB, dan

UGM. Namun, dalam waktu yang tidak terlalu lama, keadaan telah berbalik, karena kini banyak orang Indonesia yang berdatangan ke negara lain untuk belajar. Diperkirakan mahasiswa kita yang belajar ke luar negeri telah mencapai 50.000 orang (sekitar 2 persen dari jumlah mahasiswa seluruhnya), yang telah mengeluarkan devisa sekitar Rp 2.300 milyar. Kalau gejala ini dibiarkan, yang akan mendapatkan manfaatnya tentu negara tetangga kita. Betapa gencarnya promosi yang dilakukan oleh perguruan tinggi Australia, Singapura, maupun Malaysia untuk menjaring calon mahasiswanya. Kita dapat memanfaatkan kondisi ini untuk memperkuat pendidikan tinggi dengan melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi yang terkenal, sehingga segmen pasar yang sangat strategis ini masih dapat dikendalikan? Kenapa kita tidak menerima investasi/partisipasi negara lain dalam pendidikan tinggi sehingga membentuk suatu a new partnership? Peraturan kita telah membolehkan pihak asing menyelenggarakan pendidikan tinggi di wilayah Republik Indonesia dengan kerja sama dengan lembaga pendidikan tinggi yang ada di Indonesia.

2. **Pendidikan Berdasarkan Kebutuhan Pasar Kerja (Market-Driven Education).** Sebagai salah satu wujud kebijakan keterkaitan dan kesepadanan (link and match), dunia pendidikan perlu mengubah orientasi dengan lebih memperhatikan kebutuhan pasar kerja (market driven). Pendidikan hendaknya terkait dengan kebutuhan tenaga kerja nasional secara menyeluruh. Dengan demikian, dapat diharapkan berkurangnya angka pengangguran intelek yang berasal dari lulusan perguruan tinggi. Dengan memperhatikan pada kebutuhan pasar kerja, maka profil lulusan akan berubah dengan perspektif baru yaitu lulusan yang berkualitas untuk bekerja, bukan hanya sekedar lulusan yang terampil. Untuk itu, pendidikan tinggi harus berorientasi pada pemecahan masalah (ilmiah, teknologi, sosio-kultural, dll.)
3. **Pendidikan Terpadu (Unijied System). Pendidikan Formal dan Nonformal.** Kegiatan pendidikan formal dan nonformal perlu direncanakan secara terintegrasi sehingga mampu saling mendukung. Kegiatan pendidikan

perlu dipraktikkan secara nyata melalui kegiatan apprenticeship training baik yang dilakukan pada unit bisnis/industri yang dirancang khusus oleh perguruan tinggi dalam bentuk reality based education seperti suatu teaching hospital atau bekerja sama dengan pihak bisnis/industri lain dalam bentuk cooperative academic education. Keterpaduan Riset-Pengajaran-Business/Pelayanan. Pengertian Tridharma Perguruan Tinggi harus diterjemahkan dan dilaksanakan secara utuh. Hasil riset di samping untuk aplikasi dari ilmu yang diajarkan serta pemecahan masalah di dunia bisnis/industri, juga harus merupakan bahan untuk memperkaya penjelasan yang disampaikan dan diajarkan dalam proses belajar-mengajar maupun untuk membuat bahan publikasi yang bisa dimanfaatkan oleh berbagai pihak. Untuk itu, perlu dikembangkan konsep reality based education (teaching hospital), yang dikelola secara langsung oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Kegiatan riset, pengajaran dan pelayanan/bisnis dilakukan secara terintegrasi dalam suatu kesatuan.

4. **Komersialisasi Riset.** Sampai saat ini, perguruan tinggi masih banyak bergelimang pada penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Sudah saatnya perguruan tinggi mempunyai arah baru dan penekanan pada university research di samping sebagai research university. Perguruan tinggi perlu memikirkan sistem insentif, balas jasa (reward) dan infrastruktur yang lebih baik. Demikian pula perguruan tinggi dapat membentuk unit usaha, terutama untuk menempuh resiko dengan memulai komersialisasi produk riset. Dengan demikian, perguruan tinggi harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada guna kepentingan masyarakat, perguruan tinggi harus mampu memilih dan menawarkan riset apa saja yang bisa dijual kepada masyarakat (saleable research).
5. **Keterampilan Terjual (Saleable Skill).** Kerja sama Perguruan Tinggi dengan dunia bisnis/industri perlu ditingkatkan terutama dalam menawarkan jenis pelatihan dan konsultasi yang sangat diperlukan oleh dunia bisnis/industri (saleable skill). Perguruan tinggi perlu menghimpun sumber

daya yang dimilikinya guna ditawarkan kepada masyarakat, seperti berbagai jenis konsultasi, mendirikan Business Incubator Center (BIC), pelatihan dsb.

6. **Program Kekhasan/Spesifik.** Untuk bisa memacu dan memasuki abad persaingan yang semakin ketat maka perlu diberikan suatu bentuk otonomi perguruan tinggi. Apakah pola tunggal pembinaan perguruan tinggi saat ini masih relevan? Sudah saatnya untuk bisa menangkap peluang yang ada, setiap perguruan tinggi perlu mengembangkan arah kekhasan perguruan tingginya. Tentunya pemilihan dan penentuan kekhasan dari perguruan tinggi tersebut harus berdasarkan pada sumber daya yang dimilikinya dan arah pengembangannya.

C. Manajemen Pendidikan Modern

Suatu hari terjadi ketelatan dalam pemberian pelayanan terhadap siswa maupun mahasiswa. Sang kepala sekolah menegur staff kenapa bisa terjadi ketelatan pelayanan. Setelah ditelusuri ternyata tidak terdapatnya standar operasional prosedur di kantor yang dipimpinnya. Sang kepala sekolah berfikir bagaimana jika saya menerapkan standar operasional prosedur yang didapatnya ketika kuliah di magister manajemen. Wah, ini hal yang baru bagi sekolahku pikir kepala sekolah. Nah, secara tidak langsung sebetulnya kepala sekolah tadi telah mengarahkan sekolahnya pada pengelolaan sekolah yang modern, dimana sebenarnya standar operasinal prosedur biasanya diterapkan di perusahaan-perusahaan.

Dari sekelumit cerita di atas, kiranya menjadi pelajaran bagi kita untuk mempelajari prinsip-prinsip manajemen perusahaan sehingga dapat di gunakan di dunia pendidikan. Tidaklah berlebihan kiranya, manajemen yang akan dibangun merupakan manajemen pendidikan modern.

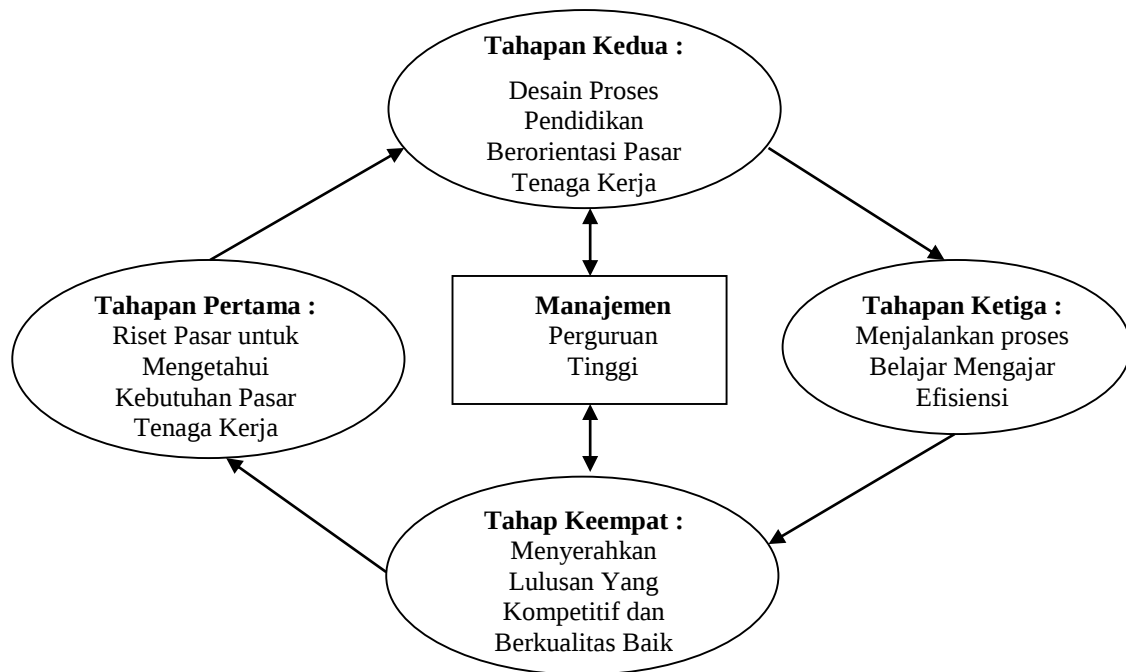
Konsep Sistem Pendidikan Tinggi Modern

```

graph LR
    A[Penerimaan dan Penguain Mahasiswa] --> B[Operasional PT]
    B --> C[Menghasilkan Lulusan Kompetitif dan Berkualitas]
    D[Pemasok Material Dan Peralatan PT] --> A
    E[Perencanaan Sistem] --> B
    F[Riset Kebutuhan Pasar] --> C
    G[Pasar Tenaga Kerja] --> F
    B --> E
    C --> F
  
```

Gambar 1. Manajemen Sistem Pendidikan Tinggi Modern

Selanjutnya, dapat dikembangkan pula model manajemen operasional perguruan tinggi seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Roda Deming dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Modern

Pada gambar 2, menunjukkan bahwa penerapan roda Deming dalam manajemen pendidikan tinggi terdiri dari empat komponen utama, yaitu: riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Dalam hal ini diperlukan suatu interaksi tetap antara riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja, agar perguruan tinggi di Indonesia mampu berkompetisi dalam persaingan global. Berkaitan dengan hal ini, sudah saatnya perguruan tinggi di Indonesia melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan dari pendidikan tinggi, bukan sekedar menghasilkan lulusan sebanyak-banyaknya tanpa peduli akan kepuasan pengguna lulusan itu, melainkan juga harus bertanggung jawab untuk menghasilkan output (lulusan) yang kompetitif dan berkualitas agar memuaskan kebutuhan pengguna tenaga kerja terampil berpendidikan tinggi. Konsekuensi dari pemikiran ini adalah penerapan TQME pada perguruan tinggi di Indonesia harus dijalankan atas dasar

pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi itu. Melalui penerapan roda Deming dalam sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara konsisten, maka perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat (ekonomis maupun non-ekonomis) yang dapat dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi itu dan peningkatan kesejahteraan pegawai yang terlibat di perguruan tinggi itu.

Desain TQME untuk Perguruan Tinggi

Sebelum TQME didesain untuk perguruan tinggi, maka stakeholders dari perguruan tinggi harus memiliki kesamaan persepsi tentang manajemen kualitas. Dalam konsep manajemen kualitas modern, kualitas suatu perguruan tinggi antara lain ditentukan oleh kelengkapan fasilitas atau reputasi institusional. Kualitas adalah sesuatu standar minimum yang harus dipenuhi agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan output (lulusan) dari sistem pendidikan tinggi itu, serta harus terus-menerus ditingkatkan sejalan dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Berkaitan dengan hal ini, maka Spanbauer (1992) menyatakan bahwa manajemen perguruan tinggi harus mengadopsi paradigma baru tentang manajemen kualitas modern. Paradigma baru dan paradigma lama yang dianut oleh manajemen perguruan tinggi dicantumkan pada tabel 2.

Tabel 2. Paradigma Baru dan Paradigma Lama dari Manajemen Perguruan Tinggi

Paradigma Baru	Paradigma Lama
❖ Mahasiswa menerima hasil ujian, pembimbingan, dan nasehat agar membuat pilihan-pilihan yang sesuai	❖ Hasil ujian tidak digunakan sebagai informasi untuk memberikan bimbingan dan nasehat kepada mahasiswa
❖ Mahasiswa diperlakukan sebagai pelanggan	❖ Mahasiswa tidak diperlakukan sebagai pelanggan
❖ Keluhan mahasiswa ditangani	❖ Keluhan mahasiswa ditangani

secara cepat dan efisien ❖ Terdapat sistem saran aktif dari mahasiswa ❖ Setiap departemen pelayanan menetapkan kepuasan pelanggan sesuai kebutuhan ❖ Terdapat rencana tindak-lanjut untuk penempatan lulusan ❖ Mahasiswa diperlakukan dengan sopan, rasa hormat, akrab, penuh pertimbangan ❖ Fokus manajemen pada keterampilan kepemimpinan kualitas seperti: pemberdayaan dan partisipasi aktif karyawan ❖ Manajemen secara aktif mempromosikan kerjasama dan solusi masalah dalam unit kerja ❖ Sistem informasi memberikan laporan yang berguna untuk membantu manajemen dan dosen ❖ Staf administrasi bertanggung jawab dan siap memberikan pelayanan dengan cara yang mudah dan cepat guna memenuhi kebutuhan mahasiswa	dalam bentuk defensif dan dengan cara negatif ❖ Mahasiswa tidak didorong untuk memberikan saran atau keluhan ❖ Staf departemen pelayanan tidak memperlakukan karyawan lain dan/atau mahasiswa sebagai pelanggan ❖ Tidak ada sistem tindak-lanjut yang cukup atau tepat untuk mahasiswa dan alumni. ❖ Mahasiswa dipandang sebagai inferior, tidak diperlakukan dengan rasa hormat, cara yang akrab dan penuh pertimbangan ❖ Fokus manajemen pada pengawasan karyawan, sistem, dan operasional ❖ Banyak keputusan manajemen dibuat tanpa masukan informasi dari karyawan dan mahasiswa ❖ Sistem informasi usang dan tidak membantu manajemen sistem kualitas ❖ Staf administrasi kurang memiliki tanggung jawab dan kesiapan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa
---	--

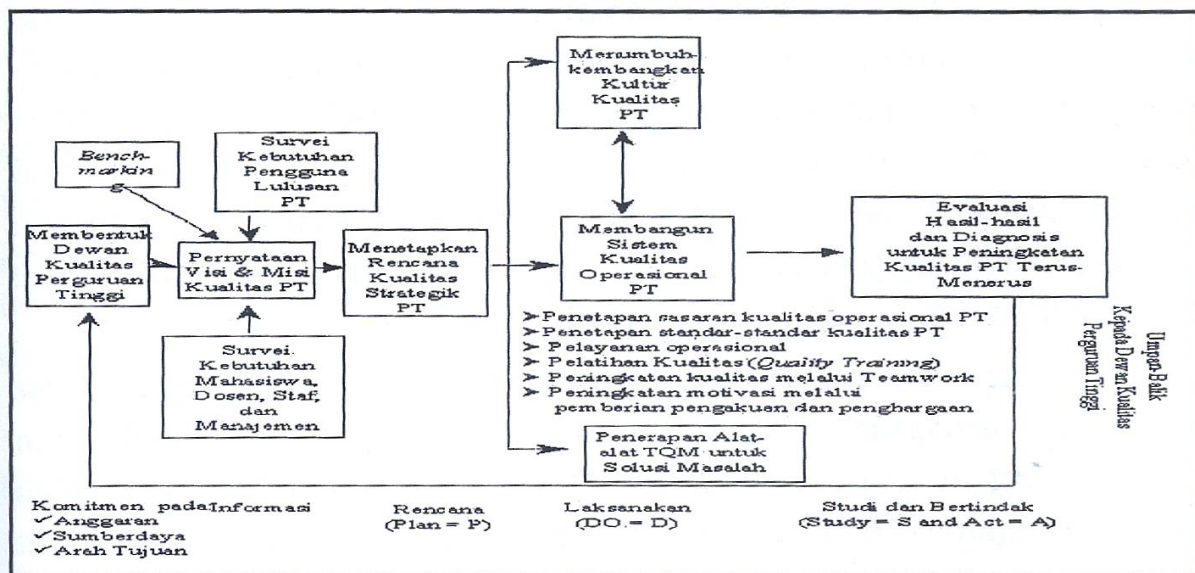
Sumber: Spanbauer, 1992

Agar pemahaman dan adopsi paradigma baru pada tabel 2 dapat berhasil, maka dibutuhkan suatu sistem pelatihan kepada pengelola perguruan tinggi di Indonesia. Pelatihan TQME yang penting bagi pengelola perguruan tinggi ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Desain Sistem Pelatihan TQME bagi Pengelola Perguruan Tinggi

No.	Jenis Pelatihan	Waktu Minimum	Materi Pelatihan	Peserta
1.	Pelatihan Manajemen Puncak	36 jam	Manajemen Proses, Statistical Thinking, Pelayanan Pelanggan, Pembentukan Kelompok, dan Solusi Masalah	Rektor, Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan, dan Ketua Jurusan/Departemen
2.	Pelatihan Dosen	36 jam	Efektivitas dan Metode Pengajaran, Statistical Thinking, Pelayanan Pelanggan, Pembentukan Kelompok, dan Solusi Masalah	Dosen Tetap, Dosen Tidak Tetap, dan Asisten Dosen
3.	Pelatihan Staf Pendukung	36 jam	Pelayanan Pelanggan, Pembentukan Kelompok, Solusi Masalah, Manajemen Waktu, Keterampilan Bertelepon, dan Pengendalian Diri	Semua Staf Pendukung

Setelah memperoleh pelatihan dan siap menerima paradigma baru tentang manajemen perguruan tinggi yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan, maka sistem TQME secara lengkap dapat didesain, diimplementasikan, dan ditingkatkan terus-menerus pada perguruan tinggi itu seperti ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Penerapan Total Quality Management in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi

Pendidikan Dasar Menengah

Kementerian Pendidikan Nasional saat ini tengah menyiapkan pelaksanaan desentralisasi pendidikan yang di dalamnya mencakup manajemen berbasis sekolah {school based management) pada tingkat pendidikan dasar. Pelaksanaan desentralisasi pendidikan adalah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan Undang-Undang No.22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang No.25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dan Peraturan Pemerintahan No.25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom. Desentralisasi pendidikan merupakan terobosan besar dalam pembangunan bangsa yang selama ini memakai paradigma top-down berubah menjadi memakai paradigma bottom-up. Sesuai dengan PP No.25 tahun 2000 maka sejumlah kewenangan dalam bidang pendidikan yang selama ini berada di pusat akan dilimpahkan kepada institusi penyelenggara pendidikan dalam bingkai pemerintah daerah.

Pemerintah pusat telah menetapkan bahwa otonomi daerah akan mulai dilaksanakan pada tahun 2001 yang mencakup berbagai bidang termasuk dalam bidang pendidikan. Dengan demikian maka desentralisasi pendidikan juga akan

dilaksanakan mulai tahun 2001 secara bertahap sesuai dengan kondisi masing-masing daerah. Dalam rangka desentralisasi pendidikan tersebut salah satu bidang pendidikan yang perlu mendapat prioritas adalah jenjang pendidikan dasar yaitu pendidikan umum yang lamanya sembilan tahun terdiri dari enam tahun di Sekolah Dasar (SD) dan tiga tahun di Sekolah Menengah Pertama (SMP). Ini sangat strategis karena persyaratan pendidikan untuk mencari pekerjaan adalah minimum berpendidikan dasar. Selain itu pendidikan dasar mempunyai tujuan memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik untuk mengembangkan kehidupan sebagai pribadi, anggota masyarakat dan warga negara serta menyiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah.

Konsep desentralisasi pendidikan pada jenjang pendidikan dasar yang tengah disiapkan oleh Depdiknas adalah dengan cara memberikan otonomi yang luas pada institusi sekolah dalam konsep manajemen berbasis sekolah (MBS). Dengan MBS maka pemberdayaan sekolah dapat dilakukan secara lebih optimal yang berorientasi pada empat aspek yaitu untuk: meningkatkan mutu pendidikan, pemerataan, relevansi, dan efisiensi penyelenggara pendidikan. Keempat aspek ini merupakan masalah yang sangat menonjol dalam pembangunan pendidikan kita yang sampai saat ini belum dapat dipecahkan oleh pemerintah secara tuntas. Banyak faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan MBS yang berada dalam lingkup struktural dan non struktural. Secara struktural mencakup: komitmen politik dan kebijakan pemerintah pusat (Depdiknas) yang bersifat makro. Dalam hal ini pemerintah pusat tidak boleh ragu-ragu dengan sikap setengah hati untuk melaksanakan desentralisasi pendidikan. Hal itu haruslah tercermin pada kebijakan di bidang pendidikan yang meliputi penyiapan landasan hukum berupa undang-undang, peraturan pemerintah dan keputusan menteri serta penyediaan anggaran yang memadai. Dalam lingkup struktural juga mencakup peran pemerintah daerah antara lain meliputi penataan kelembagaan institusi pendidikan dalam organisasi pemerintah daerah, peraturan pemerintah daerah, kemampuan pemerintah daerah dalam mengakomodasi aspirasi masyarakat daerah yang berkaitan dengan substansi kurikulum pendidikan, dan kemampuan keuangan daerah. Dalam lingkup non struktural mencakup tersedianya anggaran

sekolah, sarana prasarana sekolah, kelembagaan sekolah, manajemen kepala sekolah, SDM sekolah, partisipasi orangtua siswa dan masyarakat, proses belajar mengajar, dan kultur masyarakat lokal.

Sejalan dengan itu maka dalam studi ini akan dikaji kapasitas sekolah yang meliputi empat aspek berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan pada jenjang pendidikan dasar. Tujuan studi ini adalah untuk memperoleh data dan informasi mengenai peta kapasitas sekolah yang terkait dengan empat aspek yaitu: anggaran sekolah, SDM dan sarana prasarana sekolah, manajemen sekolah, dan partisipasi orangtua siswa. Sedangkan manfaat dari studi adalah untuk memperoleh bahan masukan yang berguna bagi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan institusi sekolah dalam menyiapkan pelaksanaan desentralisasi pendidikan dalam konsep manajemen berbasis sekolah pada tingkat pendidikan dasar.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk alternatif sekolah dalam rangka desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, tetapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam MBS, sekolah dituntut memiliki "accountability" baik kepada masyarakat maupun pemerintah (Balitbang Depdiknas, 1999).

MBS menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga

berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut (Balitbang Depdiknas, 1999).

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya, Indonesia perlu belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman sendiri di bidang pengelolaan pendidikan selama ini. (Balitbang Depdiknas, 1999).

Bagi kita konsep MBS merupakan hal baru. Oleh karena itu, pelaksanaan MBS memerlukan wawasan dan pengetahuan yang mantap yang dapat diperoleh dari literatur maupun dari pengalaman negara-negara yang sudah pernah melaksanakan konsep MBS. Secara umum diperoleh gambaran bahwa otonomi sekolah dengan konsep MBS memberi banyak manfaat dan keuntungan. Rizvi dan Lingard (1992) menyatakan bahwa otonomi sekolah dapat menyertakan masyarakat dalam melaksanakan keputusan-keputusan sekolah. Sudut pandang lain dikemukakan oleh Peach (1994) yang disepakati oleh Cranston (1993) dan Rizvi (1994), dimana bagi mereka yang utama dari otonomi sekolah adalah meningkatkan manajemen sekolah untuk membebaskan pengalokasian sumberdaya dari kepentingan yang bersifat administratif kepada kepentingan yang bersifat edukatif.

Pertanyaan selanjutnya, apakah pemberian otonomi tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Jawabannya tidak, bahkan mungkin menimbulkan masalah baru, sepanjang kriteria yang ditetapkan tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya. Namun perlu menyimak apa yang dikemukakan oleh Caldwell (1993) mengenai alasan restrukturisasi manajemen sekolah, yaitu antara lain karena salah satu atau beberapa faktor berikut: efisiensi dalam administrasi pendidikan umum, efek resesi ekonomi, kompleksitas permasalahan pendidikan,

memberdayakan guru dan orang tua, keperluan akan "flexibility" dan "responsive", efektivitas sekolah dan "school improvement". Lalu dengan alasan apa pemerintah kita memberikan otonomi pada tingkat sekolah? Untuk menjawab pertanyaan ini, selain alasan politis, otonomi sekolah di Indonesia dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efisiensi, pemerataan, relevansi, dan mutu pendidikan, seperti telah dijelaskan sebelumnya.

Faktor lain yang penting untuk dikemukakan adalah kesiapan pelaksanaan konsep MBS tersebut. Kesiapan kita sangat ditentukan oleh para pelaku-pelaku antara lain keseriusan pemerintah pusat, aparat daerah, dan sekolah itu sendiri. Kesiapan ini menyangkut juga kemampuan kita dalam mengajukan argumentasi dan rasionalisasi dari berbagai sudut pandang untuk mendukung perlunya konsep MBS ini dilaksanakan di Indonesia. Menurut Caldwell dan Spink (1988) dan Fiske (1998), pelaksanaan MBS dapat didekati dari teori keorganisasian, ekonomi, dan politik yang penekanannya tergantung pada kebijakan suatu negara. Kompleksnya permasalahan persekolahan di Indonesia merupakan kendala dalam pelaksanaan otonomi sekolah secara sekaligus. Oleh karena itu, penahapan pelaksanaan perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya benturan-benturan antar-aspek dan antar unit pelaksana. Penahapan ini paling tidak terbagi dalam tiga tahapan, yaitu: jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang (Balitban Depdiknas, 1999). Selain itu penahapan pelaksanaan konsep MBS tersebut juga terkait dengan kompleksitas pendidikan di Indonesia, sehingga memerlukan pendekatan tersendiri. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan konsep MBS tersebut diperlukan perumusan kebijakan dan pedoman pelaksanaan yang akan menjadi acuan bagi aparat di daerah dan aparat sekolah.

Banyak negara telah mendesentralisasikan sistem pendidikannya untuk berbagai alasan politik, pendidikan, administrasi, dan keuangan. Meskipun dalam kenyataannya desentralisasi bukan satu-satunya jawaban atas semua masalah pendidikan, pengalaman menunjukkan bahwa langkah itu perlu diambil oleh suatu pemerintahan yang ingin meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar, meskipun langkah itu saja kiranya belum memadai. Berdasarkan pengalaman dari berbagai negara, pemerintah pusat memegang kendali dalam tiga aspek kebijakan,

yaitu memelihara kesatuan negara misalnya melalui desain kurikulum; menggerakkan azas persamaan dan pemerataan dalam pendidikan antar daerah, kelompok pendapatan, dan antara laki-laki dan perempuan; dan menetapkan standardisasi pendidikan, evaluasi, dan tes. Di luar tiga aspek ini, pada dasarnya, sebagian besar fungsi-fungsi yang lain dapat didesentralisasikan pada tingkat yang lebih rendah, termasuk rekrutmen pegawai dan guru, penggajian dan penempatan guru, penetapan lokasi sekolah, dan pemeliharaan infrastruktur sekolah (Balitbang Depdiknas, 1999).

Sekolah Mandiri

MBS akan melahirkan sekolah yang mampu memenej dirinya. Sekolah tersebut diharapkan menjadi mandiri. Untuk menjadi sekolah yang mandiri, sekolah sudah selayaknya mengedepankan pendidikan yang berbasis teknologi. Dengan kata lain sekolah berbasis ICT. Dalam dunia pendidikan haruslah terdapat perubahan radikal. Seiring dengan perubahan sistem sentralisasi pada sistem desentralisasi, dalam pendidikan pun terjadi sistem desentralisasi. Sekolah bukan lagi kepanjangan tangan Dinas Pendidikan nasional, tetapi sekolah dituntut untuk menciptakan inovasi-inovasi. Menurut David Plastrik (1997), terdapat beberapa strategi pembaruan dalam memangkas birokrasi yaitu: "(1) Mengendalikan bukan mengajak; (2) Strategi konsekuensi; (3) Strategi costumer; (4) Strategi pengendalian; dan (3) Strategi budaya (Culture Strategy).

Pendidikan akan mengalami berbagai opportunity dan threat yakni:

1. Penduduk yang terlibat dalam pendidikan akan meningkat.
2. Pemahaman pada tiga kemampuan dasar: membaca, menulis, dan berhitung dengan penggunaan metoda mengajar yang bervariasi.
3. Keterlibatan dunia usaha dan industri pada relevansi kurikulum.
4. Tuntutan masyarakat akan pentingnya keterbukaan dalam manajemen pendidikan serta keterlibatan masyarakat dalam ikut serta membantu pendidikan.
5. Desentralisasi pengelolaan pendidikan kepada pemerintah daerah kabupaten atau kota, sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah.

Adapun perubahan paradigma pendidikan dapat di lihat dalam tabel berikut:

No.	Dimensi	Paradigma Lama	Paradigma baru
1.	Siswa	Pasif	Aktif kreatif produktif
2.	Kurikulum	Subject Based	Competency based
3.	Guru	Intruktif	Fasilitatif
4.	Sarana dan Prasarana	Weaknesses	Adequate
5.	Pembelajaran	Rote Learning Schooling	Aktif Learning
6.	Evaluasi	Subject Oriented	Competencies
7.	Manajemen	Sentralistik	Desentralistik (School Based Management)
8.	Supervisi dan pengawasan	Model Tagihan	Model Bimbingan Pemberdayaan
9.	Lingkungan dan masyarakat	Cenderung Apatis	Kondusif Peduli

Menjadi sekolah mandiri bukanlah suatu hal yang mudah sebab memerlukan keterpaduan antara civitas akademika dengan costumer. Terdapat beberapa hal yang harus sekolah mandiri yaitu: Kurikulum berpihak pada siswa dan costumer, Fasilitas gedung yang representatif, komputerisasi diberbagai bidang, ICT yang memadai, Hubungan masyarakat. Saya berpendapat bahwa sekolah yang mandiri setidaknya memiliki 3 ciri yakni:

1. Menjadikan sekolah organisasi pembelajar (Learning Organization).
2. Menjadikan sekolah sebagai agen perubahan (Agent of Change).
3. Menjadikan sekolah sebagai tempat untuk pembelajaran memenej diri (Self Managing Learning)

Untuk mewujudkan ketiga ciri tersebut, beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni:

1. Restrukturisasi pimpinan sekolah sehingga mendorong optimalisasi kinerja organisasi. Dengan kinerja organisasi yang optimal maka merupakan satu indikator individu yang ada dalam organisasi memiliki kinerja yang optimal.
2. Dinamisasi organisasi sehingga tidak menjadi organisasi yang sakit (sick organization). Keberagaman yang mesti tumbuh bukanlah keseragaman.

3. Transformasi struktural dan fungsional agar semua elemen dalam organisasi mempunyai kesempatan (Opportunity) yang sama. Sehingga ekspektasi berkarier menjadi terarah (Expectation of Carrier).
4. Transfer of knowledge dari siswa ke siswa, guru ke siswa, guru ke guru. Sehingga gap of knowledge kecil. Selain itu juga mesti adanya knowledge of gap.
5. Adanya Customer Satisfaction yang terdiri dari internal customer satisfaction (contoh guru) dan external customer satisfaction (contoh siswa). External customer satisfaction mesti diawali dari internal customer satisfaction. Jika pegawai satisfied maka cenderung service pada customer meningkat.
6. Assessment of work di lihat dari performance (assessment based performance). Sehingga assessment bukan berdasarkan like dan dislike.
7. Menerapkan pelayanan mutu total (Total Quality Service). Melihat sesuatu hal sudah bukan lagi kuantitas akan tetapi lebih cenderung melihat kualitas.
8. Membuat keterpaduan antara program-program yang berada pada bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang humas. Misal: sekolah ingin memiliki akses internet karena tuntutan kurikulum (bidang kurikulum), maka yang memikirkan adalah bidang sarana, setelah ada yang memanfaatkan adalah bidang kurikulum dan kesiswaan. Agar jelas informasi yang di sampaikan maka bidang humaslah yang memberi informasi yang informatif, kredibel, dan akurat. Inilah yang dimaksud dengan keterpaduan.

Sekolah mandiri juga tidak akan berhasil jika tidak di tunjang oleh komponen Kegiatan Belajar Mengajar yang profesional. Adapun Ciri KBM yang profesional antara lain: Pembalikan makna belajar; Berpusat pada siswa; Belajar dengan mengalami; Mengembangkan keterampilan sosial, kognitif, dan emosional; Mengembangkan keingintahuan, imajinasi; Belajar sepanjang hayat; Perpaduan kemandirian dan kerjasama. Tentunya ciri-ciri di atas perlu memperhatikan keberagaman karakteristik siswa, antara lain: Isi (By Content), Motivasi (By Interest), Kecepatan Tahapan Belajar (By Pace), Reaksi yang diberikan siswa (By

Respond), Siklus cara berpikir (By Circular Sequence), Waktu (By Time), Pendekatan Pembelajaran (By Teaching Style). KBM yang profesional disebabkan oleh kemampuan guru dalam:

1. Merancang dan mengelola KBM yang mendorong siswa untuk berperan aktif dalam pembelajaran.
2. Menggunakan alat bantu dan sumber belajar yang beragam.
3. Memberi kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan keterampilan.
4. Memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengungkapkan gagasannya.
5. Menyesuaikan bahan dan kegiatan belajar dengan kemampuan siswa.
6. Mengaitkan KBM dengan pengalaman siswa sehari-hari.
7. Menilai KBM dan kemajuan belajar siswa secara kontinu.

Produktivitas Guru

Konsep produktivitas pada umumnya mengaitkan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Dewan Produktivitas Nasional RI (1983:15) secara khusus merumuskan produktivitas pegawai yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta pegawai persatuan waktu. Sedangkan Paul (1985:20) mendefinisikan bahwa produktivitas adalah pengukuran seberapa baik sumber daya digunakan bersama dalam organisasi untuk menyelesaikan kumpulan hasil-hasil.

Selanjutnya, hubungan fungsional antara produktivitas dengan motivasi, kemampuan, dan kesempatan dirumuskan oleh Anggadirja (1989:12) yaitu $P = f(X_1, X_2, X_3)$, di mana P = produktivitas, X_1 = motivasi, X_2 = kemampuan, dan X_3 = kesempatan. Dengan demikian dapat dilihat bahwa produktivitas dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan kesempatan. Menurut Munandar (1985:15) bahwa produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu: motivasi, kecakapan, kepribadian, dan peran pegawai yang dinyatakan dalam bentuk hubungan, $\text{produktivitas} = f(\text{motivasi, kecakapan, kepribadian, peran})$. Konsep produktivitas juga dapat digambarkan dengan konsep unjuk kerja. Lebih lanjut Stooner (1971:21) mengemukakan bahwa kinerja (performance) seseorang merupakan fungsi dari beberapa faktor yaitu: motivasi, kemampuan, dan persepsinya atas peran yang harus dilakukan yang dirumuskan sebagai $U = f(M, K, P)$ di mana U = kinerja, M =

motivasi, K = kemampuan, dan P = persepsi. Kemampuan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan pegawai yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun nonformal. Pendidikan nonformal adalah pendidikan yang langsung diselenggarakan oleh perusahaan.

Profesionalisme

Hampir semua ahli pendidikan sepakat bahwa hakikat atau inti terdalam mengajar adalah proses yang diselenggarakan dalam proses terjadinya kegiatan. Oleh sebab itu, inti mengajar meliputi: persiapan materi, persiapan menyampaikan dan mendiskusikan materi, memberikan fasilitas, memberikan ceramah dan instruksi, memecahkan masalah, membimbing, mengarahkan dan kadang-kadang memberikan dorongan atau motivasi. Secara lebih khusus, mengajar di perguruan tinggi telah bergeser artinya dari konsep "teaching" (pengajaran) menjadi konsep "scholar" (pelajar), yaitu individu yang sedang belajar. Individu di sini meliputi guru dan siswa. Jadi, prosesnya bukan hanya memberikan sejumlah informasi yang berhubungan dengan materi yang diajarkan, tetapi lebih memberikan rangsangan belajar atau "sharing the excitement of learning". Hal ini mengandung pengertian bahwa mengajar itu tidak hanya mengajar orang lain, tetapi guru dan siswa bersama-sama mengajar diri sendiri, dalam arti baik guru maupun siswa bersama-sama turut belajar.

Untuk merealisasikan hakikat mengajar yang sesungguhnya di sekolah, maka guru dan siswa memiliki pengetahuan/bidang ilmu yang diajarkan secara luas dan mendalam, mempunyai iktikad yang baik untuk membagi ilmu pengetahuan yang dimiliki dengan orang lain, mempunyai komitmen untuk terus belajar, baik untuk dirinya sendiri maupun orang lain. Yang dimaksudkan dengan belajar untuk guru dalam konteks ini adalah mencakup belajar bidang ilmu yang diajarkan, belajar tentang siswanya serta mempelajari metode atau cara mengajarnya sendiri, dalam arti bahwa bila guru merasa yakin bahwa cara atau metode mengajarnya tidak memadai, maka dianjurkan untuk memperbaikinya melalui berbuat latihan metode mengajar.

Guru semestinya memahami bahwa profesinya adalah mengajar. Oleh sebab itu, setiap guru sebaiknya belajar ilmu atau metode mengajar mana yang diperlukan sebagai dasar untuk mengajar agar dapat dikategorikan sebagai suatu profesi. Dengan perkataan lain, ilmu dasar atau metode dasar manakah yang akan digunakan sebagai ukuran keprofesionalan seseorang tergantung dari aktivitas apa yang sebenarnya dilakukan dalam mengajar. Pelaksanaan kegiatan itulah yang akan digunakan sebagai ukuran menilai metode mengajar seseorang yang kemudian dijadikan standar dalam penilaian keprofesionalan seseorang dalam mengajar.

Usaha yang dapat dilaksanakan agar seorang pengajar dapat mengajar dengan berhasil dapat dimulai dari masing-masing individu dengan mengikuti berbagai macam kegiatan seperti pelatihan, seminar, lokakarya dan sebagainya. Melalui aneka kegiatan tersebut pengajar diharapkan dapat mengembangkan kesadaran tentang mengajar yang meliputi: strategi, teknik dan praktik mengajar. Strategi, teknik dan praktek mengajar yang ditawarkan akhir-akhir ini adalah metode studi kasus yang merupakan cara belajar yang menggunakan kisah keadaan yang sebenarnya, di mana peserta diajak terlibat dalam membuat keputusan, menjawab tantangan dan kesempatan, guna menghadapi permasalahan atau isu yang dihadapi oleh satu orang atau beberapa orang dalam sebuah organisasi.

Sebuah studi kasus mengharapakan kita "duduk" sebagai tokoh pengambil keputusan (Alberto D Hanani, 2003:2), "Student Centered Learning" yang meliputi: proses Oriented Instruction, Experiential Learning, Problem Base Learning, yaitu bahwa belajar merupakan asosiasi antara stimulus dan respons; proses yang terus-menerus, bertahap dan menyatu dalam seluruh kehidupan; dan merupakan proses aktif, konstruktif serta tanggung jawab individual (Clara Ajisukmo, 2003:8). Selain itu, pengajar diharapkan memperoleh informasi bagaimana cara mengajarnya dari mahasiswa, sesama pengajar atau dosen untuk mendapatkan masukan bagaimana caranya dosen tersebut mengajar, menambah pengertian atau pemahaman bagaimana seharusnya mengajar. Dengan demikian, tanggung jawab dalam profesi mengajar pertama-tama terletak pada pengajarnya atau dosen itu sendiri, kemudian lembaga-lembaga pendidikan profesi dan konsultan yang telah mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Kepemimpinan Kependidikan

Otonomi pengelolaan pada perguruan tinggi menjadi perhatian utama yang membawa konsekuensi-konsekuensi baru bagi kepemimpinan dan dalam pengelolaan institut. Institut mendapatkan kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaannya. Konsekuensi utamanya adalah bagaimana pihak institut harus menanggapi atau bagaimana institut tersebut harus dikelola untuk memenuhi tuntutan-tuntutan baru. Terlebih dengan adanya globalisasi, sangatlah penting bagi institut untuk mempunyai orientasi internasional, yaitu institut harus menyesuaikan diri agar lebih profesional dalam pengelolaannya. Di lain pihak, prinsip fundamental seperti kebebasan akademik merupakan hal yang sangat penting mengingat institut adalah pusat pengembangan ilmu pengetahuan. Sehubungan dengan hal ini, universitas harus mampu menentukan metode atau strategi yang tepat dalam pengelolaan institut sehingga dapat terjaga kelestariannya.

Oleh sebab itu, kepemimpinan dan manajemen di perguruan tinggi memainkan peran yang sangat penting untuk tercapainya tujuan. Kepemimpinan dan manajemen yang lebih tepat perlu diupayakan untuk menangani perguruan tinggi karena dengan adanya perubahan-perubahan fundamental tersebut, sistem kepemimpinan dan pengelolaan yang terdahulu menjadi kurang optimal untuk memimpin dan mengelola institut saat ini. Dua prinsip pengelolaan yang dianggap masih sangat penting untuk diperhatikan mencakup penampilan institusi dan efisiensi serta prinsip yang baru yaitu kompetitif, dibahas lebih terperinci. Bagian berikutnya mengemukakan bentuk kepemimpinan yang dianggap tepat untuk menjawab tantangan seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Sedangkan bagian terakhir membahas konsekuensi utama mengenai pentingnya universitas untuk meniru sektor bisnis agar tercipta efisiensi dan efektivitas manajemen, dengan menerapkan prinsip korporasi manajemen.

A. Kinerja Institusi

Dengan adanya perubahan nature di perguruan tinggi dan sekolah, maka perguruan tinggi dan sekolah harus lebih bersifat **enterpreneurial**. Dengan lebih berorientasi pada sektor bisnis, yang diasosiasikan sama dengan manajemen yang lebih efisien dan efektif, universitas akan lebih mampu menghadapi tuntutan dan persoalan baru yang lebih kompleks. Untuk menjadi lebih berorientasi pada bisnis, perguruan tinggi juga harus lebih memperhatikan pentingnya prinsip-prinsip efisiensi dan unjuk kerja institusi, meskipun pada kenyataannya kedua prinsip tersebut bukanlah monopoli sektor swasta. Di kalangan pendidikan tinggi pun, sejak dulu sudah ditanamkan agar universitas menjaga penampilan atau kinerja dan melaksanakan pengelolaan secara efisien. Prinsip unjuk kerja institusi atau Institutional performance dapat dilihat keberadaannya dari adanya keharusan untuk mengadakan evaluasi diri bagi setiap institusi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar dalam proses pembuatan keputusan atau perencanaan (Dikti 1999/2000). Tampak jelas bahwa, prinsip-prinsip penampilan institusi dan efisiensi merupakan keharusan dari pemerintah yang perlu dipenuhi oleh universitas dan sekolah dalam kaitannya dengan akuntabilitas dan untuk memonitor program program pemerintah.

Prinsip-prinsip tersebut menjadi lebih penting penerapannya saat ini sehubungan dengan adanya otonomi yang lebih besar dari pemerintah. Jika sebelumnya kedua prinsip tersebut merupakan permintaan pemerintah, saat ini aplikasi dari kedua prinsip tersebut menjadi kebutuhan dari dalam institusi itu sendiri. Dalam rangka meniru praktik-praktik swasta, penerapan kedua prinsip tersebut menjadi prioritas utama. Selain untuk memenuhi permintaan pemerintah dalam kaitannya dengan akuntabilitas, penilaian mengenai unjuk kerja institusi ditujukan untuk perencanaan dan perbaikan. Menurut **Findlay (1990 dalam Meek dan Wood, 1997)**, dari sudut pandang perguruan tinggi, performance measures dapat digunakan to make informed choices and progress on reaching stated intentions. Lebih lanjut, pengukuran atau penilaian penampilan institusi dapat digunakan untuk mengimplementasikan mekanisme perencanaan strategi yang efektif dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas institusi yang lebih tinggi.

Sehubungan dengan hal itu, dalam pelaksanaan evaluasi diri, perlu ditekankan pentingnya proses dan hasil. Dalam hal ini, indikator-indikator outcome yang lebih spesifik untuk menilai unjuk kerja perlu dicantumkan pada Rencana Strategis, sehingga efisiensi serta akuntabilitas yang lebih besar dapat tercapai. Selanjutnya, indikator-indikator unjuk kerja yang baik juga dapat dimanfaatkan dalam kaitannya dengan alokasi dana berdasarkan hibah atau block grant yang didasarkan pada kompetisi dengan kualitas sebagai acuan (merit based compétition). Untuk itu, beberapa syarat bagi pemilihan indikator yang tepat adalah relevance, reliability, auditability, transparency dan timeliness (DEETYA, 1998).

Menurut **Marginson (1997)**, institusi pendidikan dalam hal ini universitas, mempunyai karakteristik tersendiri, yaitu positional character. Hal ini menyebabkan tekanan-tekanan untuk berkompetisi akan mengakibatkan menguatnya dominasi dari leading institution tanpa adanya kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi di dalam institusi tersebut. Untuk menjelaskan hal ini perlu diingat bahwa pendidikan menghasilkan positional goods dengan karakteristik yang berbeda. 'Positional goods are scarce in the absolute sense so that the quantity of educational goods can not be expanded to meet the demand' (**Marginson, 1997**). Dalam dunia pendidikan, persaingan cenderung dilakukan di antara siswa daripada institusinya. Ketika permintaan bertambah, jumlah positional good adalah tetap. Namun demikian, derajat persaingan dan harganya meningkat. Oleh karena itu, pihak institusi dapat menentukan jumlah siswa yang dikehendaki. Salah satu kemungkinan buruk yang mungkin terjadi pada situasi seperti ini adalah tidak adanya kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan institusi tersebut. Implikasi dari adanya positional character dari universitas ialah bahwa kebutuhan untuk merespon dari setiap universitas ditentukan oleh keadaan spesifik dari institusi tersebut. Persaingan dalam sistem perguruan tinggi tidaklah dilihat bagaimana universitas kecil atau baru harus bersaing 'melawan' dominasi universitas besar, tetapi lebih ditekankan pada bagaimana universitas kecil/baru mengenali keadaan yang khusus yang tidak dimiliki oleh institusi yang lain untuk kemudian dikembangkan untuk melayani konsumen yang berbeda.

B. Kebebasan Akademik

Kebebasan akademik didefinisikan oleh **Andersen dan Johnson (1997)** sebagai kebebasan untuk menentukan materi/substansi pengajaran dan penelitian serta metode penyampaian dan publikasi. Sehubungan dengan hal ini ada dorongan bagi setiap universitas untuk mengembangkan dan 'menjaga budaya akademik yang bervariasi, mengingat keberadaan universitas yang berbeda-beda dalam hal ukuran maupun kompleksitasnya. Pentingnya kultur akademik yang berbeda juga ditujukan agar universitas yang relatif baru tumbuh berusaha untuk unggul dengan cara yang berbeda. Oleh karena itu, kebebasan akademik sangat diperlukan, dimana menurut **Meek dan Wood (1995)**, universitas harus mempunyai peran yang berbeda dalam melayani konsumen yang lebih spesifik.

Pemberian otonomi yang lebih besar dipandang dapat memberikan iklim yang lebih kondusif untuk menunjang kebebasan akademik. Menurut **Anderson dan Johnson (1997)**, otonomi universitas dilihat sebagai kebebasan untuk mengelola universitas tanpa campur tangan pemerintah. Dalam evaluasi Dikti 1999/2000, disebutkan bahwa pada dasarnya tujuan umum azas otonomi di perguruan tinggi adalah penyelenggaraan manajemen yang ditujukan agar kreativitas, kemurnian, dan produktivitas dari civitas akademika dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Secara lebih spesifik, otonomi yang dimaksud merupakan hak atau kewenangan yang diberikan oleh pihak pemerintah pada perguruan tinggi untuk menyelenggarakan fungsinya secara mandiri, selama hal tersebut tidak bertentangan dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta etika yang ada secara umum dalam masyarakat khususnya masyarakat akademik. Selain itu, otonomi harus senafas dengan akuntabilitas mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi.

Melihat PP20, pemerintah memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan sumber daya termasuk mendorong pengupayaan sumber dana di luar pemerintah, hal ini memberi kebebasan yang lebih pada universitas untuk bersaing mendapatkan pendanaan yang baru dan lebih tanggap terhadap kebutuhan sosial. Jelaslah bahwa universitas bebas untuk menentukan misi, tujuan dan perencanaan strategik. Kondisi ini sangatlah mendukung terciptanya diverse academic culture

(budaya akademik yang berbeda) di antara universitas. Dalam situasi yang demikian, staf akademik dapat menanggapi secara kreatif terhadap kebutuhan mahasiswa dan perubahan zaman. Namun jangan dilupakan bahwa pihak universitas juga dituntut untuk lebih meningkatkan akuntabilitasnya atas penggunaan kebebasannya. Meskipun adanya otonomi yang berlebih dapat dipandang sebagai penunjang terlaksananya kebebasan akademik, di lain pihak otonomi yang berlebih bahkan bisa menjadi bumerang bagi universitas. Hal itu disebabkan karena sumber dana yang diperoleh dari nonpemerintah dapat memberi peluang berkurangnya kebebasan akademik. Adakalanya kontrol dari sumber dana nonpemerintah memberi pengaruh negatif yang lebih banyak pada kebebasan akademik ketimbang peraturan pemerintah.

C. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi

Universitas adalah kumpulan disiplin ilmu yang beragam dan spesifik (**Becher, 1983 dalam Meek dan Wood, 1997**) yang menjadikan tipe kepemimpinan di universitas bersifat unik dan berbeda dari tipe kepemimpinan di organisasi yang lain. Selain itu, melihat tantangan-tantangan yang diuraikan dan konsekuensi utama yang harus dilakukan perguruan tinggi dalam rangka otonomi jelaslah kepemimpinan dengan karakteristiknya yang tersendiri, memegang peranan penting untuk tercapainya kesuksesan perguruan tinggi. Secara lebih spesifik, **Ramsden (1998)** menyatakan kesuksesan universitas sangat ditentukan oleh kemampuan dari staf akademik untuk merespon terhadap perubahan secara energik. Leadership atau kepemimpinan di perguruan tinggi didefinisikan oleh **Ramsden (1998)** sebagai practical and daily activities of managing, supporting, developing and inspiring colleagues, and deals particularly with how people relate to each other. Dalam hal ini perlu ditekankan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata mengenai personalnya tetapi lebih dari itu, yaitu mengenai kemampuan dari sang pemimpin untuk memimpin dalam konteks lingkungan akademik. Menurut **Bennett (1988 dalam Ramsden, 1998)** kualitas atau karakteristik dari pemimpin yang sangat diperlukan dalam konteks lingkungan akademik, meliputi appreciation of academic value, insight about other colleagues,

dependability and resources fullness. Perspektif ini menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu mendorong dan memberi inspirasi kepada kolega yang lain untuk ikut menjawab tantangan yang dihadapi. Dalam kaitannya dengan kebebasan akademik dimana hak seseorang untuk mengungkapkan/mendapatkan kejujuran sangat dihargai, adalah penting untuk mencermati kepemimpinan dari sudut pandang akademik dan juga memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dari akademisi tersebut. Hal ini karena lingkungan akademik dan kepemimpinan mempunyai kontribusi yang sama besarnya pada produktivitas akademisi. **Ramsden (1998, hal 82)** mengemukakan bahwa ada beberapa kualitas yang diperlukan seorang pemimpin perguruan tinggi demi terselenggaranya kebebasan akademik, yaitu having vision, imagination, and academic integrity, net working inspiration, confidence and collaboration.

Lebih lanjut mengingat besarnya peranan seorang pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang kondusif, **Burns (1978 dalam Ramsden, 1998, hal 110)** menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok bagi kalangan akademik adalah transformational leadership. Dalam gaya ini, kepemimpinan lebih condong kepada sharing leadership, yaitu bahwa the practice of authority relies on the exercise of consensus rather than top down power (**Ramsden, 1998**). Oleh karenanya, staf akademik diikutsertakan dalam menghadapi tantangan-tantangan baru. Selain itu, staf akademik dan administrasi didorong dan ditunjang bersama-sama demi terciptanya budaya kerja sama dan profesional sehingga permasalahan yang ada dapat dicarikan solusinya dengan lebih efektif.

Dalam hubungannya dengan transformational leadership dimana pemimpin dan yang dipimpin lebih diposisikan sebagai partner, ada dua hal yang sangat penting untuk diingat. Pertama, meskipun partner, pemimpin dan yang dipimpin bukanlah partner yang sejajar. Ada kualitas yang patut dimiliki oleh staf misalnya komitmen, kompetensi, dan loyalitas. Kedua, pemimpin dan yang dipimpin bukanlah sama. Pemimpin digambarkan sebagai jujur, kompeten, berwawasan jauh ke depan dan mampu memberikan inspirasi, sedangkan yang dipimpin digambarkan sebagai jujur, kompeten, dépendant dan mampu bekerjasama. **Burn (1978 dalam Ramsden, 1998, hal 114)** juga menambahkan akan pentingnya

kredibilitas sehingga yang dipimpin percaya pada pemimpinnya dan antusias mengenai arahan yang digariskan oleh pimpinan. Dengan mengetahui bagaimana perspektif tentang kepemimpinan dari sudut pandang akademik **Ramsden (1998)** mengungkapkan tentang karakter khusus yang diperlukan oleh seorang pemimpin meliputi antara lain integritas, kompetensi, visi jauh ke depan, mampu mendorong staf, memberi inspirasi, menjadi contoh dan mampu berkomunikasi. Lebih lanjut, kepemimpinan yang efektif dapat menciptaka/2 tujuan yang jelas dan menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang baru. Pemimpin dapat mengelola sumber daya termasuk SDM secara efisien. Staf bisa terinspirasi dan termotivasi untuk melaksanakan kewajibannya demi tercapainya penampilan yang baik. Secara praktikal, seorang pemimpin harus dapat memotivasi, memberi contoh, bertanggung jawab dan bisa menggunakan jaringan kerja, komunikasi dan kerja sama yang baik dengan yang dipimpin.

Tampak jelas bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi tidaklah sama dengan kepemimpinan dalam organisasi atau institusi yang lain. Penerapan kepemimpinan yang tepat sesuai dengan karakteristik perguruan tinggi merupakan modal utama bagi tercapainya kesuksesan penyelenggaraan perguruan tinggi, terutama pada saat ini dimana universitas sudah jauh berkembang menjadi lebih kompleks di banding pada masa sebelumnya.

D. Manajemen Perguruan Tinggi

Perubahan fundamental sehubungan otonomi perguruan tinggi membawa konsekuensi utama pada universitas, yaitu untuk dikelola secara lebih baik dan profesional. Oleh sebab itu, profesional manajemen diperlukan untuk menjawab tantangan-tantangan yang timbul seperti memperbaiki penampilan, meningkatkan akuntabilitas dan menjadi kompetitif. Faktor utama lain yang dapat dilihat sebagai pendorong bagi universitas untuk harus lebih profesional dalam pengelolaannya adalah besarnya jumlah mahasiswa. Sebagaimana diungkapkan oleh **Scoot (1993 dalam Meek dan Wood, 1997)** bahwa universitas must be managed as a business not because they are business but because they are on a corporate scale. Oleh karena itu, korporasi manajemen di universitas yang bercirikan kepemimpinan yang

tanggung dan alur otoritas yang jelas, tampaknya bisa menjadi pilihan dalam rangka menciptakan manajemen yang efektif di perguruan tinggi.

Menurut **Considine (1988)** corporate management dapat diartikan sebagai a major project of modernization and rationalization which reworks and intensifies of the operational techniques of the established paradigm of technical rationality, shifting its emphasis from the legal to the economic and from values of protection and compensation to those of competition and entrepreneurship. Secara umum, korporasi manajemen tidak hanya merupakan kumpulan dari konsep dan nilai-nilai, tetapi juga mencakup pula kumpulan teknik atau strategi untuk memecahkan permasalahan yang timbul. Lebih lanjut, korporasi manajemen dipandang dapat menjawab tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi pada umumnya karena menurut **Coldrake (1997)** corporate management deals with agendas such as quality assurance, strategic planning, performance indicators, benchmarking, performance-driven research funding, competition and performance management for staff.

Lebih lanjut, menurut **Considine (1988)** corporate management berperan besar dalam pembuatan kebijaksanaan dan penyusunan anggaran melalui program budgeting. Lebih lanjut implementasi dari korporasi manajemen dapat digunakan untuk melakukan restrukturisasi organisasi, menangani masalah kepegawaian, teknik-teknik pengukuran dan perbaikan penampilan, evaluasi berdasarkan program berwawasan sistem dan pemilihan penggunaan sistem penganggaran berdasarkan penampilan. Terakhir, korporasi manajemen mencakup pula teknik baru untuk meningkatkan akuntabilitas di dalam sektor pemerintahan, antara sektor pemerintahan dan masyarakat. Selain mengungkapkan sisi positif dari penerapan manajemen korporasi dalam perguruan tinggi, **Considine (1988)** juga menekankan adanya sisi negatifnya yang berkaitan dengan karakteristiknya yang spesifik, misalnya perlunya kontrol yang lebih ketat, rendahnya partisipasi lateral, definisi legitimate action yang lebih sempit, dan menuntut tingginya rasio output-input. Hal tersebut dianggap kelemahan mengingat universitas merupakan institusi yang bersifat spesifik dengan karakteristik tersendiri yang jauh berbeda dengan sifat-sifat dari sektor bisnis atau swasta, tempat dimana manajemen korporasi

berasal. Kelemahan lainnya adalah bahwa korporasi manajemen memandang bahwa sumber inefisiensi terletak pada lemahnya sistem pengawasan. Pada kenyataannya, sumber inefisiensi dapat berakar pada beraneka sumber, misalnya, struktur organisasi yang sangat terpusat, staff yang kurang profesional, proses pembuatan kebijaksanaan yang semata-mata berorientasi pada masalah, kompetensi pembuat kebijaksanaan dan kualitas dari sistem administrasi.

Implementasi korporasi manajemen di perguruan tinggi menurut **Bessant (1995)** menimbulkan dua perubahan yang signifikan, yaitu the emerging of academic administrators and the reorganization of university management structure to conform to top down management style. Perubahan pola top manajemen dilakukan dengan membentuk Senior Executive Service (SES) di perguruan tinggi yang merupakan expansion of the top member of the academic hierarchy into a small group of elite executives: vice chancellor, deputy vice chancellor or pro vice chancellors and deans (**Bessant, 1995**). Pembentukan SES ini ditujukan bagi terciptanya budaya korporasi manajemen. Sedangkan hirarki akademik-administrasi yang terletak antara SES dan departemen, merupakan konsolidasi dari beberapa fakultas yang umumnya mempunyai interest berbeda-beda dan mungkin tersebar secara geografi, menjadi satu unit administratif (mega dekan or super dekan).

Tujuannya adalah perlunya devolusi otoritas atau power, terutama yang berkaitan dengan akuntabilitas dan efisiensi pembiayaan. Selain itu juga karena adanya asumsi bahwa top down decision making lebih efisien ditinjau dari sisi pembiayaan dan administratif/prosedural bila dibandingkan dengan pola manajemen terdahulu yang didominasi oleh pola collegiality, academic freedom and autonomy. Tampak jelas bahwa penerapan manajemen korporasi dalam perguruan tinggi terlihat tidak cocok karena dalam pola manajemen yang mengutamakan collegiality, academic freedom and autonomy lebih dicirikan oleh dominasi hubungan lateral, sedangkan korporasi manajemen itu sendiri mengutamakan pentingnya proses pengambilan keputusan yang top down demi tercapainya manajemen yang efektif. Dengan melihat kelebihan dan kekurangan

dari korporasi manajemen adalah merupakan tantangan bagi pihak pimpinan bagaimana untuk menerapkannya dengan mengantisipasi sisi negatifnya.

E. Kepemimpinan di Sekolah

Dalam buku Handbook of Leadership dikatakan bahwa:

1. Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok. **(Bernards M. Bass, 1990: 21)**
2. Kepemimpinan adalah suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diinginkannya. **(Rennis Linkert, 1961: 30)**
3. Kepemimpinan adalah suatu rangkaian bagaimana mendistribusikan pengaturan dan situasi pada suatu waktu tertentu. **(J.A. Klein dan P.A. Pose 1986: 125)**
4. Pemimpin adalah suatu cara kerja yang lebih menonjolkan performance seseorang dengan cara tidak membiarkan timbulnya kekacauan dan kurangnya struktur, dan mereka juga siap menyimpan jawaban terhadap kegelisahan, sedangkan manajer adalah orang yang akan mencari jawaban keteraturan dan pengendalian serta memiliki kebiasaan untuk membuang masalah bahkan sebelum mereka memahami signifikansinya **(Abraham Zalenzik, 1992:126).**
5. Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed thought the communication process, toward the attainment of a special goal or goals **(Gary A. Yukl, 1981: 2-5).**
6. Kepemimpinan adalah suatu gaya dalam menilai, dan mencapai hasil organisasi dengan bersandar pada beberapa sifat terkait, yakni; prinsip perwakilan, perdamaian, toleransi, keyakinan, kebebasan, inisiasi, peranan,

konsiderasi, produktivitas, predikat, integrasi, superior yang senantiasa melekat pada diri seseorang (**Lee James A., 1980: 30**).

7. Kepemimpinan merupakan suatu unsur mendasar yang terdapat pada diri seseorang atasan dengan menekankan pada sisi kewibawaan, kepenurutan, dan kepatuhan bawahannya (**Helriegel Don and John W. Glocum Jr, 1982: 515**).
8. Leaders are person others want to follow, leaders are the ones who command the Trust and Loyalty of followers the great persons who capture the imagination and administration of those with whom they deal....(**Fielder, Fred E and Martin M. Chemers, 1973: 4**)
9. She is a leader in the sense that she is able to communicate ideas to others in such away as to influence their behavior to reach some goals....(**Harold D. Leasswell, 1971: 1**).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka pada dasarnya kepemimpinan mempunyai arti memberikan bimbingan, tuntunan, dan arahan yang pada setiap pemimpin memiliki gaya dalam membantu organisasi dengan kemampuan maksimal. Atas dasar itu pandangan **Lee James** yang menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu gaya yang didasarkan pada sifat seorang pemimpin yang melekat pada dirinya, sehingga mampu secara maksimal mencapai tujuan sebagaimana yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pandangan **Wahjosumidjo (2002: 104)**, bahwa:

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (followership), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Lebih lanjut dijelaskan **Wahjosumardjo (2002: 104)** sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya Kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan atau kelompok, untuk mencapai tujuan sebagaimana yang dicita-citakan.

Analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) telah menjadi salah satu alat yang berguna dalam dunia industri. Namun demikian tidak menutup kemungkinan untuk digunakan sebagai aplikasi alat Bantu pembuatan keputusan dalam pengenalan program-program baru di sekolah. Proses penggunaan manajemen analisa SWOT menghendaki adanya suatu survei internal tentang strengths (kekuatan) dan weaknesses (kelemahan) program, serta survei eksternal atas opportunities (ancaman) dan threats (peluang/kesempatan). Pengujian eksternal dan internal yang terstruktur adalah sesuatu yang unik dalam dunia perencanaan dan pengembangan kurikulum sekolah. Contoh pengembangan pendidikan menggunakan analisa SWOT, adalah suatu cara yang berguna dalam menguji kondisi lingkungan tentang program baru yang ditawarkan suatu sekolah. Sebuah tinjauan atas aplikasi potensial SWOT dalam jangkauan yang luas juga merupakan tujuan dari pada tulisan ini.

Lingkungan eksternal mempunyai dampak yang sangat berarti pada sebuah sekolah. Selama dekade terakhir abad ke duapuluh, lembaga-lembaga ekonomi, masyarakat, struktur politik, dan bahkan gaya hidup perorangan dihadapkan pada perubahan-perubahan baru.

Para pengelola sekolah harus berperan sebagai penggagas atau inovator dalam merancang masa depan lembaga yang mereka kelola. Strategi-strategi baru yang inovatif harus dikembangkan untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan akan melaksanakan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat mendatang khususnya pada abad 21 dan seterusnya. Untuk melakukan hal ini, antara lain dibutuhkan sebuah pengujian mengenai bukan saja lingkungan lembaga pendidikan itu sendiri tetapi juga lingkungan eksternalnya (**Brodhead, 1991**). Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan/peluang, dan ancaman atau **SWOT** (juga dikenal sebagai analisis **TOWS** dalam beberapa buku manajemen),

menyediakan sebuah kerangka pemikiran untuk para administrator pendidikan dalam memfokuskan secara lebih baik pada layanan kebutuhan dalam masyarakat. Meskipun sebenarnya analisis ini banyak ditujukan untuk penerapan dalam bisnis, ide penggunaan perangkat ini dalam bidang pendidikan bukanlah hal yang sama sekali baru. Sebagai contoh, **Gorski (1991)** menyarankan pendekatan ini untuk meningkatkan minat dalam masyarakat untuk memasuki sekolah dan lembaga-lembaga pendidikan khususnya sekolah. Perangkat manajemen yang sedianya ditujukan untuk bidang industri seringkali bisa diolah untuk diterapkan di bidang pendidikan, karena adanya kemiripan yang fundamental dalam tugas-tugas administratif.

SWOT adalah sebuah teknik yang sederhana, mudah dipahami, dan juga bisa digunakan dalam merumuskan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan untuk pengelolaan pegawai administrasi (administrator). Sehingga, SWOT di sini tidak mempunyai akhir, artinya akan selalu berubah sesuai dengan tuntutan jaman. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menunjukkan bagaimana SWOT dapat digunakan oleh para administrator dalam menganalisis dan memulai pembuatan program baru yang inovatif untuk ditawarkan dalam pendidikan kejuruan.

A. Langkah Analisis SWOT

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (**Johnson, dkk., 1989; Bartol dkk., 1991**). Jika hal ini digunakan dengan benar, maka dimungkinkan bagi sebuah sekolah untuk mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh mengenai situasi sekolah itu dalam hubungannya dengan masyarakat, lembaga-lembaga pendidikan yang lain, dan lapangan industri yang akan dimasuki oleh murid-muridnya. Sedangkan pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal, (terdiri atas ancaman dan kesempatan), yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan

kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang, masa depan. Prakiraan seperti ini diterapkan dengan mulai membuat. program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan serta berlebihan dengan program yang lebih inovatif dan relevan. Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan jalan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, keadaan masing-masing satu untuk kekuatan, kelemahan, peluang/kesempatan, dan ancaman. Secara garis besar lembaran kerja tersebut diperlihatkan dalam lembar-1. Langkah berikutnya adalah membuat daftar item spesifik yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi di bawah topik masing. Dengan membatasi daftar sampai 10 poin atau lebih sedikit, untuk menghindari generalisasi yang berlebihan (**Johnson, et ah, 1989**)

Lembar-1. Contoh Lembaran Kerja Analisis SWOT

Potensi Kekuatan Internal (S)	Potensi Kelemahan Internal (W)
Potensi Kesempatan External (O)	Potensial Ancaman External (T)

SWOT dapat dilaksanakan oleh para administrator secara individual atau secara kelompok dalam organisasi. Teknik secara kelompok akan lebih efektif khususnya dalam pengadaan struktur, objektivitas, kejelasan dan fokus untuk diskusi mengenai strategi, sehingga tidak akan cenderung melantur, dan bahkan akan terkena pengaruh politik atau kesenangan (interest) perseorangan yang kuat (**Glass, 1991**). Sedangkan **Sabie (1991)** mencatat bahwa jika bekerja secara kelompok dalam bidang pendidikan, maka akan muncul tiga sikap yang terangan-terangan dari para guru di mana tergantung masa kerja mereka masing-masing. Guru-guru yang mempunyai pengalaman 0-6 tahun cenderung menjadi yang paling partisipatif dan receptive akan ide-ide baru.

Kekuatan dan Kelemahan

Secara historis, para administrator berupaya menarik minat siswa agar memilih program yang ada pada lembaga pendidikan mereka dengan cara meningkatkan promosi dan iklan tanpa memperhatikan kelemahan dan kekuatan lembaga pendidikan yang mereka kelola. Apabila, keadaan audit internal seperti ini dilaksanakan, maka akan timbul area/aspek yang menghendaki beberapa perubahan. Lebih dari itu, potensi dan kemungkinan-kemungkinan akan adanya service dan program-program inovasi baru bisa juga muncul. Dengan membuat seluruh daftar tentang kelemahan internal maka akan tampak area/aspek yang bisa diubah guna untuk memperbaiki kinerja lembaga pendidikan, termasuk segala sesuatunya yang berada di luar jangkauan kontrol. Contoh mengenai kelemahan inheren adalah cukup banyak. Misalnya sebagai berikut: moral staf administrasi dan staf pengajar yang rendah; bangunan infrastruktur yang kurang memadai; fasilitas sarana prasarana, serta laboratorium di bawah standar; langkanya sumber-sumber daya instruksional; dan termasuk lokasi lembaga pendidikan tersebut.

Sedangkan kekuatan yang ada perlu juga didaftar, sebagai contoh kekuatan potensial dapat berupa: (a) pembebanan biaya pendidikan yang rasional terhadap siswa; (b) tenaga pengajar yang berdedikasi dan bermoral tinggi; (c) akses dengan lembaga pendidikan lanjutan atau universitas-universitas yang lain, dimana siswa dapat mentransfer kredit mata pelajaran yang telah diperoleh; (d) reputasi yang baik dalam menyediakan pelatihan yang diperlukan untuk memperoleh pekerjaan; dan (e) perbedaan populasi siswa. Penaksiran kekuatan dan kelemahan juga bisa dilakukan melalui survei, kelompok-kelompok fokus, wawancara dengan murid dan bekas murid, dan sumber-sumber lain yang dapat dipercaya. Begitu kelemahan dan kekuatan tergambar, maka akan memungkinkan untuk mengkonfirmasi item-item tersebut. Harus dimafhumi bahwa persepsi yang berbeda-beda bisa timbul, tergantung pada kelompok-kelompok representatif yang dihubungi dan dimintai pendapatnya.

Ancaman dan Kesempatan

Gambaran eksternal bersifat komplementer terhadap self-study internal di dalam analisis SWOT. Pengaruh-pengaruh nasional dan regional seperti masalah-masalah lokal dan negara adalah yang paling penting dalam memutuskan program baru apa saja yang perlu ditambah atau program yang sudah ada dan perlu dimodifikasi atau diganti. **Gilley dkk. (1986)** menetapkan sepuluh dasar-dasar institusi yang "on-the-move" (sedang maju), salah satunya adalah kemampuan institusi atau lembaga untuk menjaga pengawasan yang lebih dekat atas masyarakat. Tidak hanya administrator saja yang harus mengawasi masyarakatnya, namun mereka juga memainkan perananan kepemimpinan dengan memberikan isu-isu itu yang berkaitan secara langsung maupun tidak. Informasi tentang iklim dan trend bisnis yang ada, perubahan penduduk, dan jumlah pegawai serta tingkat lulusan sekolah menengah harus dipertimbangkan dalam tahap studi pengembangan ini. Sejumlah sumber informasi harus diliput, tidak hanya terbatas kepada pengurus-sekolah saja, melainkan termasuk orang tua siswa, tokoh masyarakat, surat kabar, majalah, jurnal pendidikan, dewan penasehat, dunia industri, dan lainnya. Sehingga masing-masing dapat merupakan sumber potensial sebagai informasi yang sangat berharga.

Ancaman harus dikenali, sebab ancaman dapat berwujud dalam berbagai bentuk. Besarnya anggaran pendidikan yang terbatas dianggap suatu peraturan daripada dianggap sebagai suatu pengecualian. Anggaran pemerintah umumnya diperuntukkan pada usaha pengembangan pendidikan yang tidak bersifat khusus, sehingga mempunyai dampak atas pelaksanaan program dengan anggaran-tinggi. Terbatasnya industri/dunia kerja untuk menyerap tenaga kerja sebagai keluaran pendidikan. Lembaga pendidikan lain yang sejenis atau perguruan tinggi telah lebih dulu membuat beberapa program baru untuk menarik siswa lebih banyak atas program yang sama. Di samping juga, menurunnya jumlah lulusan sekolah menengah dapat menimbulkan suatu ancaman dengan adanya berkurangnya permintaan siswa terhadap program yang telah direncanakan.

Adanya suatu perubahan kesadaran atau pola pikir masyarakat akan menciptakan kesempatan potensial untuk memberikan isu-isu baru dengan jalan

memberikan layanan pendidikan yang lebih bermutu dan berkualitas. Kepedulian masyarakat terhadap lingkungan yang bersifat global, juga mempunyai areal/aspek kesempatan. Industri atau bisnis baru apa yang dapat muncul di masa akan datang, dengan mencari siswa lulusan pendidikan kejuruan berketerampilan serta terlatih baik. Harus dipahami juga bahwa kesempatan dan ancaman tidak absolut sifatnya. Apa yang pertama-tama nampak akan menjadi suatu kesempatan/peluang, mungkin tidak muncul bila dikaitkan dengan sumber-sumber daya atau harapan masyarakat. Makin banyak sumber daya atau harapan masyarakat, maka makin besar pula tantangan dalam menggunakan metode analisis SWOT, sehingga memungkinkan untuk membuat penilaian yang benar dan tepat serta lebih menguntungkan baik secara institusi maupun lingkungan masyarakat. Dalam lembar-2 dan 3 menggambarkan sebuah contoh penggunaan lembar kerja analisis SWOT.

Lembar-2. Contoh Penggunaan Analisis SWOT Sebagai Pertimbangan Kelayakan Dalam Memulai Pembuatan Sebuah Program Teknologi Laser

Menimbang: lembaga pendidikan kejuruan teknik kemasyarakatan perlu menambah beberapa program baru yang inovatif. Mengingat: selama masa brainstorming sebelumnya, muncul beberapa ide dan sebuah program dalam teknologi laser yang dikembangkan oleh yayasan/lembaga pendidikan dan tenaga pengajar lain. Kerja sama dengan sebuah kelompok yang dipilih dari tenaga pengajar bisa memenuhi dan melakukan analisis SWOT untuk membantu mengembangkan strategi pengembangannya. Contoh poin-poin berikut yang mungkin muncul dalam lembar kerja.	
Potensi Kekuatan Internal (S) 1. Perangkat elektronik yang ada dan program elektrik dapat menyediakan beberapa dasar yang diperlukan untuk sebuah program teknologi laser. 2. Tenaga pengajar yang antusias dan berminat untuk memperoleh pengetahuan dan latihan lebih jauh dalam bidang laser. 3. Dana yang cukup untuk diinvestasikan dalam program-program teknologi	Potensi Kelemahan Internal (W) 1. Tenaga pengajar yang ada kurang terampil dalam penguasaan teknologi laser. 2. Kurangnya ruangan untuk menampung peralatan ekstra tambahan yang dibutuhkan. 3. Situasi keselamatan, tidak cocok untuk mengatasi potensi bahaya seperti laser. 4. Sebuah faksi di dalam lembaga lebih menginginkan sebuah program teknologi mikroprosessor daripada teknologi laser.

tinggi.	
4. Pengalaman masa lalu yang sukses dengan program baru yang dinamis, sehingga mempunyai keahlian dan pengalaman dalam menghadapi perubahan.	
Potensi Kesempatan Eksternal (O) 1. Beberapa rumah sakit, industri logam, dan perusahaan komunikasi mengalami kekurangan akan teknologi laser. 2. Permintaan dunia usaha dan negara secara keseluruhan akan teknologi laser diperkirakan meningkat dalam 10 tahun ke depan. 3. Antusiasme guru-guru dan siswa sekolah menengah tentang program yang ditawarkan dan sangat memungkinkan dilakukannya pemilihan atau penyaringan terhadap siswa terbaik. 4. Teknologi laser dalam bidang rumah sakit dan industri telah menawarkan keahlian mereka secara part-time.	Potensi Ancaman Eksternal (T) 1. Lembaga pendidikan sejenis di negara tetangga telah memimpin dan memiliki infrastruktur untuk memulai sebuah program teknologi laser lebih cepat. 2. Program dimungkinkan tidak mendapat persetujuan dari dewan karena mengingat pengalaman sebelumnya tentang 'kegagalan'¹ yang pernah terjadi. 3. Beberapa alternatif lebih murah dan efisien dari perangkat laser yang muncul akan memberikan masa depan yang tidak prospektif bagi teknolog laser. 4. Siswa sekolah lebih menunjukkan preferensi pada program-program bisnis daripada program-program teknik.

B. Kelemahan SWOT

Pada umumnya SWOT hanya mencerminkan pandangan seseorang atau kelompok, dimana hanya mencerminkan keberpihakan dalam menilai tindakan yang telah ditentukan sebelumnya, daripada digunakan sebagai alat untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan peluang baru. Hal penting yang perlu diperhatikan bahwa kadang-kadang ancaman juga dapat dipandang sebagai kesempatan, tergantung orang atau kelompok yang terlibat. Ada pepatah yang menyatakan, "Seorang yang pesimis adalah orang yang melihat kegagalan di dalam suatu kesempatan, dan seorang yang optimis adalah orang yang melihat kesempatan di dalam suatu kegagalan." Dalam contoh lembar-2, kesempatan yang

diberikan para ahli dalam industri untuk melatih siswa, mungkin dianggap oleh sebagian anggota lembaga pendidikan (pengajar dan staf) sebagai suatu ancaman terhadap posisi atau pekerjaan mereka sendiri. SWOT memungkinkan sebuah institusi untuk mengambil cara yang singkat daripada melakukan sebuah penelitian khusus kekuatannya yang sesuai dengan kesempatan, sehingga mengabaikan kesempatan yang tidak dirasakan. Metode yang lebih pro-aktif dalam identifikasi kesempatan/ peluang adalah paling menarik, baru kemudian merencanakan dan menemu-kembangkan strategi institusi untuk memenuhi kesempatan-kesempatan tersebut. Hal ini akan menciptakan strategi efektif, menurut **Glass (1991)**, dalam menghadapi tantangan, daripada sekedar menemukan kekuatan yang ada dan kesempatan yang dipilih untuk dikembangkan kemudian.

Manajemen Kelas

Berbagai perubahan dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional, diantaranya, terjadi dengan dikenalkannya berbagai program yang langsung berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Perubahan ini menuntut penyesuaian dan bahkan terobosan dan inovasi di bidang pendidikan umumnya dan pengelolaan kelas khususnya. Pandangan ini didasari oleh tuntutan peningkatan pengelolaan, khususnya yang menyangkut bidang manajemen kelas, mengingat peran penting guru dan kelas tempat mana interaksi belajar mengajar berlangsung. Diberlakukannya berbagai pendekatan baru dan berubahnya manajemen pendidikan nasional dari sentralistik menjadi desentralistik, yang ditandai dengan diberlakukannya Manajemen Berbasis Sekolah, telah membawa suatu harapan baru bagi sekolah dan kelas, khususnya, dalam proses pembelajaran yang berkualitas. Pengkajian terhadap manajemen kelas akan meningkatkan pemahaman kita dalam memperoleh pencerahan tentang kelas untuk melakukan perbaikan ke depan **(Goodlad; 1984)**.

Pembahasan tentang manajemen kelas sebagai suatu wacana merupakan hal yang tidak dapat disepelekan seperti pada masa-masa lalu. Harapan itu didasarkan pada kenyataan selama ini bahwa kelas sebagai unit terkecil dalam keseluruhan sistem pendidikan nasional sering dilupakan dalam pembahasan berbagai kebijakan penting tentang pendidikan umumnya dan pembelajaran di sekolah khususnya. Oleh sebab itu, kesempatan untuk menulis pada Jurnal Tenaga Kependidikan ini merupakan suatu ajang yang dapat meyakinkan semua pihak terkait tentang pentingnya manajemen kelas tersebut. Upaya awal yang logis untuk manajemen kelas tentunya adalah lingkungan fisik untuk mengajar di mana termasuk di dalamnya adalah ruang, kursi dan meja, peralatan/perlengkapan, dan alat tulis menulis lainnya. Dikatakan upaya yang masuk akal karena inilah yang seharusnya disiapkan setiap tahun oleh sekolah (baca guru dan kepala sekolah) dan ini memang bergantung pada sistem yang dipakai apakah guru yang berpindah atau murid yang

berpindah kelas. Mengapa, karena di beberapa sekolah ada yang mengadakan kelas IPS atau kelas IPA dan seterusnya, dan yang datang adalah murid jadi bukan guru yang bergerak ke kelas-kelas yang berbeda.

A. Pengelolaan Kelas

Banyak guru atau kepala sekolah yang tidak menemukan kesulitan dalam mengatur kelasnya setelah memperoleh gambaran tentang bagaimana kelasnya itu seharusnya diorganisasikan (diatur). Mengapa? Karena pengaturan kelas yang baik merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan kelas, karena hal itu dapat membantu guru melaksanakan tuntutan tugas yang kompleks itu dengan baik yang berlangsung 4) sampai 5 kali dalam sehari untuk 30 sampai 40 siswa. Selama periode waktu tersebut murid akan datang secara bergiliran dan tentunya dibutuhkan banyak bahan, peralatan, dan buku teks dan buku referensi. Jika kelas dilakukan dengan baik, maka akan membantu mengefisienkan waktu penggunaan bahan, alat dan perlengkapan belajar yang dibutuhkan oleh setiap siswa dalam proses pembelajaran. Jika sebaliknya, maka yang akan dihadapi adalah adanya berbagai gangguan berupa interupsi, penundaan dan waktu yang terbuang dengan percuma. Saat guru mengatur kelasnya akan banyak pembuatan keputusan dilakukan. Keputusan, misalnya, akan menyangkut tentang apakah bangku atau kursi diatur dalam baris? Dimana kursi guru akan diletakkan? Dan barangkali, walaupun hal ini jarang dilakukan dalam kelas-kelas di Indonesia, pada umumnya keputusan menyangkut bagian mana dari ruang kelas yang akan dijadikan tempat presentasi? Bagaimana bahan-bahan akan didistribusikan dan bagaimana saat mengembalikannya setelah semuanya selesai digunakan atau dipakai misalnya. Dimana guru dan siswa akan menerima bahan-bahan yang akan digunakan dalam pembelajaran dan di mana bahan-bahan dan peralatan tersebut akan disimpan. Keputusan-keputusan tersebut didasarkan tentunya pada langkah yang paling tepat dan paling baik dalam meletakkan setiap bahan, buku teks dan buku referensi, peralatan dan perlengkapan kelas, sehingga pada saat proses belajar mengajar berlangsung, tidak akan terjadi kesimpangsiuran yang akan mengakibatkan hambatan-hambatan seperti yang disebutkan di atas.

Kelas yang Dikelola dengan Baik adalah "Self-Contained Classroom". Dengan pengaturan seperti yang dijelaskan di atas, manajemen kelas akan menuntut suatu pendekatan yang bersifat "Self-contained Classroom", yaitu kelas dengan "semua keperluan" siswa dan guru dapat diperoleh dan tata letaknya amat bergantung pada kelas berapa-nya siswa dalam kelas itu disiapkan? Suatu kelas yang "segala sesuatu kebutuhan belajar" terdapat di dalamnya, itu akan diatur sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kebutuhan siswa. Salah satu contoh adalah tata letak dan tinggi lemari tempat menyimpan bahan-bahan buku-buku tulis dan peralatan serta alat-alat peraga pelajaran. Untuk kelas-kelas rendah kelas 1 sampai dengan kelas 3 misalnya tentu akan disediakan lemari berbentuk panjang yang rendah sehingga mudah dicapai oleh siswa. Dalam banyak hal justru aturan-aturan tersebut kurang diperhatikan dalam manajemen kelas. Dalam pengalaman penulis dalam mengunjungi sekolah dan kelas-kelas di beberapa negara, khususnya di Amerika Serikat, kelas umum berisi sebuah lemari, kemudian dilengkapi dengan bendera serta alat komunikasi dengan kepala sekolah umumnya berdekatan dengan meja dan lemari guru. Kemudian, ada kalender dan jam yang berada di bagian depan kelas. Satu hal yang menarik terutama untuk kelas-kelas rendah adalah papan tulis yang panjangnya hampir selebar dinding depan kelas. Papan tulis tersebut hanya disisakan sedikit, yakni, hanya $\frac{1}{3}$ bagian disisihkan untuk guru menulis. Yang $\frac{2}{3}$ nya berisi berbagai tempelan misalnya gambar buah yang berisi nama siswa yang ada di kelas itu, ada yang berbentuk buah apel, mangga atau lainnya dan berwarna-warni. Selain itu, juga ada nama-nama hari dalam seminggu dan nama-nama bulan dalam setahun. Dengan demikian para siswa selain belajar tentang warna juga tentang bentuk dan semuanya berkaitan dengan matematika, biologi, IPS dan lainnya. Dinding-dinding kelas lainnya tidak diisi dengan gambar-gambar sebagaimana yang lazim di Indonesia, dan walaupun diisi dengan gambar-gambar biasanya hanya gambar-gambar pahlawan yang tidak akan digunakan sebagai alat peraga atau media pembelajaran.

Kelas, Pencahayaan, dan Kebisingan. Idealnya, kelas tempat siswa belajar memiliki kondisi fisik yang baik, tidak hanya dalam arti kondisi bangunan tetapi juga letak dan posisi bangunan kelas terhadap kelas lainnya; posisinya terhadap

ruang-ruang penting seperti ruang Kepala sekolah, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, kafetaria dan toilet. Salah satu aspek penting adalah pencahayaan baik pencahayaan dari luar maupun yang dari dalam; dengan menggunakan lampu, misalnya, kesemuanya ini akan membantu memberikan kesiapan dan ketenangan belajar kepada para siswa. Aspek pencahayaan amat ditentukan oleh bahan-bahan bangunan yang digunakan misalnya jendela kaca yang lebar, yang terletak rendah sehingga siswa bebas memandang keluar? Ataupun jendela yang terbuat dari kawat? Yang selain tidak dapat menahan hembusan angin dan debu juga kurang memenuhi tuntutan estetika. Di samping itu, selain pencahayaan, pengelolaan kelas juga menyangkut kebisingan yang sekarang dikenal dengan istilah polusi suara. Itulah sebabnya maka sekolah-sekolah tidak dibangun di daerah-daerah ramai seperti pusat-pusat pertokoan dan pembelajaran. Memang patut disadari bahwa ruang-ruang kelas yang ada di sekolah-sekolah kita di seluruh Indonesia amat beragam kondisinya. Namun demikian konsep manajemen kelas harus tetap diperhatikan dan sebisa mungkin diterapkan sehingga upaya itu akan meminimalkan hambatan bagi siswa dalam belajar dan bekerja di dalam kelas.

Empat Kunci Pengaturan Ruang Yang Baik. Harus disadari bahwa ruang kelas adalah tempat siswa dan guru bekerja sementara ruang kelas ini juga akan digunakan oleh siswa paling tidak 30 sampai 40 orang setiap periode yang menunjukkan bahwa ruang yang digunakan adalah ruang yang luas. Dalam masa waktu itu para siswa akan berpartisipasi dalam berbagai macam kegiatan dan menggunakan area yang berbeda dalam ruang yang sama; dan pada saat-saat tertentu mereka akan meninggalkan kelas sementara yang lain masuk secara cepat pada saat pergantian kelas. Contoh ini menunjukkan bahwa siswalah yang berpindah dari kelas yang satu ke kelas yang lain. Guru akan memperoleh hasil baik jika mengatur kelasnya yang memungkinkan gerakan perpindahan dilakukan secara beraturan. Keempat kunci pengaturan berikut ini dapat berfungsi sebagai pedoman di saat anda mengambil keputusan tentang pengaturan ruang kelas seperti yang disampaikan oleh Emmeretall (1984). Hindari kemacetan Bagian-bagian ruangan yang dianggap sibuk termasuk kerja kelompok, demikian juga area di

sekitar tempat untuk menajamkan pensil dan tempat sampah, gang, rak buku dan tempat menyimpan bahan siswa dan guru. Masing-masing tempat yang sibuk tersebut harus dijauhkan satu dengan yang lain yang mudah diakses. Pastikan murid-murid terlihat oleh guru. Mengamati siswa dengan baik merupakan tugas manajemen yang penting. Jika guru tidak dapat melihat siswa hal akan menyulitkan untuk menugasi atau mengatasi gangguan yang terjadi. Oleh sebab itu pandangan yang tidak terhalang guna mengamati murid harus dijaga antar area di dalam ruang kelas yang memungkinkan guru dapat melihat siswa secara berkala termasuk tempat kerja siswa. Siapkan materi pengajaran dan pasokan untuk murid. Kemudahan untuk mencapai secara efisien tempat penyimpanan bahan dan alat akan dapat membantu manajemen kelas memungkinkan berbagai kegiatan mulai tepat waktu dan memungkinkan untuk meminimalkan waktu untuk cepat selesai dan tetap bersih. Pastikan presentasi tampilan dan pengajaran guru. Mudah terlihat. Harus diyakini bahwa pengaturan tempat duduk dengan baik akan memungkinkan siswa melihat layar OHP dan juga papan tulis tanpa memindahkan, memutar atau menggeser kursinya atau memutar lehernya. Jangan menempatkan area pengajaran Anda disudut ruangan dan jauh dari sebagian besar siswa; karena hal seperti itu akan menyebabkan siswa tidak dapat membuat catatan dan mengkopi bahan pelajaran. Masing-masing dari keempat kunci yang dikemukakan di atas akan dapat membantu menyelesaikan manajemen kelas secara baik. Beberapa saran khusus untuk mencapainya dikemukakan pada bagian berikut.

B. Pengaturan Ruang

Binding dan Papan Buletin. Di sekolah-sekolah di Indonesia dikenal adanya "Mading" yaitu majalah dinding yang memberi tempat untuk memamerkan hasil kerja siswa, bahan-bahan pengajaran relevan, item-item yang bersifat dekoratif, tugas-tugas, aturanaturan, daftar pelajaran jam dan barang-barang penting lainnya. Plafon dapat pula digunakan untuk memasang hiasanhiasan lainnya. Hal yang diperlukan diantaranya adalah tempat untuk tugas harian, beberapa pajangan yang dapat menarik siswa seperti "bulletin board" yang berbunyi "Selamat kembali ke sekolah" atau juga menempelkan garis besar bahan pelajaran yang akan diajarkan

atau menempelkan kertas berwarna terang untuk membuat kelas Anda lebih semarak atau lebih hidup. Di samping itu, dapat pula bekerjasama dengan guru dari kelas lain memperoleh inspirasi baru untuk manajemen kelas Anda.

Lantai Ruangan. Aturlah dengan baik perabotan dan peralatan agar Anda dapat dengan mudah mengamati siswa Anda dari berbagai sudut ruang di mana Anda akan bekerja. Hal itu dimaksudkan agar siswa juga dapat melihat Anda dengan jelas sehingga terjadi komunikasi yang dapat berlangsung dengan baik agar benar-benar terjadi proses belajar. Upaya awal yang baik dilakukan dalam merancang kelas Anda dengan menetapkan terlebih dahulu di mana Anda akan "to conduct the whole-class instruction" Emmer, et al. (1984). Amati seluruh ruangan dan tetapkan di mana Anda akan berdiri dan bekerja atau memberi pelajaran. Jadi, dapat dikatakan bahwa tempat meja, area kerja, dan suasana kelas bergantung pada ukuran dan bentuk dan bagaimana bagian-bagian ruang kelas tersebut digunakan. Termasuk di dalamnya adalah: (a) Pengaturan meja-meja murid; (b) Meja guru, lemari penyimpanan dokumen, proyektor OHP dan peralatan lainnya; (c) Lemari buku; (d) Tempat bekerja; (e) Hewan peliharaan, tanaman, akuarium, dan benda-benda khusus.

Ruang Penyimpanan dan Pasokan. Untuk mengorganisasikan dan mempertahankan pemantauan terhadap kegiatan siswa, Anda harus senantiasa mengatur ruangan Anda untuk mendapatkan alat tulis menulis yang siap untuk diakses dengan menggunakan checklist. Pada daftar cek dapat ditambahkan aspeknya oleh guru dan kepala sekolah dalam menyiapkan manajemen kelas. Semua aspek dimulai dari dinding dan papan buletin, kemudian ruang lantai yang meliputi (1) kursi/meja siswa, (2) meja dan peralatan guru, (3) lemari buku, (4) area kerja, (5) pusat, (6) tanaman dan hewan (dalam akuarium). Sedangkan ruang penyimpanan dan alat-alat tulis meliputi (1) buku teks, (2) bahan-bahan untuk mengajar yang sering digunakan, (3) Bahan/alat tulis-menulis guru, (4) bahan-bahan lainnya, (5) peralatan, (6) bahan-bahan yang jarang atau kadang-kadang digunakan dan (7) bahan proyek/kegiatan-kegiatan khusus.

C. Manajemen Iklim Kelas

Manajemen iklim kelas yang baik diperlukan agar kelas menjadi kondusif bagi aktivitas belajar anak. Bagaimanapun cermatnya guru dalam merancang sistem pembelajaran — (rumusan tujuan pembelajarannya sangat operasional, bahan pembelajaran sudah relevan dengan tujuan, strategi pembelajarannya tepat, demikian pula material belajar dan media yang digunakan lengkap) --, tidak akan mampu mengoptimalkan aktivitas belajar anak, manakala guru tidak mampu mengelola kelas dengan baik. Dengan lain perkataan, perencanaan sistem pembelajaran yang baik tidak dengan sendirinya mampu menciptakan aktivitas belajar anak secara optimal, tanpa diikuti oleh iklim kelas yang kondusif. Oleh karena itu, untuk menopang kelancaran belajar anak, di samping perencanaan sistem pembelajarannya yang optimal, iklim kelas dan ruang kelasnya pun juga harus kondusif. Keadaan iklim kelas dapat diukur dari kondisi variabel-variabel kelas berikut, yakni keberadaan aspek kedisiplinan kelas, sosial kelas, sosio-emosional kelas dan aspek fisik kelas. Kedisiplinan kelas merujuk pada ketaatan dan kepatuhan perilaku anak terhadap norma-norma kelas. Aspek sosial kelas merujuk pada kualitas interaksi sosial dan disiplin sosial yang positif yang terjadi di kelas. Sedangkan aspek sosio-emosional kelas merujuk pada kualitas hubungan interpersonal antar pribadi anggota kelas. Kelas yang kondusif adalah kelas yang hubungan interpersonal anggota kelas bersifat hangat dan harmonis. Dan aspek fisik kelas merujuk pada keadaan fisik maupun kondisi fisik kelas yang kondusif untuk kegiatan pembelajaran.

Iklim kelas yang kondusif, ditandai oleh adanya fasilitasi belajar anak yang didukung oleh kondusivitas variabel kedisiplinan kelas, sosial kelas, sosio-emosional kelas dan aspek fisik kelas tersebut di atas. Dengan fasilitasi oleh variabel-variabel tersebut, maka kondisi kelas mampu menumbuhkan dan menciptakan dinamika belajar yang tinggi, efektif dan efisien. Gambaran umum kondisi kelas yang fasilitatif dapat diamati dari indikator-indikator perilaku anak dan kondisi fisik kelas seperti: tidak adanya penyimpangan perilaku, dan pelanggaran tata-tertib; hubungan sosial kelas yang dinamis, akrab dan kompak; keadaan sosio-emosional kelas yang hangat dan menyenangkan; serta keadaan

fisikal kelas yang memudahkan terjadinya dinamika belajar anak sebagaimana yang telah dikemukakan. Keberhasilan kegiatan pembelajaran, dapat ditunjang ataupun dihambat oleh keadaan iklim kelas. Manajemen kelas yang baik, akan menampakkan kelas yang terorganisasi secara jelas, gilirannya dapat menyokong terwujudnya lingkungan belajar atau kelas yang efektif. Berbeda halnya apabila manajemen kelas buruk, maka lingkungan belajar tidak terorganisasi. Lingkungan belajar yang terorganisasi oleh kualitas manajemen kelas yang cermat, mendorong perilaku belajar siswa di kelas akan bersifat penuh perhatian, responsif, terkontrol, interaksi sosial dan personal berjalan positif, disiplin diri sendiri berkembang dengan baik **(Evans dan Brueckner, 1992:61)**.

Manajemen kelas yang baik, dapat menyokong terwujudnya lingkungan belajar atau kelas yang efektif. Berbeda halnya apabila manajemen kelasnya buruk, maka lingkungan belajar tidak terorganisasi. Lingkungan belajar yang terorganisasi melalui perencanaan manajemen kelas yang cermat, mendorong perilaku belajar siswa di kelas akan bersifat penuh perhatian, responsif, terkontrol, interaksi sosial dan personal berjalan positif, disiplin diri sendiri berkembang dengan baik **(Evans dan Brueckner, 1992:61)**. Manajemen kelas yang efektif adalah manajemen kelas yang dapat menumbuhkan kelas yang efektif. Ciri-ciri kelas yang efektif adalah, (1) suasana kelas yang tertib, (2) kebebasan belajar anak yang maksimal, (3) berkembangnya tingkah laku anak sesuai dengan tingkah laku yang diinginkan, (4) iklim sosio-emosional kelas yang positif, dan (5) organisasi kelas yang efektif **(Cooper, 1982:1—3)**. Sebaliknya, manajemen kelas yang tidak efektif dapat menghambat kelangsungan dan keberhasilan kegiatan pembelajaran.

D. Manajemen Kelas Bersifat Preventif

Menurut **Jacobsen dkk (1989)** manajemen kelas yang bersifat preventif merupakan kegiatan mengantisipasi masalah (problem) kelas sebelum masalah itu terjadi, secara sengaja merencanakan bagaimana menghindari terjadinya masalah tersebut, dengan mengembangkan prosedur yang sistematis. Kegiatan preventif berarti kegiatan pencegahan atau berjaga-jaga agar tidak sampai terjadi masalah-masalah yang mengganggu efektivitas dan produktivitas iklim belajar

anak. Oleh karena itu, manajemen kelas yang bersifat preventif adalah seperangkat kegiatan guru yang diarahkan untuk mencegah terjadinya gangguan terhadap efektivitas dan produktivitas iklim belajar anak. Manajemen kelas yang bersifat preventif ini, aktualisasinya berupa kegiatan guru yang berkaitan dengan pengembangan dan pemertahanan ketertiban kelas, kondisi sosial kelas, kondisi sosio-emosional kelas, kebebasan anak untuk berekspresi, dan keutuhan organisasi kelas.

Hasibuan dkk, (1991: 179—180), menyebutkan manajemen kelas yang dikategorikan preventif meliputi tindakan guru yang: (1) bersikap terbuka terhadap anak, (2) bersikap menerima dan menghargai anak, (3) bersikap empatik, (4) bersikap demokratis, (5) mengarahkan anak untuk pencapaian tujuan kelompok kelas, (6) mengarahkan anak untuk mampu menghasilkan aturan yang disepakati bersama, (7) mengusahakan tercapainya kompromi dalam menetapkan aturan bersama, (8) memperjelas komunikasi, (9) menunjukkan kehadiran, dll. Dengan lain perkataan, manajemen kelas yang bersifat preventif bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah di kelas, baik masalah individual, sosial, emosional, maupun fisik.

E. Manajemen Kelas Bersifat Kuratif

Manajemen kelas yang bersifat kuratif diterapkan manakala kondisi kelas terjadi gangguan. Kuratif berarti penyembuhan, artinya manajemen kelas yang berfungsi untuk mengembalikan kondisi kelas yang terganggu ke dalam keadaan semula. Kondisi kelas yang terganggu misalnya, terjadi konflik terbuka antara beberapa anak saat proses belajar berlangsung, kelas gaduh akibat adanya perilaku menyimpang dari beberapa anak, anak-anak masuk kelas dengan menunjukkan tingkah laku yang tidak disiplin, keadaan udara dalam kelas yang pengap dan menyesak nafas, ataupun keadaan kelas yang tegang karena guru marah-marah, dll. Masalah-masalah gangguan kelas tersebut dapat menyangkut masalah sosial kelas, masalah sosio-emosional kelas maupun masalah fisik kelas. Tugas manajemen kelas yang bersifat kuratif adalah mengembalikan kondisi kelas dalam keadaan yang normal, keadaan yang kondusif untuk belajar anak. manajemen kelas

yang berfungsi untuk mengembalikan kondisi kelas dari keadaannya yang terganggu tersebut adalah manajemen kelas yang bersifat kuratif.

Hasibuan dkk. (1991:180) menyebutkan bentuk-bentuk kegiatan manajemen kelas yang bersifat kuratif adalah: (1) penguatan negatif, (2) penghapusan, (3) hukuman, (4) membicarakan situasi pelanggaran dan bukan pelanggarnya, (5) bersikap masa bodoh terhadap pelanggaran, tetapi memberikan respon positif bagi tingkah laku yang positif, (6) memberikan tugas yang bersifat memimpin, (7) memberikan tugas yang menuntut keberanian, **(8)** memberikan tugas yang menuntut kekuatan fisik, **(9)** tidak memberikan respon dan melarang anak untuk merespon kepada anak yang menunjukkan tingkah laku menyimpang, (10) tidak menyalahkan siswa secara langsung, (11) memperbaiki partisipasi, (12) mendistribusikan partisipasi, (13) menurunkan ketegangan kelas, (14) mendamaikan konflik antar siswa atau antar kelompok siswa.

F. Pembinaan Disiplin Kelas

Kedisiplinan siswa di kelas merupakan unsur perilaku di kelas yang sangat berpengaruh terhadap kehidupan belajar di kelas itu sendiri. Keadaan kelas yang penuh kedisiplinan, kehidupan belajarnya akan tampak lancar. Tidak terlihat munculnya perilaku-perilaku yang keluar dari ketentuan belajar. Kelas yang disiplin, akan menampilkan keadaan kelas dimana masing-masing anak dapat: (1) mengendalikan dirinya, sehingga tidak berperilaku yang menimbulkan gangguan belajar di kelas, (2) setiap anak mampu memahami batas-batas perilaku yang dapat diterima oleh semua anggota kelas, (3) tumbuhnya tanggungjawab terhadap diri sendiri dan sosial kelas, (4) menghayati akan tugas dan tanggungjawab belajar yang diikutinya. Disiplin dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang aktualisasinya bersandarkan pada norma-norma yang berlaku. **Wayson. William W. (Ed) (1985)**, menyatakan disiplin adalah kepatuhan terhadap sejumlah pola perilaku yang secara sosial dapat diterima. Secara ideal, perilaku disiplin juga menyangkut kepatuhan seseorang terhadap sanksi sosial, nilai-nilai dan sikap yang diaktualisasikan pada perilaku. Kedisiplinan dari masing-masing anak sesuai dengan aturan dan tata tertib kelas, dalam kehidupan kelas sangat diperlukan.

Tanpa adanya kedisiplinan dari masing-masing anak, berarti kelas tidak ada ketertiban. Keadaan kelas sangat mungkin wujudnya hanya berupa kekacauan. Sebab, masing-masing anak bertindak sesuai dengan kehendak masing-masing. Jika demikian halnya, maka proses pembelajaran tidak bisa berlangsung dengan semestinya. Akibatnya, benturan kepentingan antar anak di kelas sangat mungkin akan terjadi. Gambaran kondisi kelas yang tidak ada kedisiplinan dari anak, sama seperti dalam pengguna jalan yang tidak mematuhi lampu lalu lintas. Akibatnya, tubrukan antar pengguna jalan tidak terhindarkan lagi. Sumber-sumber acuan kedisiplinan berupa seperangkat tata tertib, norma-norma, nilai-nilai dan etika yang diacu untuk mengatur perilaku bagi anggota suatu komunitas kelas atau sekolah tertentu.

Tata-tertib adalah seperangkat aturan yang secara eksplisit (tertulis) dibuat oleh suatu komunitas tertentu yang berfungsi untuk mengatur perilaku anggota komunitas yang bersangkutan atau orang lain yang bersangkutan-paut dengan komunitas tersebut. Komunitas tertentu dalam hal ini misalnya, komunitas sekolah, komunitas ke-RT-an, komunitas keluarga dan sejenisnya. Oleh karena tata-tertib keberlakuannya hanya sebatas pada komunitas tertentu, maka tata-tertib antara komunitas yang satu akan berbeda dengan komunitas yang lain. Demikian pula sangsi-sangsi yang dikenakan kepada pelanggaran terhadap tata-tertib, diantara komunitas akan terdapat perbedaan-perbedaan. Norma pada dasarnya adalah standar perilaku yang dijadikan patokan untuk menetapkan antara perilaku yang diperbolehkan dan yang tidak diperbolehkan. Lampu lalu lintas, misalnya adalah simbol norma bagi pengguna jalan. Ketika lampu merah menyala, maka semua pengguna jalan wajib berhenti. Pengguna jalan dapat melanjutkan perjalanan ketika lampu hijau menyala. Demikian pula, di kelas terdapat seperangkat norma yang mengatur perilaku siswa maupun guru. Norma-norma mengatur perilaku siswa dan guru, yang dengan norma-norma itu, ditetapkan perilaku dan atau tindakan yang tidak boleh dan yang diperbolehkan.

Nilai dalam pengertiannya yang luas, bertalian dengan makna yang didapat dari proses penilaian terhadap obyek yang dinilainya. Makna yang didapat dari penilaian itu, bergantung kriteria yang digunakannya. Ketika kriteria itu didasarkan

atas kepentingan dirinya, maka nilai-nilai yang ditetapkan bermakna pribadi. Contoh, komputer sangat bernilai, karena dia seorang penulis, tetapi bagi petani tradisional, komputer itu tidak punya arti apa-apa. Jembatan memiliki nilai sosial karena untuk kepentingan orang banyak. Bertolak dari contoh tersebut, pengguna nilai bisa bersifat pribadi, dan juga bersifat sosial, yakni bagi kepentingan orang banyak. Dilihat dari obyek penilaiannya, nilai bisa bertalian dengan: (1) benda —material, (2) perilaku yang mengacu pada kualifikasi tindakan yang bermakna baik atau buruk, terpuji atau tidak terpuji, bermoral atau tidak bermoral, etis atau tidak etis, (3) aturan. Di lihat dari standar penilaian yang dipakai untuk menilai, nilai dapat bertalian dengan (1) pribadi, (2) sosial, (3) etika (4) kemanusiaan, (5) agama, (6) aturan negara, (7) lembaga, dan lain-lain

Etika adalah norma-norma yang mengatur tata kesopanan perilaku dan kepatutan tampilan seseorang bertalian dengan pakaian dan cara-cara berinteraksi atau berkomunikasi dengan antar anggota sosial kelas atau sekolah. Bertolak dari paparan diatas dapat disarikan bahwa, kedisiplinan pada dasarnya merupakan kesediaan individu untuk berpola perilaku sesuai dengan tata-tertib, norma, nilai dan etika kesopanan dan kepatutan yang disepakati. Acuan kedisiplinan bersumber dari tata-tertib, norma, nilai dan etika yang telah hidup di masyarakat maupun yang dibuat lembaga. Tata-tertib, norma, nilai dan etika pada gilirannya merupakan azas dan landasan perilaku. Pelanggaran terhadap tata-tertib, norma, nilai dan etika berimplikasi terhadap dikenakan sangsi-sangsi. Sangsi mana yang akan diterima, sangat bervariasi sesuai dengan jenis tata-tertib, norma, nilai, etika yang dilanggarnya.

G. Pembinaan Iklim Sosial kelas

Kajian tentang iklim sosial kelas bertolak dari asumsi bahwa kelas yang di dalamnya terdiri dari sejumlah siswa merupakan komunitas sosial atau sistem sosial. Kelompok anak di kelas sebagai suatu sistem sosial memiliki ciri-ciri sebagaimana yang dimiliki oleh sistem sosial pada umumnya, sehingga kelas yang efektif dan produktif, adalah kelas yang kondusif bagi mobilitas sistem sosial (Cooper, 1982:79). Seperti halnya dikatakan oleh Durkheim (1956), sebuah kelas

sesungguhnya merupakan sebuah masyarakat kecil, yang tidak hanya merupakan kumpulan anak-anak belaka. Begitu pula halnya, menurut **Waller (1932)**, ruang kelas merupakan titik pertemuan dari hubungan sosial yang saling terjalin (**Robinson, 1986:140**). Ruang kelas merupakan tempat berinteraksinya anak dengan latar belakang sosial yang berbeda-beda. Mengingat hal itu, iklim sosial kelas sangat rawan kemungkinannya untuk terganggu. Seperti halnya masyarakat pada umumnya, kasus-kasus sosial seperti pelanggaran tata tertib, penyimpangan tingkah laku, dapat terjadi pula di kelas. Peranan utama guru dalam kaitannya dengan kelas sebagai sistem sosial adalah mencipta-kan, mengembangkan, mempertahankan dan mengendalikan keeratan hubungan sosial anak, semangat produktivitas, dan orientasi pada pencapaian tujuan kelompok kelas. Terkait dengan peranan tersebut, tugas guru adalah menciptakan dan mengembangkan keeratan hubungan sosial dengan jalan menumbuhkan sikap saling menghargai dan mengembangkan komunikasi yang sehat dan terbuka yang dilandasi oleh norma-norma yang disepakati bersama (**Cooper, 1982:38**).

Membina iklim sosial kelas

Membina mengandung arti menciptakan, mempertahankan dan mengendalikan. Sedangkan iklim sosial kelas adalah pola interaksi sosial antar anggota sosial kelas, baik pola interaksi sosial antar anak maupun interaksi sosial antara anak dengan guru. Pola interaksi sosial yang dimaksud berkaitan dengan bentuk-bentuk hubungan sosial anak maupun guru, seperti sikap sosial, persepsi sosial, kerjasama sosial, dll. Dengan demikian, membina iklim sosial kelas adalah seperangkat kegiatan guru yang mengandung makna untuk menciptakan, mempertahankan dan mengendalikan pola interaksi sosial kelas agar kondusif bagi kelancaran kegiatan instruksional. Bertolak dari batasan di atas, maka menciptakan iklim sosial kelas berarti kegiatan guru yang bermakna menumbuhkan iklim pergaulan sosial yang positif yang dilandasi oleh sikap, persepsi dan kerjasama yang positif diantara anak maupun antara anak dengan guru. Sedangkan mempertahankan iklim sosial kelas berarti kegiatan guru yang bermakna menjaga kondisi perilaku sosial anak di kelas agar tetap positif dan kondusif bagi kelancaran

kegiatan instruksional. Dan mengendalikan iklim sosial kelas berarti kegiatan guru yang bermakna mencegah hal-hal yang dapat merangsang timbulnya gangguan iklim sosial kelas. Pola interaksi sosial anak di kelas dapat memiliki dua kecenderungan, yakni pola interaksi sosial yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Pola interaksi sosial kelas bersifat positif manakala pola interaksi sosial yang berkembang mendukung kelancaran kegiatan instruksional. Misalnya antar anak dapat bekerjasama secara harmonis dalam kerja kelompok, adanya partisipasi aktif dari setiap anggota kelas untuk melaksanakan kegiatan diskusi, suasana sosial kelas mengindikasikan adanya rasa kebersamaan, kesamaan hak dan kewajiban, kelas sebagai satu keutuhan organisasi sosial, demokratis, terhindar dari adanya penyimpangan-penyimpangan tingkah laku oleh individu tertentu maupun kelompok, dll.

Sebaliknya, interaksi sosial kelas bersifat negatif manakala pola interaksi sosial yang berkembang, dapat menghambat aktivitas instruksional. Misalnya, saling menggoda, tidak saling menyapa, berkelahi di kelas, individualis, sering ribut, hubungan sosial anak renggang, stratifikasi sosial tampak secara menyolok, tidak ada kebersamaan, tanggung jawab sosial kelas rendah, banyak pelanggaran tata tertib kelas, disiplin sosial rendah, banyak penyimpangan tingkah laku oleh individu maupun kelompok, dll. Membina iklim sosial kelas dapat pula berarti aktivitas guru yang dapat meniadakan terjadinya masalah-masalah sosial kelas. Baik masalah yang bersifat terbuka, maupun yang terselubung. Masalah-masalah sosial kelas tidak selamanya aktual. Bahkan banyak masalah-masalah sosial kelas yang laten dan tersembunyi. Terutama untuk kelas-kelas anak usia adolescence (remaja). Anak usia adolescence mampu menyembunyikan masalah sosial kelas yang dialaminya dari pengamatan guru. Sehingga guru tidak dapat menangkap masalah-masalah sosial kelas yang sebenarnya terjadi. Keadaan ini baru dapat dipahami guru saat kegiatan-kegiatan yang memerlukan kerja sama dilaksanakan. Meskipun tersembunyi, masalah sosial kelas tersebut, berpengaruh sekali terhadap kelancaran belajar anak. Lebih-lebih masalah sosial kelas yang bersifat terbuka. Misalnya, berkelahi di kelas, membuat keonaran kelas, berbicara dengan temannya, dll.

Unsur-unsur dalam Pembinaan Iklim Sosial Kelas

Schmuck dan Schmuck menyebutkan enam unsur pembinaan terhadap iklim sosial kelas yang efektif dan produktif, yakni (1) harapan, (2) kepemimpinan, (3) kemenarikan, (4) norma, (5) komunikasi, dan (6) keeratan (**Cooper, 1982:79—80**). **Harapan.** Guru maupun siswa di kelas mempunyai harapan-harapan tertentu. Untuk mewujudkan harapannya tersebut, guru ataupun siswa melakukan aktivitas atau perilaku tertentu tertentu. Oleh karena itu, aktivitas guru maupun siswa di kelas tidak jauh dari upaya mewujudkan harapannya tersebut. Guru menaruh harapannya pada perilaku belajarnya anak, demikian pula siswa menaruh harapannya pada guru maupun pada teman-temannya. Konflik sosial kelas terjadi dapat bersumber dari adanya benturan harapan. Dalam kaitan tersebut, maka tugas guru dalam manajemen kelas adalah sinkronisasi sejumlah harapan dari semua pihak, yakni harapan guru, harapan siswa, dan harapan teman-teman sekelasnya. Harapan yang sinkron dari berbagai pihak gilirannya dapat menjadi harapan bersama, sehingga iklim sosial kelas dapat terjaga.

Kepemimpinan. Hakekat kepemimpinan adalah human relationship. Sedangkan prinsip dasar kepemimpinan adalah motivasi. Berkaitan dengan konsep tersebut, guru selaku manajer kelas berfungsi untuk menumbuhkan iklim sosial kelas yang berlandaskan hubungan manusiawi dan kerjasama. Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan, guru berfungsi sebagai motivator. Guru bertugas sebagai penggerak aktivitas belajar anak. Oleh karena itu, dua aspek penting dalam kepemimpinan adalah kekohesifan kelas dan produktivitas kelas (**Supriyadi, 1993**). **Kemenarikan.** Kemenarikan dalam kaitan ini adalah tumbuhnya rasa simpati dan empati diantara anggota kelas. Simpati berarti dapat menempatkan diri pada posisi perasaan orang lain. Sedangkan empati adalah rasa ikut merasakan kejadian yang dirasakan oleh perasaan orang lain (Rahmat, 1986: 166). Dalam kultur Jawa kedua istilah tersebut dinamakan tepo sliro (BI: tenggang rasa). Manakala hubungan sosial kelas dilandasi oleh rasa simpati dan empati, maka hubungan sosial kelas akan tumbuh secara positif. Demikian pula apabila secara kultural masing-masing individu anggota kelas dapat menempatkan dirinya pada tempatnya masing-masing (jawa: ngrumangsani--tahu diri), maka hubungan sosial

kelas dapat terhindar dari konflik sosial kelas. Iklim sosial kelas yang berdasar atas kedua konsep perilaku tersebut, akan terwujud suasana kelas saling tertarik satu sama lain, saling menghormati, dan penuh penghargaan.

Norma. Norma adalah standar perilaku anggota kelas. Norma menjadi ukuran perasaan, pikiran dan perbuatan dari masing-masing anggota kelas. Oleh karena itu, yang harus diupayakan guru adalah adanya norma kelas yang jelas dan dapat diterima oleh semua anggota kelas. Menyertai norma adalah sanksi bagi pelanggar norma. Sanksi yang jelas dan disepakati oleh kelas, dan ditegakkan secara konsekuen akan mampu mengurangi terjadinya penyimpangan kelas.

Komunikasi. Hambatan-hambatan sosial kelas dapat terjadi karena komunikasi sosial kelas yang tidak lancar. Komunikasi yang dilandasi oleh adanya saling keterbukaan diantara anggota kelas dapat menumbuhkan terjadi hubungan interpersonal yang kokoh. Komunikasi sosial yang terbuka mampu menumbuhkan suasana kelas yang bebas dari prasangka-prasangka sosial yang negatif.

Keeratan. Keeratan atau kekohesifan hubungan sosial kelas menjadi dasar dari kerja sama diantara anak dan antara anak dengan guru di kelas. Kelas yang erat, kerjasama anak akan meningkat, gilirannya dapat menjaga keutuhan kelas. Adalah tugas guru untuk mendorong tumbuhnya kerjasama kelas, sehingga kelas dirasakan sebagai tempat yang menyenangkan.

Schumuck dan Schumuck melihat beberapa alasan yang mendorong berkembangnya keeratan dalam kelompok (1) karena adanya minat yang besar terhadap tugas-tugas kelompok, (2) karena para anggota saling menyukai, dan (3) karena kelompok itu memberikan prestise tertentu kepada anggotanya, dengan demikian, kelompok kelas erat apabila sebagian besar anggota kelompok kelas, termasuk gurunya, merasa amat tertarik terhadap kelompok kelasnya itu secara keseluruhan. Keeratan kelompok dapat tumbuh apabila kebutuhan individu dapat terpenuhi dengan jalan menjadi anggota kelompok itu. Schumuck dan Schumuck menekankan bahwa keeratan merupakan hasil dari dinamika antara harapan-harapan yang ada dalam hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, pola kemenarikan dan arus komunikasi yang ada di suatu kelompok kelas melalui penggunaan komunikasi dua arah. Keeratan merupakan hal yang penting untuk

kelompok yang produktif. Kelompok yang erat memiliki norma-norma kelompok yang jelas. Dengan demikian, pengelola kelas yang efektif ialah yang mampu menciptakan kelompok yang erat dan memiliki norma yang terarah pada tujuan. Sebagian kesimpulan dari pendapat Schmuck dan Schmuck, dapatlah dikatakan bahwa mereka menekankan pentingnya kemampuan guru untuk menciptakan dan mengelola kelompok kelas yang berfungsi secara efektif dan terarah pada tujuan. Implikasi dari pendapat ini ialah berikut ini.

1. Guru, bersama-sama siswa, perlu mengungkapkan harapan-harapan yang ada dalam hubungan interpersonal antar anggota kelompok kelas; memahami harapan-harapan itu berdasarkan informasi-informasi baru; memperkuat harapan-harapan (yang baik) berdasarkan kemampuan siswa (dan tidak berdasarkan ketidakmampuan siswa); dan berusaha sekuat tenaga untuk menerima dan memberi dukungan kepada setiap siswa.
2. Guru hendaknya mewujudkan pengaruh-pengaruh yang bersifat terarah pada tujuan dengan jalan menerapkan tingkah laku kepemimpinan; dan menyebarkan kepemimpinan dengan membagikan fungsi-fungsi kepemimpinan bersama siswa serta mendorong siswa untuk melakukan kegiatan-kegiatan kepemimpinan.
3. Guru hendaknya memperlihatkan empati dan membantu siswa mengembangkan saling pengertian yang disertai sikap empati di antara sesama anggota kelompok kelas; menerima semua siswa dan mendorong siswa untuk saling menerima; menyediakan kesempatan bagi siswa untuk kerjasama dengan baik; dan membantu siswa mengembangkan suasana keakraban ber kawan dan keakraban hubungan guru-siswa.
3. Guru hendaklah membantu siswa mengatasi konflik antara peraturan sekolah, norma kelompok, dan sikap-sikap individu siswa; menerapkan berbagai teknik pemecahan masalah dan diskusi kelompok untuk membantu siswa mengembangkan norma-norma yang produktif dan terarah pada tujuan; mendorong siswa agar mampu bertanggung jawab atas tingkah lakunya sendiri.

4. Guru hendaklah mewujudkan keterampilan berkomunikasi yang efektif dan membantu siswa mengembangkan keterampilan seperti itu; membangun saluran komunikasi yang terbuka yang mendorong siswa menyatakan secara konstruktif pikiran-pikiran dan perasaannya; meningkatkan interaksi antar siswa, yang memungkinkan mereka saling mengenal dan bekerja sama; dan menyediakan kesempatan bagi siswa untuk mendiskusikan secara terbuka proses kelompok.
5. Guru hendaklah meningkatkan keeratan kelompok dengan jalan menumbuhkan dan mempertahankan kelompok kelas yang memiliki ciri-ciri adanya harapan-harapan yang dimengerti secara jelas; kepemimpinan yang tersebar dengan baik dan terarah pada tujuan; empati, penerimaan, dan keakraban perkawanan yang tinggi; dan saluran komunikasi yang terbuka.

H. Manajemen Iklim Sosial Kelas

Johnson dan Bany (Cooper, 1982) mengemukakan dua jenis kegiatan manajemen kelas yang paling penting, yaitu pemudahan (fasilitation) dan mempertahankan (main essence). Pemudahan merupakan tingkah laku pengelolaan yang mengembangkan atau mempermudah perkembangan kondisi-kondisi social kelas agar terwujud kondisi kelas yang produktif. Kegiatan pemertahanan adalah tindakan atau perilaku guru untuk menjaga stabilitas social kelas agar tetap produktif. Guru yang mengelola kelas secara efektif melaksanakan kedua macam tindakan tersebut.

Kegiatan Pemudahan

Johnson dan Bany mengemukakan empat jenis tindakan pemudahan yakni, (1) mengusahakan terbinanya kesatuan dan kerjasama, (2) mengembangkan aturan dan prosedur kerja, (3) menerapkan cara-cara pemecahan masalah, dan (4) mengubah tingkah laku kelompok. Maksud kegiatan pemudahan adalah mengembangkan kondisi sosial kelas agar kondusif bagi efektivitas pembelajaran. Secara singkat, empat jenis kegiatan pemudahan tersebut dapat diperhatikan dalam rincian berikut ini.

- a. Mengusahakan terbinanya kesatuan dan kerjasama. Kegiatan ini berfungsi untuk membina keeratan anggota kelas. Keeratan di antara anggota kelas dapat terbina apabila diantara anggota kelas tersebut tumbuh rasa saling menyukai. Maka tugas guru adalah membuat keanggotaan kelompok kelas dapat memberikan kepuasan diantara mereka. Johnson dan Bany menegaskan bahwa keeratan kelompok bergantung pada frekuensi interaksi dan komunikasi antar siswa, jenis struktur yang ada dalam kelompok, serta pemahaman anggota kelompok terhadap tujuan-tujuan yang akan dicapai. Untuk itu, tugas guru adalah mendorong terjadinya interaksi dan komunikasi. Guru perlu menyediakan kesempatan untuk saling bekerjasama, mendiskusikan pikiran dan perasaan-perasaan mereka, menerima dan menyokong semua siswa untuk mengembangkan diri, menumbuhkan rasa saling memiliki, dan membantu siswa untuk memahami tujuan-tujuan bersama.
- b. Mengembangkan Aturan dan Prosedur Kerja. Aturan diperlukan sebagai akibat dari tuntutan dalam bertindak laku bersama. Sedangkan prosedur kerja merupakan aturan yang berkaitan dengan interaksi dalam suasana latihan. Suatu prosedur kerja misalnya mengatur bagaimana tingkah laku siswa setelah selesai mengerjakan tugas tertulis di dalam kelas, atau jika ingin bertanya kepada guru. Demikianlah, pengajaran yang efektif tergantung pada sampai berapa jauh guru mampu mengembangkan aturan-aturan dan prosedur seperti itu. Johnson dan Bany menekankan pentingnya metode diskusi kelompok untuk mengembangkan aturan dan prosedur seperti itu serta pemahaman dan kepatuhan siswa pada aturan dan prosedur yang dimaksud.
- c. Menerapkan Cara-Cara Pemecahan Masalah. Strategi yang baik sekali di pakai dalam mengatasi masalah-masalah sosial kelas ini adalah pendekatan proses kelompok. Proses pemecahan masalah meliputi: (1) mengenali (mengidentifikasi) masalah, (2) analisis masalah, (3) mempertimbangkan alternatif pemecahan (4) menilai hasil pemecahan dan memperoleh umpan balik. Anggapan dasar yang melatarbelakangi

strategi ialah bahwa, jika siswa-siswa diberi kesempatan, dilatih dan dibimbing seperlunya akan berkehendak dan bertanggung jawab berkenaan dengan tingkah laku mereka di dalam kelas. Anggapan dasar ini menasehatkan agar guru menyediakan kesempatan bagi siswa untuk terlibat dalam diskusi untuk memecahkan masalah; melatih siswa dalam mengembangkan keterampilan pemecahan masalah; membimbing siswa dalam proses pemecahan masalah.

- d. Mengubah Tingkah laku Kelompok. Meliputi penggunaan teknik-teknik perubahan yang telah direncanakan yang mirip dengan pemecahan masalah kelompok. Perbedaannya adalah, proses pemecahan masalah bertujuan memecahkan masalah, sedangkan proses perubahan yang direncanakan itu bertujuan agar cara-cara pemecahan yang telah direncanakan itu dimaksudkan untuk mengembangkan kondisi positif di dalam kelompok dengan jalan mengganti tujuan-tujuan yang tidak diinginkan dengan tujuan-tujuan kelompok itu bertentangan atau tidak sesuai dengan tuntutan pengajaran, maka siswa akan bertindak laku menyimpang. Dengan demikian amatlah perlu bagi guru membantu kelompok kelas mengganti tujuan-tujuan dan tingkah laku anggota kelompok dengan tujuan-tujuan dan tingkah laku yang lebih sesuai, yaitu tujuan-tujuan dan tingkah laku yang memuaskan bagi anggota kelompok dan sesuai dengan tuntutan pengajaran (sekolah).

Kegiatan Pemertahanan

Kegiatan pemertahanan meliputi tiga jenis kegiatan, (1) mempertahankan dan memperbaiki semangat, (2) mengatasi konflik, dan (3) mengurangi masalah-masalah pengelolaan.

- a. Mempertahankan Semangat Kelas. Semangat kelas perlu dipertahankan agar produktivitasnya dan keeratan kelompok dapat dipelihara. Untuk itu, guru perlu senantiasa memperbaharui semangat kelas melalui keeratan

diantara anggota kelas, meningkatkan interaksi dan komunikasi, melalui kerjasama, kerja kelompok, diskusi.

- b. Meningkatkan pemahaman tujuan-tujuan kelompok. Guru perlu bertindak untuk mengurangi faktor-faktor yang mendorong terjadinya konflik, menetapkan aturan bersama, menghilangkan suasana yang mengancam timbulnya perpecahan kelas. Guru perlu menerapkan pola kepemimpinan yang adil dan demokratis, dan menghilangkan kemungkinan terjadinya frustrasi pada kelas
- c. Mengatasi Konflik Kelas. Johnson dan Bany (Cooper, 1982) berpendapat untuk mengurangi dan mengatasi konflik, (1) perlu ditetapkan pedoman tingkah laku belajar bersama di kelas, (2) mengungkapkan perbedaan pandangan yang mungkin terjadi, (3) mengenali sebab-sebab konflik dan mencari alternatif penyelesaiannya, (4) mengembangkan kesepakatan, (5) mengembangkan penilaian atas alternatif penyelesaian konflik.
- d. Memperkecil Timbulnya Masalah. Untuk memperkecil timbulnya masalah, ada tiga hal yang dapat dilakukan guru (1) melakukan kegiatan pemudahan dan pemertahanan efektivitas kelompok, (2) mendiagnosis dan menganalisis kelompok agar dapat mengetahui dengan segera kemungkinan terjadinya perpecahan kelompok, (3) segera bertindak untuk meredam gejala-gejala perpecahan kelompok agar tidak berkembang secara kronis.

I. Pembinaan Iklim Sosio-Emosional Kelas

Iklim sosio-emosional kelas, menekankan kajian pada hubungan interpersonal (hubungan psikologis) antar anggota kelas. Oleh karena itu, Iklim sosio-emosional kelas adalah kecenderungan-kecenderungan suasana psikologis yang mewarnai hubungan interpersonal anak di kelas, atau pola psikososio-emosional yang berkembang di kelas. Iklim sosio-emosional kelas dapat merupakan refleksi dari efektivitas hubungan interpersonal antar anak dan antara anak dengan guru di kelas. Iklim sosio-emosional kelas menjadi baik apabila hubungan interpersonal yang terjadi di kelas juga baik, atau tidak ada hambatan

psikologis yang berarti. Sebaliknya iklim sosio-emosional kelas yang buruk dan tidak berkembang, ditandai oleh adanya hubungan interpersonal di kelas yang tidak harmonis dan tidak kohesif. Cooper (1982:63) menjelaskan bahwa iklim sosio-emosional kelas yang positif merupakan fungsi dari kondisi hubungan interpersonal yang positif antar siswa dan siswa dengan guru di kelas. Disamping itu, iklim sosio-emosional kelas juga merupakan fungsi dari iklim psikososial yang positif.

Suasana psikososial yang berkembang di kelas merupakan pula ciri dari iklim sosio-emosional kelas. Suasana psikoso-sial berhubungan dengan suasana psikologis dari keseluruhan anak dalam kelas. Misalnya kelas yang gembira, kelas yang tegang, kelas yang tertekan, kelas yang kohesif (akrab, hangat dan nyaman). Perasaan kejiwaan ini tidak hanya dirasakan oleh individu-individu tertentu saja, tetapi dirasakan oleh semua anggota kelas. Suasana psikososial kelas dapat bersifat negatif dan atau bersifat positif. Suasana psiko-sosial kelas yang bersifat negatif adalah suasana psikososial yang bersifat tidak menyenangkan semua anggota kelas. Contoh suasana kelas yang menegangkan, suasana kelas yang mencemaskan, suasana kelas yang menakutkan, dan lain-lain. Sedangkan suasana kelas yang bersifat positif adalah suasana psikososial kelas yang menyenangkan semua anggota kelas. Contoh suasana kelas yang positif misalnya suasana kelas yang akrab, menggembirakan, tidak ada tekanan-tekanan dari guru atau dari anak-anak tertentu yang ingin menguasai kelas, suasana kelas yang nyaman, dan hangat. Bertolak dari itu, iklim sosio-emosional kelas adalah fungsi dari hubungan interpersonal dan iklim psikososial yang terjadi di kelas saat kegiatan instruksional berlangsung. Inti dari hubungan interpersonal adalah komunikasi pribadi. Oleh karena itu, keadaan iklim sosio-emosional kelas dapat ditelusuri dari keadaan komunikasi antar pribadi yang berkembang di kelas. Hubungan interpersonal yang mendorong terwujudnya iklim sosio-emosional kelas yang positif menjadi perhatian mengingat pencapaian prestasi belajar siswa maupun perilaku siswa di kelas sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan guru-murid (V.F. Jones and L.S. Jones, 1998:70). Penelitian Davidson and Lang (1960) mencatat bahwa siswa-siswa yang merasa senang dengan gurunya memiliki prestasi belajar yang

tinggi dan memperlihatkan perilaku yang produktif. Demikian pula penelitian Truax dan Tatum (1966) memperlihatkan bahwa guru yang empatik dan mempunyai pandangan yang positif terhadap anak-anak, menyebabkan anak-anak mempunyai penyesuaian diri yang lebih baik dengan sekolah, guru maupun teman-temannya.

Keterampilan Komunikasi Guru di Kelas

Keterampilan berkomunikasi merupakan fondasi dari manajemen iklim kelas yang efektif (V.F. Jones and L.S. Jones, 1998:93).

Orientasi dan Gaya komunikasi

Pierre Casse (Sujak, 1990) mengelompokkan orientasi gaya kepemimpinan ke dalam empat tipe orientasi gaya komunikasi, yakni (1) tindakan, (2) proses, (3) orang, dan (4) ide, dan dua jenis gaya komunikasi, yakni (1) gaya komunikasi yang mementingkan isi, dan (2) gaya komunikasi yang mementingkan proses. **Orientasi Tindakan**, Karakteristik guru yang gaya komunikasinya berorientasi pada tindakan, ditinjau dari segi isi, guru senantiasa berbicara tentang, (1) hasil belajar, (2) sasaran belajar (3) prestasi belajar, (4) produktivitas belajar, (5) efisiensi belajar, (6) kemajuan belajar, (7) tanggungjawab belajar, (8) balikan (9) tantangan, (10) pengalaman, (11) keberhasilan, (12) perubahan, (13) keputusan. Sedangkan ditinjau dari segi proses, karakteristik tindakan guru bersifat, (1) pragmatis, (2) langsung pada pencapaian tujuan, (3) tidak sabar, (4) cepat memutuskan, (5) melompat-lompat dari satu pendapat ke pendapat yang lain, (6) bersemangat. **Orientasi Proses**, Gaya komunikasi guru yang berorientasi pada proses, ditinjau dari isi komunikasinya, guru cenderung bertindak dan berbicara yang berkait tentang, (1) fakta-fakta, (2) prosedur, (3) perencanaan, (4) pengorganisasian, (5) pengawasan, (6) pengujian, (7) percobaan, (8) analisis, (9) observasi, (10) bukti, (11) perincian. Sedangkan dari segi proses, karakteristik tindakan guru bersifat, (1) sistematis, (2) logis, (3) faktual, (4) berbicara panjang, (5) tidak emosional, (6) hati-hati, dan (7) sabar. **Orientasi Orang**, Gaya komunikasi guru yang berorientasi pada orang, dari segi isi komunikasinya memiliki karakteristik tindakan dan

berbicara tentang, (1) orang, (2) kebutuhan, (3), motivasi, (4) kerjasama, (5) kelompok, (6) komunikasi, (7) perasaan, (8) semangat kelompok, (9) pengertian, (10) sensitivitas, (12) kewaspadaan, (13) kepercayaan, (14) nilai-nilai, (15) harapan-harapan, (16) hubungan, (17) pengembangan diri. Sementara dari segi proses, karakteristik tindakan guru bersifat, (1) spontan, (2) dapat membagi perasaan, (3) hangat, (4) subyektif, (5) emosional, (6) perseptif, (7) sensitif. **Orientasi Ide**, Karakteristik tindakan dan ucapan guru yang memiliki gaya komunikasi yang berorientasi pada ide adalah, (1) konsep, (2) inovatif, (3) kreativitas, (4) kesempatan, (5) kemungkinan, (6) perancang besar, (7) isu-isu, (8) saling bergantung, (9) cara-cara baru, (10) peningkatan, (11) persoalan, (12) potensi, (13) alternatif, (14) apa yang baru dalam suatu bidang. Sementara dari segi proses, tindakan guru bersifat, (1) imajinatif, (2) kharismatik, (3) sulit dimengerti, (4) egosentris, (5) tidak realistis, (6) kreatif, (7) penuh ide, dan (8) provokatif.

Tipe Komunikasi Guru di Kelas

Tipe komunikasi guru di kelas dapat dibedakan dalam dua pola, yakni tipe komunikasi verbal dan tipe komunikasi non verbal. Tipe komunikasi verbal yakni tipe komunikasi dengan menggunakan bahasa, sedang tipe komunikasi non verbal yaitu tipe komunikasi dengan menggunakan bahasa tubuh. Menurut Bellack, interaksi verbal antara guru-siswa di kelas dapat dibedakan ke dalam empat jenis, (1) ucapan penstrukturan pembelajaran, yakni ungkapan guru yang berfungsi untuk memfokuskan perhatian anak terhadap topik pembelajaran yang akan dipelajari, (2) ungkapan permintaan, yang dapat berupa tanya jawab tentang topik yang akan dipelajari, dengan maksud untuk mendorong respon siswa, (3) ungkapan tanggapan, yang berfungsi untuk memenuhi harapan, (4) ungkapan yang merupakan reaksi guru yang berfungsi untuk mengubah, mengklarifikasi atau memutuskan dalam kaitannya dengan ungkapan penstrukturan, permintaan dan penang-gapan (Ornstein, 1990:537). Komunikasi non verbal yang dilakukan guru di kelas menurut Miles Patterson, memiliki lima fungsi, (1) penyediaan informasi, (2) interaksi, (3) ekspresi, (4) latihan kontrol sosial, dan (5) fasilitasi pencapaian tujuan. Stephens dan Valentin mengamati ada sepuluh perilaku guru yang bersifat

non verbal yakni, (1) senyuman, (2) kontak pandang, (3) anggukan kepala, (4) gerak isyarat, (5) pakaian, (6) jarak interaksi, (7) sentuhan, (8) perubahan posisi, (9) sikap badan, dan (10) susunan tempat duduk (Ornstein, 1990: 539).

Pengembangan Kualitas Komunikasi Interpersonal

Efektivitas komunikasi antar pribadi di kelas dapat dilacak dari kualitas komunikasinya. Sedangkan kualitas komunikasi dapat diukur berdasarkan bagaimana komunikasi itu dilakukan (Rakhmat, 1986: 162). Ada tiga hal yang sangat menentukan kualitas hubungan interpersonal di kelas, menurut Rakhmat (1986) yakni: (1) rasa percaya, (2) sikap suportif, dan sikap terbuka. Rasa percaya dapat terjadi manakala berdasarkan pengalaman, orang yang dipercaya tersebut berlaku jujur, tidak mengkhianati dan lain-lain. Menurut Rakhmat (1986:165), ada tiga faktor penentu rasa percaya kepada yang lain, (1) menerima, (2) empati, dan (3) kejujuran. Disebutkan, menerima berarti kemampuan berhubungan dengan yang lain tanpa menilai dan mengendalikan. Dengan kata lain dapat menerima orang lain sebagaimana adanya. Sedangkan empati adalah menempatkan posisinya orang lain dalam diri sendiri. Dengan empati kita dapat memandang, menilai sesuatu seperti cara pandang yang dipakai orang lain. Berbeda dengan empati adalah simpati, yakni merasakan apa yang dirasakan orang lain. Penentu rasa percaya yang ketiga adalah kejujuran. Dalam pengalaman, tidak seorangpun yang senang berhubungan secara interpersonal dengan orang yang tidak jujur.

Sikap suportif sangat diperlukan untuk mengembangkan kualitas hubungan interpersonal. Sikap suportif menurut Jack Gibb (1961) bercirikan: deskriptif (penyampaian persepsi dan perasaan tanpa menilai), orientasi masalah (mencari pemecahan bersama), spontanitas (tidak menyimpan motif pribadi), empati (menempatkan orang lain dalam dirinya), persamaan (tidak membedakan), dan provisionalism (menerima pendapat orang lain). Sedang kebalikannya adalah sikap defensif yakni sikap dalam komunikasi yang bercirikan: evaluatif (bersikap menilai), kontrol (mengendalikan), taktis-strategis (manipulatif), netralis (impersonal), superioritas (menunjukkan kelebihan), dan kepastian (pendapatnya sebagai hal yang mesti benar) (**Rakhmat, 1986:168—170**). Sikap terbuka

berpengaruh besar dalam pembentukan kualitas hubungan interpersonal. Karakteristik guru yang bersikap terbuka adalah obyektif, rasional, familier, personal, tidak memiliki motif pribadi, menerima kritik, dst.

Teknik Berkomunikasi dengan Siswa secara Efektif

Keterampilan berkomunikasi menurut **V.F. Jones dan L.S. Jones (1998: 94-95)** dibagi ke dalam dua kategori yakni (1) keterampilan menyampaikan pesan dan (2) keterampilan menerima pesan. Keterampilan mengirim pesan secara umum dikategorikan dalam tiga kelompok yakni (1) keterampilan mengemukakan perilaku siswa yang perlu diubah, (2) keterampilan memberikan balikan tentang prestasi akademik dan (3) keterampilan dalam menyampaikan harapannya kepada siswa. Komunikasi personal antara guru dengan murid di kelas dapat dibina apabila guru mampu menghindari dari gaya bicara yang dapat menimbulkan ketimpangan komunikasi. **Thomas Gordon (Charles, 1980: 49)**, mengidentifikasi dua belas gaya bicara yang dapat menimbulkan ketimpangan komunikasi antara guru dan murid di kelas.

1. memberi pesan-pesan, mengarahkan, dan mengomando,
2. memperingatkan, mengancam,
3. mendesak, khotbah moral, menggurui,
4. menasehati, memberi saran-saran,
5. menceramahi, mengajari, memberi argumen,
6. mengadili, mengritik, tidak menyetujui, menyalahkan,
7. memuji, menyetujui,
8. menyebut nama, menertawakan, mempermalukan,
9. menginterpretasi, mendiagnosis, menganalisis,
10. menenangkan, bersimpati, menghibur, mendukung,
11. melacak, bertanya, menginterogasi,
12. menarik kembali, membingungkan (mengacaukan), humor, mengasyikkan.

Ketika berkomunikasi dengan anak, lebih baik menghindar dari dua belas gaya bicara tersebut dan lebih tepat jika guru melakukan berikut ini.

1. Dengarkan secara aktif, jaga kontak pandang, dan tunjukkan bahwa anda mengikuti apa yang dikatakan anak.
2. Refleksikan kembali dengan memparafrase atau mengikuti sarkas, perasaan yang kuat dari ekspresi anak.
3. Menyatakan kepada anak mengenai situasi yang bagaimana yang membuat mereka merasa senang, dan menghindari pernyataan yang salah di mata anak.
4. Bersama anak, bekerja sama untuk memecahkan masalah, tanpa menyalahkan atau jangan antagonis dengan anak.

Ginot (Cooper, 1982:65) mengemukakan daftar yang berisi saran-saran untuk guru dalam berkomunikasi secara efektif, yaitu berikut ini.

1. Jangan menilai sifat pribadi siswa.
2. Jelaskan keadaan sebagaimana adanya.
3. Kemukakan perasaan yang benar-benar dari hati sanubari.
4. Hilangkan kekerasan dan beri kesempatan kepada siswa untuk bertindak secara merdeka.
5. Kurangi penolakan siswa dengan jalan tidak memerintah melakukan sesuatu yang dapat membangkitkan siswa untuk mempertahankan diri.
6. Kenalilah, hormatilah, dan ide-ide serta perasaan siswa yang membangkitkan kesadaran harga dirinya.
7. Hindarkanlah usaha diagnosis dan prognosis yang menghasilkan pemberian ciri-ciri tertentu pada siswa yang sering kali tidak tepat.
8. Jelaskanlah prosesnya, bukan menilai hasil atau orangnya, berikanlah bimbingan, bukan kritik.
9. Hindarilah pertanyaan atau komentar yang dapat menimbulkan kemarahan dan mengundang sikap bertahan.
10. Hindarilah penggunaan kata-kata kasar, sebab hal itu dapat menghilangkan harga diri siswa.

11. Tahanlah keinginan untuk memberikan pemecahan yang segera terhadap masalah yang dihadapi siswa; pakailah waktu yang tersedia untuk membimbing siswa sehingga mereka mampu mengatasi sendiri masalah yang ada. Kembangkanlah otonomi siswa.
12. Berusahalah untuk berbicara singkat saja; hindarilah memberikan ceramah yang panjang lebar dan bertele-tele karena hal itu tidak akan memotivasi siswa.
13. Sadarilah dan amatilah pengaruh kata-kata tertentu terhadap siswa.
14. Pakailah pujian-pujian yang bersifat menghargai siswa, karena hal itu bersifat produktif; hindarilah pemakaian pujian-pujian atas pertimbangan yang tidak wajar, karena hal itu bersifat destruktif.
15. Dengarkanlah apa yang dikatakan para siswa dan doronglah mereka untuk menyatakan ide dan perasaan-perasaan mereka.

Glasser (Cooper, 1982) mengemukakan proses dengan delapan langkah yang hendaknya dilakukan oleh guru untuk membantu siswa mengubah tingkah lakunya.

1. Secara pribadi terlibat dalam kegiatan bersama siswa; menerima siswa yang bersangkutan tetapi tidak menerima tingkah lakunya yang menyimpang itu; menyatakan kesediaan untuk membantu siswa dalam memecahkan kesulitan-kesulitan siswa.
2. Menjelaskan tingkah laku siswa tanpa memberikan penilaian kepada siswa itu; yang dibicarakan ialah masalahnya, bukan orangnya.
3. Membantu siswa melakukan penilaian terhadap tingkah lakunya yang menimbulkan masalah itu; memusatkan perhatian pada hal-hal yang dilakukan siswa yang ikut membantu timbulnya masalah.
4. Membantu siswa merencanakan tindakan yang lebih baik diperlukan, mengajukan alternatif-alternatif; membantu siswa mencapai kesimpulan atau keputusan tentang apa yang hendaknya dilakukan berdasarkan penilaiannya terhadap keadaan. Dengan demikian guru mendorong timbulnya tanggung jawab pribadi.

5. Membimbing siswa dalam melaksanakan tindakan yang telah dipilihnya.
6. Memberikan penguatan apabila siswa melaksanakan rencana yang dibuatnya; mengusahakan agar siswa tahu bahwa guru mengetahui kemajuan yang dicapai siswa.
7. Tidak mempersoalkan alasan mengapa siswa memang gagal melaksanakan tindakan yang telah direncanakan — apabila siswa memang gagal, membantu siswa memahami bahwa siswa itu bertanggung jawab atas tingkah lakunya sendiri; menunjukkan bahwa siswa memerlukan rencana yang lebih baik. Menerima alasan-alasan kegagalan berarti, mengkomunikasikan sikap bahwa guru sebenarnya kurang mau membantu.
8. Memberi kesempatan siswa mengalami akibat-akibat perbuatannya yang menyimpang itu, tetapi tidak menghukumnya; membantu siswa mencoba lagi membuat rencana yang lebih baik dan mengharapkan tekadnya yang penuh untuk melaksanakan rencana itu.

J. Kondisi Fisikal kelas

Kondisi fisikal kelas dapat menjadi sumber gangguan belajar siswa manakala kondisinya tidak kondusif. Bahkan kondisi fisikal kelas juga dapat menjadi pemicu munculnya penyimpangan-penyimpangan perilaku anak di kelas. Kondisi kelas yang menimbulkan gangguan belajar misalnya kelas yang kurang terang, tempat duduk yang kurang sehingga anak duduk berdesakan, susunan tempat duduk dan bangku yang tidak relevan dengan format kegiatan belajar yang diterapkan guru, lingkungan kelas yang ramai kendaraan, sirkulasi udara yang tidak lancar, temperatur kelas yang panas, kelas yang mudah terinterferensi oleh aktivitas lain di luar kelas, dan sejenisnya. Kondisi kelas yang demikian itu, gilirannya dapat merangsang timbulnya penyimpangan-penyimpangan perilaku anak. Baik penyimpangan perilaku yang bersifat individual, maupun kelompok. Kondisi fisikal kelas dapat dikategorikan dalam dua kategori, yaitu kondisi fisikal kelas yang dapat dimanipulasi guru dan kondisi kelas yang tidak dapat dimanipulasi guru. Kondisi fisikal kelas yang dapat dimanipulasi guru, misalnya susunan tempat duduk, temperatur ruang kelas. Sedangkan kondisi fisikal kelas yang tidak dapat

dimanipulasi guru, misalnya disain bangunan ruang kelas, lokasi sekolah. Untuk kondisi fisik kelas yang tidak dapat dimanipulasi guru, dengan sendirinya bukan bagian dari kegiatan manajemen kelas.

Sementara kegiatan manajemen kelas terhadap kondisi fisik kelas, hanya yang berkaitan dengan kondisi yang dapat dimanipulasi guru. Oleh karena itu, pengertian membina kondisi fisik kelas dalam kaitannya dengan manajemen kelas di sini adalah merencanakan, mengatur, memanfaatkan kondisi fisik kelas untuk semaksimal mungkin bagi kelancaran dan kemudahan proses instruksional.

Lingkungan Fisikal Kelas

Evans dan Brueckner (1992:93), menyebutkan kondisi fisik kelas (physical environment of the classroom) meliputi segala sesuatu yang ada di ruang kelas: papan buletin, furniture, penerangan, temperatur ruang. Todd dan Mancillas dalam Barker, editor. (1982:77) menyebutkan lingkungan ruang kelas itu mencakup, (1) ruang, (2) Waktu, (3) suara, (4) temperatur, (5) warna, (6) penerangan, (7) artefak.

Disain Ruang Kelas

Pada umumnya ruang kelas memiliki perlengkapan yang meliputi: bangku atau meja beserta tempat buku siswa, kursi siswa, meja dan kursi guru beserta tempat buku guru, lemari buku, alat-alat peraga, papan tulis, tempat cuci tangan guru, dan lain-lain. Pengaturan keseluruhan perlengkapan kelas tersebut amat penting bagi penampilan kelas. Seseorang yang masuk kelas dengan penampilan kelas yang rapi dan menarik akan memberikan respon yang positif. Bagi guru maupun siswa ruang kelas adalah tempat mereka bekerja. Sehingga ruang kelas yang rapi dan menarik dapat memberi dampak yang positif bagi guru dan siswa yang sedang bekerja. Ruang kelas yang bersih, nyaman, rapi, dan menarik, menjadi tempat kerja yang menyenangkan, sehingga mampu memaksimalkan produktivitas kerja.

Hal penting yang berhubungan dengan perlengkapan fisik ruang kelas tersebut adalah penyusunan atau pengelolaannya. Penyusunan yang sesuai, dapat

memberikan dampak positif bagi kelancaran dan keberhasilan kegiatan instruksional. Manajemen fisik ruang kelas meliputi kegiatan guru untuk mengatur format fisik kelas. Untuk suatu kegiatan tertentu, bagaimana susunan meja siswa, dimana posisi guru, apa saja alat peraga yang perlu disiapkan, apakah diperlukan proyektor digital, dimana layar proyektor digital ditempatkan, apakah dengan format yang ditetapkan memungkinkan anak mudah dikontrol, memudahkan siswa untuk berpartisipasi di kelas, memudahkan siswa untuk berinteraksi, dan lain-lain. Pada tingkatan yang berbeda, perlengkapan fisik ruang kelas berbeda pula. Oleh karena itu, untuk tingkat pendidikan dasar, perlengkapan ruang kelas berbeda dengan perlengkapan ruang kelas untuk tingkatan sekolah menengah, berbeda pula dengan perlengkapan ruang kelas untuk tingkatan pendidikan tinggi. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh perbedaan kebutuhan belajar dari masing-masing tingkatan pendidikannya.

Mercer dan Mercer (1989:83—84), menyebutkan susunan ruang kelas terdiri atas beberapa area, yaitu: area akademik, area guru, area individual siswa, area rekreasi, area audiovisual. Masing-masing area memerlukan kelengkapan dan pengaturan yang sesuai dengan keperluannya. Ornstein (1990:406) menyebutkan, disain ruang kelas ditentukan oleh beberapa faktor, yakni (1) ukuran ruang kelas, (2) jumlah siswa per kelas, (3) jumlah deret bangku dan kursi, **(4)** kelengkapan peralatan kelas, (5) posisi pintu, jendela, kloset, tempat cuci tangan, tempat papan tulis, dan tempat pengeras suara, (6) alat-alat peraga yang digunakan guru, (7) pengalaman guru. Selanjutnya Ornstein menyebutkan tujuh faktor pertimbangan dalam mendisain ruang kelas.

1. Mengatur ruang sesuai dengan keadaan yang sudah ada. Guru tidak dapat mengubah yang sudah ada dalam ruangan. Oleh karena itu untuk mengatur ruang kelas, guru harus mempertimbangkan letak pintu, jendela, lemari, stop kontak dan seterusnya. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka guru dapat mengatur misalnya bangku jangan terlalu dekat dengan jalan keluar dan kabel tidak melintang di ruang tengah.

2. Area lalu lintas di ruang kelas. Hal-hal yang sering digunakan seperti, almari buku, tempat peraut pensil, cuci tangan, perlu di tempat terbuka dan mudah didatangi. Meja guru harus berada di lalu lintas yang sepi.
3. Area tempat belajar, harus khusus dan tenang. Lebih baik diujung atau bagian belakang ruang jauh dari tempat bising.
4. Perkakas dan peralatan, harus bersih dan siap pakai. Meja-kursi yang sudah tua, grafik dan gambar yang usang disingkirkan. Peralatan disimpan dalam ruangan.
5. Material pembelajaran, harus mudah dan dapat dijangkau sehingga aktivitas belajar dimulai dan berakhir tepat waktu.
6. Visibilitas. Kemudahan mengamati seluruh anak di kelas. Guru harus dapat melihat semua siswa untuk mengurangi masalah managerial dan meningkatkan supervisi pengajaran. Siswa dapat melihat guru bayangan OHP, demonstrasi tanpa memindah bangku atau memutar kepala.
7. Fleksibel. Desain harus fleksibel sehingga dapat dimodifikasi untuk aktivitas yang berbeda dan kelompok yang berbeda.

Disain Tempat Duduk

Kriteria Pengaturan Tempat Duduk Siswa

Format belajar berdasarkan pengaturan anak dalam belajarnya dapat dibedakan menjadi, (1) belajar secara klasikal, (2) belajar secara kelompok, dan (3) belajar secara individual. Berdasarkan format belajar tersebut, pengaturan posisi tempat duduk anak dapat diformat secara klasikal, kelompok, dan individual. Serupa dengan itu, Ornstein (1990:401) membagi tiga format dasar pembelajaran, yakni (1) pembelajaran klasikal (whole-group instruction/ large-group instruction), (2) pembelajaran kelompok kecil (small-group instruction), (3) individualized instruction. Mercer dan Mercer (1989.--84), menyebutkan lima dasar susunan instruksional sebagai dasar untuk pengaturan ruang kelas. Lima dasar susunan instruksional tersebut meliputi: susunan kelompok besar dengan guru, kelompok

kecil dengan guru, siswa perseorangan dengan guru, peer teaching, dan bahan belajar dengan siswa. Kelima dasar susunan instruksional tersebut, mengimplikasi-

Bagian 2

PROFESI

Pendidikan pada hakikatnya adalah usaha membudayakan manusia atau memanusiakan manusia, pendidikan amat strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan diperlukan guna meningkatkan mutu bangsa secara menyeluruh. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merupakan suatu sistem pendidikan nasional yang diatur secara sistematis. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU No. 20 Tahun 2003)

A. Memahami Guru

Fungsi pendidikan harus betul-betul diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional sebab tujuan berfungsi sebagai pemberi arah yang jelas terhadap kegiatan penyelenggaraan pendidikan sehingga penyelenggaraan pendidikan harus diarahkan kepada (1)[^] pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, (2) pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna, (3) pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat,

(4) pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, (5) pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat, (6) pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dalam segi jumlah maupun mutunya. Guru adalah figur manusia sumber yang menempati posisi dan memegang peran penting dalam pendidikan. Ketika semua orang mempersoalkan masalah dunia pendidikan figur guru mesti terlibat dalam agenda pembicaraan terutama yang menyangkut persoalan pendidikan formal di sekolah. Pendidik atau guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Hal tersebut tidak dapat disangkal karena lembaga pendidikan formal adalah dunia kehidupan guru. sebagai besar waktu guru ada di sekolah, sisanya ada di rumah dan di masyarakat (Djamarah, 2000)

Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. Di sekolah guru merupakan unsur yang sangat mempengaruhi tercapainya tujuan pendidikan selain unsur murid dan fasilitas lainnya. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional guru dan mutu kinerjanya. Guru merupakan ujung tombak pendidikan sebab secara langsung berupaya mempengaruhi, membina dan mengembangkan peserta didik, sebagai

ujung tombak, guru dituntut untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing dan pengajar dan kemampuan tersebut tercermin pada kompetensi guru. Berkualitas tidaknya proses pendidikan sangat tergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki guru. Gunawan (1996) mengemukakan bahwa Guru merupakan perencana, pelaksana sekaligus sebagai evaluator pembelajaran di kelas, maka peserta didik merupakan subjek yang terlibat langsung dalam proses untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran di sekolah masih tetap memegang peranan yang penting. Peran tersebut belum dapat diganti dan diambil alih oleh apapun. Hal ini disebabkan karena masih banyak unsur-unsur manusiawi yang tidak dapat diganti oleh unsur lain. Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri (Wijaya dan Rusyan, 1994) Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru.

Guru sebagai pekerja harus berkemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya, disamping itu guru harus merupakan pribadi yang berkembang dan bersifat dinamis. Hal ini sesuai dengan yang tertuang dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Harapan dalam Undang-Undang tersebut menunjukkan

adanya perubahan paradigma pola mengajar guru yang pada mulanya sebagai sumber informasi bagi siswa dan selalu mendominasi kegiatan dalam kelas berubah menuju paradigma yang memposisikan guru sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran dan selalu terjadi interaksi antara guru dengan siswa maupun siswa dengan siswa dalam kelas. Kenyataan ini mengharuskan guru untuk selalu meningkatkan kemampuannya terutama memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran. Menurut Pidarta (1999) bahwa setiap guru adalah merupakan pribadi yang berkembang. Bila perkembangan ini dilayani, sudah tentu dapat lebih terarah dan mempercepat laju perkembangan itu sendiri, yang pada akhirnya memberikan kepuasan kepada guru-guru dalam bekerja di sekolah sehingga sebagai pekerja, guru harus berkemampuan yang meliputi unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya.

Guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi guru. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi di lapangan mencerminkan keadaan guru yang tidak sesuai dengan harapan seperti adanya guru yang bekerja sambil baik yang sesuai dengan profesinya maupun di luar profesi mereka, terkadang ada sebagian guru yang secara totalitas lebih menekuni kegiatan sambil dari pada kegiatan utamanya sebagai guru di sekolah. Kenyataan ini sangat memprihatinkan dan mengundang berbagai pertanyaan tentang konsistensi guru terhadap profesinya. Di sisi lain kinerja guru pun dipersoalkan ketika memper-bicangkan masalah peningkatan mutu pendidikan. Kontroversi antara kondisi ideal yang harus dijalani guru sesuai harapan Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 dengan kenyataan yang terjadi di lapangan merupakan suatu hal yang perlu dan patut untuk dicermati secara mendalam tentang faktor penyebab munculnya dilema tersebut, sebab hanya dengan memahami faktor yang

berpengaruh terhadap kinerja guru maka dapat dicarikan alternatif pemecahannya sehingga faktor tersebut bukan menjadi hambatan bagi peningkatan kinerja guru melainkan mampu meningkatkan dan mendorong kinerja guru ke arah yang lebih baik sebab kinerja sebagai suatu sikap dan perilaku dapat meningkat dari waktu ke waktu.

B. Profesi Guru

Konsep Profesi Guru

Menurut Dedi Supriyadi (1999) menyatakan bahwa guru sebagai suatu profesi di Indonesia baru dalam taraf sedang tumbuh (emerging profession) yang tingkat kematangannya belum sampai pada yang telah dicapai oleh profesi-profesi lainnya, sehingga guru dikatakan sebagai profesi yang setengah-setengah atau semi profesional. Pekerjaan profesional berbeda dengan pekerja non profesional karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khususnya dipersiapkan untuk itu. Pengembangan profesional guru harus diakui sebagai suatu hal yang sangat fundamental dan penting guna meningkatkan mutu pendidikan. Perkembangan profesional adalah proses dimana guru dan kepala sekolah belajar, meningkatkan dan menggunakan pengetahuan, keterampilan dan nilai secara tepat. Profesi guru memiliki tugas melayani masyarakat dalam bidang pendidikan. Tuntutan profesi ini memberikan layanan yang optimal dalam bidang pendidikan kepada masyarakat. Secara khusus guru diuntut untuk memberikan layanan profesional kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai. Sehingga guru yang dikatakan profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Ornstein dan Levine, 1984 (dalam Soetjipto dan Rafli Kosasi, 1999) menyatakan bahwa profesi itu adalah jabatan yang sesuai dengan pengertian profesi di bawah ini sebagai berikut:

- a. Melayani masyarakat, merupakan karier yang akan dilaksanakan sepanjang hayat (tidak berganti-ganti pekerjaan)
- b. Memerlukan bidang ilmu dan keterampilan tertentu di luar jangkauan khalayak ramai (tidak setiap orang dapat melakukan)
- c. Menggunakan hasil penelitian dan aplikasi dari teori ke praktik (teori baru di kembangkan dari hasil penelitian)
- d. Memerlukan pelatihan khusus dengan waktu yang panjang.
- e. Terkendali berdasarkan lisensi buku dan atau mempunyai persyaratan masuk (untuk menduduki jabatan tersebut memerlukan izin tertentu atau ada persyaratan khusus yang ditentukan untuk dapat mendudukinya)
- f. Otonomi dalam membuat keputusan tentang ruang lingkup kerja tertentu (tidak diatur oleh orang lain)
- g. Menerima tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil dan unjuk kerja yang ditampilkan yang berhubungan dengan layanan yang diberikan (langsung bertanggung jawab terhadap apa yang diputuskan, tidak dipindahkan ke atasan atau instansi yang lain lebih tinggi) Mempunyai sekumpulan unjuk kerja yang baku.
- h. Mempunyai komitmen terhadap jabatan dan klien dengan penekanan terhadap layanan yang akan diberikan.
- i. Menggunakan administrator untuk memudahkan profesinya relatif bebas dari supervisi dalam jabatan (misalnya dokter memakai tenaga administrasi untuk mendata klien, sementara tidak ada supervisi dari luar terhadap pekerjaan dokter sendiri)
- j. Mempunyai organisasi yang diatur oleh anggota profesi sendiri.
- k. Mempunyai asosiasi profesi atau kelompok 'elit' untuk mengetahui dan mengakui keberhasilan anggotanya (keberhasilan tugas dokter dievaluasi dan dihargai oleh organisasi Ikatan Dokter Indonesia (IDI), bukan oleh Departemen Kesehatan)
- l. Mempunyai kode etik untuk menjelaskan hal-hal yang meragukan atau menyangsikan yang berhubungan dengan layanan yang diberikan,

- m. Mempunyai kadar kepercayaan yang tinggi dari publik dan kepercayaan diri sendiri anggotanya (anggota masyarakat selalu meyakini dokter lebih tahu tentang penyakit pasien yang dilayaninya)
- n. Mempunyai status sosial dan ekonomi yang tinggi (bila dibandingkan dengan jabatan lain)

Tidak jauh berbeda dengan ciri-ciri di atas, **Sanusi et al (1991)**, mengutarakan ciri-ciri umum suatu profesi itu sebagai berikut:

1. Suatu jabatan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang menentukan **(crusial)**
2. Jabatan yang menuntut keterampilan/keahlian tertentu.
3. Keterampilan/ keahlian yang dituntut jabatan itu dapat melalui pemecahan masalah dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
4. Jabatan itu berdasarkan pada batang tubuh disiplin ilmu yang jelas, sistematis, eksplisit, yang bukan hanya sekedar pendapat khalayak umum.
5. Jabatan itu memerlukan pendidikan tingkat perguruan tinggi dengan waktu yang cukup lama.
6. Proses pendidikan untuk jabatan itu juga merupakan aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional itu sendiri.
7. Dalam memberikan layanan kepada masyarakat, anggota profesi itu berpegang teguh pada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesi.
8. Tiap anggota profesi mempunyai kebebasan dan memberikan *judgment* terhadap permasalahan profesi yang dihadapinya.
9. Dalam praktiknya melayani masyarakat, anggota profesi otonom dan bebas dari campur tangan orang lain,
10. Jabatan ini mempunyai prestise yang tinggi dalam masyarakat, dan oleh karenanya memperoleh imbalan yang tinggi pula. **(Soetjipto dan Rafli Kosasi, 1999)**

Khusus untuk jabatan guru, sebenarnya juga sudah ada yang mencoba menyusun kriterianya. Misalnya Nasional Education Asociation (NEA) (1948) menyarankan kriteria berikut:

1. Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual.
2. Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.
3. Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama (bandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan latihan umum belaka)
4. Jabatan yang memerlukan "latihan dalam jabatan" yang berkesinambungan.
5. Jabatan yang menjanjikan karir hidup dan keanggotaan yang permanen.
6. Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri.
7. Jabatan yang mementingkan layanan diatas keuntungan pribadi.
8. Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik agar dapat meningkatkan mutu pendidikan maka guru harus memiliki kompetensi yang harus dikuasai sebagai suatu jabatan profesional. Kompetensi guru tersebut meliputi:

1. Menguasai bahan ajar.
2. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
3. Mampu mengelola program belajar mengajar.
4. Mampu mengelola kelas.
5. Mampu menggunakan media/sumber belajar.
6. Mampu menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran.
7. Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan.
8. Mengenal penyelenggaraan administrasi sekolah.
9. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengejaran.

Syarat-syarat Profesi Guru

Suatu pekerjaan dapat menjadi profesi harus memenuhi kriteria atau persyaratan tertentu yang melekat dalam pribadinya sebagai tuntutan melaksanakan

profesi tersebut. Menurut Wirawan (dalam Dirjenbagais Depag RI, 2003) menyatakan persyaratan profesi antara lain:

Pekerjaan Penuh. Suatu profesi merupakan pekerjaan penuh dalam pengertian pekerjaan yang diperlukan oleh masyarakat atau perorangan. Tanpa pekerjaan tersebut masyarakat akan menghadapi kesulitan. Profesi merupakan pekerjaan yang mencakup tugas, fungsi, kebutuhan, aspek atau bidang tertentu dari anggota masyarakat secara keseluruhan. Profesi guru mencakup khusus aspek pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Ilmu pengetahuan. Untuk melaksanakan suatu profesi diperlukan ilmu pengetahuan. Tanpa menggunakan ilmu tersebut profesi tidak dapat dilaksanakan. Ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan profesi terdiri dari cabang ilmu utama dan cabang ilmu pembantu. Cabang ilmu utama adalah cabang ilmu yang menentukan esensi suatu profesi. Contohnya profesi guru cabang ilmu utamanya adalah ilmu pendidikan dan cabang ilmu pembantunya masalah psikologi. Salah satu persyaratan ilmu pengetahuan adalah adanya teori, bukan hanya kumpulan pengetahuan dan pengalaman. Fungsi dari suatu teori adalah untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Dengan mempergunakan teori ilmu pengetahuan, profesional dapat menjelaskan apa yang dihadapinya dan apa yang akan terjadi jika tidak dilakukan intervensi. Teori ilmu pengetahuan juga mengarahkan profesional dalam mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan profesi.

Aplikasi Ilmu Pengetahuan. Ilmu pengetahuan pada dasarnya mempunyai dua aspek yaitu aspek teori dan aspek aplikasi. Aspek aplikasi ilmu pengetahuan adalah penerapan teori-teori ilmu pengetahuan untuk membuat sesuatu, mengerjakan sesuatu atau memecahkan sesuatu yang diperlukan. Profesi merupakan penerapan ilmu pengetahuan untuk mengerjakan, menyelesaikan atau membuat sesuatu. Kaitan dengan profesi, guru tidak hanya ilmu pengetahuan yang harus dikuasai oleh guru tetapi juga pola penerapan ilmu pengetahuan tersebut sehingga guru dituntut untuk menguasai keterampilan mengajar.

Lembaga pendidikan Profesi. Ilmu pengetahuan yang diperlukan oleh guru untuk melaksanakan profesinya harus dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi

yang khusus mengajarkan, menerapkan dan meneliti serta mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan ilmu keguruan. Sehingga peran lembaga pendidikan tinggi sebagai pencetak sumber daya manusia harus betul-betul memberikan pemahaman dan pengetahuan yang mantap pada calon pendidik.

Prilaku profesi. Perilaku profesional yaitu perilaku yang memenuhi persyaratan tertentu, bukan perilaku pribadi yang dipengaruhi oleh sifat-sifat atau kebiasaan pribadi. Perilaku profesional merupakan perilaku yang harus dilaksanakan oleh profesional ketika melakukan profesinya. Menurut Benard Barber (1985) (dalam Depag RI, 2003), perilaku profesional harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Mengacu kepada ilmu pengetahuan.
- b. Berorientasi kepada insterest masyarakat (klien) buka interest pribadi.
- c. Pengendalian prilaku diri sendiri dengan mepergunakan kode etik.
- d. Imbalan atau kompensasi uang atau kehormatan merupakan simbol prestasi kerja bukan tujuan dari profesi.
- e. Salah satu aspek dari perilaku profesional adalah otonomi atau kemandirian dalam melaksanakan profesinya.

Standar Profesi

Standar profesi adalah prosedur dan norma-norma serta prinsip-prinsip yang digunakan sebagai pedoman agar keluaran (**out put**) kuantitas dan kualitas pelaksanaan profesi tinggi sehingga kebutuhan orang dan masyarakat ketika diperlukan dapat dipenuhi. Di beberapa negara telah memperkenalkan "Standar Profesional untuk guru dan Kepala sekolah", misalnya di USA dimana **National Board of Professional teacher Standards** telah mengembangkan standar dan prosedur penilaian berdasarkan pada 5 (lima) prinsip dasar (Depdiknas, 2005) yaitu:

- a. Guru bertanggung jawab (committed to) terhadap siswa dan belajarnya.
- b. Guru mengetahui materi ajar yang mereka ajarkan dan bagaimana mengajar materi tersebut kepada siswa.
- c. Guru bertanggung jawab untuk mengelola dan memonitor belajar siswa.

- d. Guru berfikir secara sistematis tentang apa-apa yang mereka kerjakan dan pelajari dari pengalaman.
- e. Guru adalah anggota dari masyarakat belajar

Standar di atas menunjukkan bahwa profesi guru merupakan profesi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang memadai seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebab guru akan selalu berhadapan dengan siswa yang memiliki karakteristik dan pengetahuan yang berbeda-beda maka untuk membimbing peserta didik untuk berkembang dan mengarungi dunia ilmu pengetahuan dan teknologi yang secara tepat berubah sebagai ciri dari masyarakat abad 21 sehingga tuntutan ini mengharuskan guru untuk memenuhi standar penilaian yang ditetapkan.

Kode etik profesi

Suatu profesi dilaksanakan oleh profesional dengan mempergunakan perilaku yang memenuhi norma-norma etik profesi. Kode etik adalah kumpulan norma-norma yang merupakan pedoman perilaku profesional dalam melaksanakan profesi. Kode etik guru adalah suatu norma atau aturan tata susila yang mengatur tingkah laku guru, dan oleh karena itu haruslah ditaati oleh guru dengan tujuan antara lain:

- 1) Agar guru-guru mempunyai rambu-rambu yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam bertingkah laku sehari-hari sebagai pendidik.
- 2) Agar guru-guru dapat bercermin diri mengenai tingkah lakunya, apakah sudah sesuai dengan profesi pendidik yang disandangnya ataukah belum.
- 3) Agar guru-guru dapat menjaga (mengambil langkah preventif), jangan sampai tingkah lakunya dapat menurunkan martabatnya sebagai seorang profesional yang bertugas utama sebagai pendidik.
- 4) Agar guru selekasnya dapat kembali (mengambil langkah kuratif), jika ternyata apa yang mereka lakukan selama ini bertentangan atau tidak sesuai dengan norma-norma yang telah dirumuskan dan disepakati sebagai kode etik guru.

- 5) Agar segala tingkah laku guru, senantiasa selaras atau paling tidak, tidak bertentangan dengan profesi yang disandangnya, ialah sebagai seorang pendidik. Lebih lanjut dapat diteladani oleh anak didiknya dan oleh masyarakat umum.

Kode etik guru ditetapkan dalam suatu kongres yang dihadiri oleh seluruh utusan cabang dan pengurus daerah PGRI se Indonesia dalam kongres XIII di Jakarta tahun 1973, yang kemudian disempurnakan dalam kongres PGRI XVI tahun 1989 juga di Jakarta yang berbunyi sebagai berikut:

1. Guru berbakti membimbing siswa untuk membentuk manusia seutuhnya yang berjiwa Pancasila.
2. Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran profesional.
3. Guru berusaha memperoleh informasi tentang siswa sebagai bahan melakukan bimbingan dan pembinaan.
4. Guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses belajar-mengajar.
5. Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya untuk membina peran serta dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan.
6. Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya.
7. Guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan sosial.
8. Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi PGRI sebagai sarana perjuangan dan pengabdian.
9. Guru melaksanakan segala kebijaksanaan Pemerintah dalam bidang pendidikan.

Selain kode etik guru Indonesia, sebagai pernyataan kebulatan tekad guru Indonesia, maka pada kongres PGRI XVI yang diselenggarakan tanggal, 3 sampai dengan 8 Juli 1989 di Jakarta telah ditetapkan adanya Ikrar Guru Indonesia dengan rumusan sebagai berikut:

- 1) Kami Guru Indonesia, adalah insan pendidik bangsa yang beriman dan taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Kami Guru Indonesia, adalah pengemban dan pelaksana cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, pembela dan pengamal Pancasila yang setia pada Undang-undang Dasar 1945.
- 3) Kami Guru Indonesia, bertekad bulat mewujudkan tujuan nasional dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.
- 4) Kami Guru Indonesia, bersatu dalam wadah organisasi perjuangan Persatuan Guru Republik Indonesia, membina persatuan dan kesatuan bangsa yang berwatak kekeluargaan.
- 5) Kami Guru Indonesia, menjunjung tinggi Kode Etik Guru Indonesia sebagai pedoman tingkah laku profesi dalam pengabdianya terhadap bangsa, negara, dan kemanusiaan.

Ciri-ciri Guru yang Efektif

Guru yang efektif pada suatu tingkat tertentu mungkin tidak efektif pada tingkat yang lain, hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan-perbedaan dalam tingkat perkembangan mental dan emosional siswa. Dengan kata lain para siswa memiliki respons yang berbeda-beda terhadap pola-pola perilaku guru yang sama. Guru yang baik digambarkan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Guru yang baik adalah guru yang waspada secara profesional. Ia terus berusaha untuk menjadikan masyarakat sekolah menjadi tempat yang paling baik bagi anak-anak muda.
2. Mereka yakin akan nilai atau manfaat pekerjaannya. Mereka terus berusaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaannya.
3. Mereka tidak lekas tersinggung oleh larangan-larangan dalam hubungannya dengan kebebasan pribadi yang dikemukakan oleh beberapa orang untuk menggambarkan profesi keguruan. Mereka secara psikologi lebih matang sehingga rangsangan-rangsangan terhadap dirinya dapat ditaksir.

4. Mereka memiliki seni dalam hubungan-hubungan manusiawi yang diperolehnya dari pengamatannya tentang bekerjanya psikologi, biologi dan antropologi kultural di dalam kelas.
5. Mereka berkeinginan untuk terus tumbuh. Mereka sadar bahwa di bawah pengaruhnya, sumber-sumber manusia dapat berubah nasibnya.

Karakteristik atau sifat-sifat guru yang baik dalam pandangan siswa meliputi: (1) Demokratis, (2) Suka bekerja sama (kooperatif), (3) Baik hati, (4) Sabar, (5) Adil, (6) Konsisten, (7) Bersifat terbuka, (8) Suka menolong, (9) Ramah tamah, (10) Suka humor, (11) Memiliki bermacam ragam minat, (12) Menguasai bahan pelajaran, (13) Fleksibel, (14) Menaruh minat yang Baik terhadap siswa. (Oemar Hamalik, 2002) Menurut Cooper mengutip pendapat B.O. Smith (dalam Suparlan, 2004) yang telah menyarankan bahwa seorang guru yang terlatih harus disiapkan dengan empat bidang kompetensi agar ia menjadi guru yang efektif yaitu:

1. *Command of theoretical knowledge about learning and human behavior.*
2. *Display of attitudes that foster learning and genuine human relationship.*
3. *Command of knowledge in the subject matter to be taught.*
4. *Control of technical skills of teaching that facilitate student learning.*

Dengan kata lain guru yang efektif harus memiliki kemampuan:

1. Menguasai pengetahuan teoritis tentang belajar dan tingkah laku manusia
2. Menunjukkan sikap yang menunjang proses belajar dan hubungan antar manusia secara murni.
3. menguasai pengetahuan dalam mata pelajaran yang diajarkan dan
4. Memiliki kemampuan kecakapan teknis tentang pembelajaran yang mempermudah siswa untuk belajar.

Sedangkan **Leo R. Sandy (dalam Suparlan, 2004)** menguraikan beberapa dimensi kemampuan dan sikap yang membentuk karakteristik guru efektif. Setidaknya ada 12 karakteristik guru efektif sebagai berikut:

- a. *Menjadi a learner (pembelajar)*
- b. *Menjadi a leader (pemimpin)*
- c. *Menjadi a provocateur (provokator dalam arti positif)*

- d. *Menjadi a stranger (pengelana)*
- e. *Menjadi an innovator (inovator)*
- f. *Menjadi a comedian/entertainment (pelawak/penghibur)*
- g. *Menjadi a coach or guide (pelatih atau pembimbing)*
- h. *Menjadi a genuine human being or humanist (manusia sejati atau seorang humanis)*
- i. *Menjadi a sentinel*
- j. *Menjadi optimist or idealist (orang yang optimis atau idealis)*
- k. *Menjadi a collaborator (kolaborator atau orang yang suka bekerja sama)*
- l. *Menjadi a revolutioner (berfikir maju atau revolusioner)*

Guru yang efektif memiliki kualitas kemampuan dan sikap yang sanggup memberikan yang terbaik bagi peserta didik dan menyenangkan peserta didik dalam proses belajar mengajarnya. Tokoh lain yang mengemukakan tentang guru efektif menyebutkan karakteristik guru efektif sebagai berikut:

- 1. Senantiasa memberikan bantuan dalam kerja sekolah pelajar.
- 2. Periang, gembira dan berperawakan menarik.
- 3. Berprikemanusiaan, pengasih.
- 4. Berminat terhadap dan memahami pelajarnya.
- 5. Boleh menjadikan suasana pembelajaran menyeronokkan.
- 6. Tegas dan cekap mengawal kelasnya.
- 7. Adil, tidak pilih kasih.
- 8. Tidak pemanas, pendedam, perungut, dan pemerU.
- 9. Berpribadi yang menyenangkan.

Sementara National Commision for Excellenece in Teacher Education (USA), mengungkapkan karakteristik guru efektif adalah sebagai berikut:

- a. Berketerampilan dalam bidangnya.
- b. Berkemahiran dalam pengajaran.
- c. Memaklumkan kepada pelajar perkembangan diri masing-masing.
- d. Berpengalaman tentang psikologi kognitif.
- e. Mahir dalam teknologi.

Berdasarkan model karakteristik guru efektif yang dikemukakan beberapa ahli maka berbagai indikator guru efektif yang dikemukakan Suparlan (2004) sebagai berikut:

1. Adil dalam tindakan dan perlakuannya.
2. Menjaga perawakan dan cara berpakaian.
3. Menunjukkan rasa simpati kepada setiap pelajar.
4. Mengajar mengikuti kemampuan pelajar.
5. Penyayang.
6. Bekerja secara berpasukan
7. Memuji dan menggalakkan pelajar.
8. Menggunakan pelbagai kaedah dan pendekatan dalam pengajarannya.
9. Taat kepada etika profesionslismenya.
10. Cerdas dan cakap.
11. Mampu berhubung secara efektif.
12. Tidak garang, pmarah, suka membandel, membesarkan diri, sombong, angkuh dan susah menerima pelajaran orang lain.
13. Memiliki sifat kejenakaan dan boleh menerima Jenaka dari pada pelajar-pelajarnya,
14. Berpengetahuan serta senantiasa berusaha menambah pengetahuannya mengenai perkembangan terbaharu terutamanya dalam bidang teknologi pendidikan.

C. Peran dan Tugas Guru

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi siswa. Kehadiran guru tidak tergantikan oleh unsur yang lain, lebih-lebih dalam masyarakat kita yang multikultural dan multidimensional, dimana peranan teknologi untuk menggantikan tugas-tugas guru sangat minim. Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Guru yang profesional diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Profesionalisme guru sebagai ujung tombak di dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat

perhatian (Depdiknas, 2005) Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah merupakan salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

1. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.
3. Membantu perkembangan aspek - aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyesuaian diri, demikianlah dalam proses belajar mengajar guru tidak terbatas sebagai penyampai ilmu pengetahuan akan tetapi lebih dari itu ia bertanggung jawab akan keseluruhan perkembangan kepribadian siswa ia harus mampu menciptakan proses belajar yang sedemikian rupa sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar aktif dan dinamis dalam memenuhi kebutuhan dan menciptakan tujuan. (Slameto, 2002)

Begitu pentingnya peranan guru dalam keberhasilan peserta didik maka hendaknya guru mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan yang ada dan meningkatkan kompetensinya sebab guru pada saat ini bukan saja sebagai pengajar tetapi juga sebagai pengelola proses belajar mengajar. Sebagai orang yang mengelola proses belajar mengajar tentunya harus mampu meningkatkan kemampuan dalam membuat perencanaan pelajaran, pelaksanaan dan pengelolaan pengajaran yang efektif, penilaian hasil belajar yang objektif, sekaligus memberikan motivasi pada peserta didik dan juga membimbing peserta didik terutama ketika peserta didik sedang mengalami kesulitan belajar. Salah satu tugas yang dilaksanakan guru di sekolah adalah memberikan pelayanan kepada siswa agar mereka menjadi peserta didik yang selaras dengan tujuan sekolah. Guru mempengaruhi berbagai aspek kehidupan baik sosial, budaya maupun ekonomi. Dalam keseluruhan proses pendidikan, guru merupakan faktor utama yang bertugas

sebagai pendidik. Guru harus bertanggung jawab atas hasil kegiatan belajar anak melalui interaksi belajar mengajar. Guru merupakan faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya proses belajar dan karenanya guru harus menguasai prinsip-prinsip belajar di samping menguasai materi yang disampaikan dengan kata lain guru harus menciptakan suatu kondisi belajar yang sebaik-baiknya bagi peserta didik, inilah yang tergolong kategori peran guru sebagai pengajar.

Disamping peran sebagai pengajar, guru juga berperan sebagai pembimbing artinya memberikan bantuan kepada setiap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Oemar H (2002) yang mengatakan bimbingan adalah proses pemberian bantuan terhadap individu untuk mencapai pemahaman diri dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah, keluarga serta masyarakat. Sehubungan dengan peranannya sebagai pembimbing, seorang guru harus:

- a. Mengumpulkan data tentang siswa.
- b. Mengamati tingkah laku siswa dalam situasi sehari-hari.
- c. Mengenal para siswa yang memerlukan bantuan khusus.
- d. Mengadakan pertemuan atau hubungan dengan orang tua siswa, baik secara individu maupun secara kelompok, untuk memperoleh saling pengertian tentang pendidikan anak.
- e. Bekerjasama dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lainnya untuk membantu memecahkan masalah siswa.
- f. Membuat catatan pribadi siswa serta menyiapkannya dengan baik.
- g. Menyelenggarakan bimbingan kelompok atau individu.
- h. Bekerjasama dengan petugas-petugas bimbingan lainnya untuk membantu memecahkan masalah siswa.
- i. Menyusun program bimbingan sekolah bersama-sama dengan petugas bimbingan lainnya.
- j. Meneliti kemajuan siswa, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

Peran guru sebagai pengajar dan sebagai pembimbing memiliki keterkaitan yang sangat erat dan keduanya dilaksanakan secara berkesinambungan dan sekaligus berinterpenetrasi dan merupakan keterpaduan antara keduanya.

D. Kinerja Guru

Konsep Kinerja Guru

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistyorini, 2001) Sedangkan Ahli lain berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Tempe, A Dale, 1992) Fatah (1996) Menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistyorini, 2001) Tingkat keterampilan merupakan bahan

mental yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter (dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1) Karakteristik individu, (2) Proses, (3) Hasil dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta (1999) bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar (1992) yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun teknik mengevaluasinya.

2. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya. (Daryanto, 2001)

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Hal ini diperkuat oleh pendapat As'ad (1995) dan Robbins (1996) yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1) Hasil tugas, (2) Perilaku, dan (3) Ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun bekerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai **feed back** sekaligus sebagai **follow up** bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: (1) Unjuk kerja, (2) Penguasaan Materi, (3) Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4) Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik (Sulistiyorini, 2001) Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1) Guru sebagai pengajar, (2) Guru

sebagai pembimbing, dan (3) Guru sebagai administrator kelas. (Danim S, 2002)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- e. Kemampuan mengelola kelas.
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

Kepribadian dan dedikasi. Setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Zakiah Darajat (dalam Djamarah SB, 1994) bahwa kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan misalnya dalam tindakannya, ucapan, caranya bergaul, berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan atau masalah, baik yang ringan maupun yang berat. Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya. Lebih lanjut Zakiah Darajat (dalam Djamarah SB, 1994) mengemukakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah

kepribadiannya. Kepribadian inilah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik, terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa. Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas oleh Drosat (1998) bahwa salah satu dasar pembentukan kepribadian adalah sukses yang merupakan sebuah hasil dari kepribadian, dari citra umum, dari sikap, dari keterampilan karena ini semua melumasi proses interaksi-interaksi manusia.

Kloges (dalam Suryabrata, 2001) mengemukakan bahwa ada tiga aspek kepribadian yaitu: (1) Materi atau bahan yaitu semua kemampuan (daya) pembawaan beserta talent-talentnya (keistimewaan-keistimewaan nya), (2) Struktur yaitu sifat-sifat bentuknya atau sifat-sifat normalnya. (3) Kualitas atau sifat yaitu sistem dorongan-dorongan. Sedangkan Menurut Freud (1950), kepribadian terdiri tiga aspek yaitu: (1) **Das Es (the id)** yaitu aspek biologis, aspek ini merupakan sistem yang original dalam kepribadian sehingga aspek ini merupakan dunia batin subyektif manusia dan mempunyai hubungan langsung dengan dunia obyektif. (2) **Das Ich (the ego)** yaitu aspek psikologis, aspek ini timbul karena kebutuhan individu untuk berhubungan dengan dunia nyata, (3) **Das Ueber Ich (the super ego)** yaitu aspek sosiologis kepribadian merupakan wakil dari nilai-nilai tradisional serta cita-cita masyarakat sebagaimana ditafsirkan orang tua kepada anak-anaknya, yang dimasukkan dengan berbagai perintah dan larangan. Aspek-aspek tersebut di atas merupakan potensi kepribadian sebagai syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesinya. Karena tanpa aspek tersebut sangat tidak mungkin guru dapat

melaksanakan tugas sesuai dengan harapan. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi dapat meningkatkan kesadaran akan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi. Guru yang memiliki kepribadian yang baik dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasi dalam melakukan pekerjaan mendidik sehingga dapat dikatakan guru tersebut memiliki akuntabilitas yang baik dengan kata lain perilaku akuntabilitas meminta agar pekerjaan itu berakhir dengan hasil baik yang dapat memuaskan atasan yang memberi tugas itu dan pihak-pihak lain yang berkepentingan atau segala pekerjaan yang dilaksanakan baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tidak asal-asalan.

Pengembangan Profesi. Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Menurut Pidarta (1999) bahwa Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Tetapi pekerjaan itu harus diterapkan kepada masyarakat untuk kepentingan masyarakat umum, bukan untuk kepentingan individual, kelompok, atau golongan tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaan itu harus memenuhi norma-norma itu. Orang yang melakukan pekerjaan profesi itu harus ahli, orang yang sudah memiliki daya pikir, ilmu dan keterampilan yang tinggi. Disamping itu ia juga dituntut dapat mempertanggungjawabkan segala tindakan dan hasil karyanya yang menyangkut profesi itu. Lebih lanjut Pidarta (1997) mengemukakan ciri-ciri profesi sebagai berikut: (1) Pilihan jabatan itu didasari oleh motivasi yang kuat dan merupakan panggilan hidup orang bersangkutan, (2) Telah memiliki ilmu, pengetahuan, dan keterampilan khusus, yang bersifat dinamis dan berkembang terus. (3) Ilmu pengetahuan, dan keterampilan khusus tersebut di atas diperoleh melalui studi dalam jangka waktu lama di perguruan tinggi. (4) Punya otonomi dalam bertindak ketika melayani klien, (5) Mengabdikan kepada masyarakat atau berorientasi kepada layanan sosial, bukan untuk mendapatkan keuntungan finansial. (6) Tidak mengadvertensikan keahlian-nya untuk mendapatkan klien. (7) Menjadi anggota profesi. (8) Organisasi profesi tersebut menentukan persyaratan penerimaan para

anggota, membina profesi anggota, mengawasi perilaku anggota, memberikan sanksi, dan memperjuangkan kesejahteraan anggota. Bila diperhatikan ciri-ciri profesi tersebut di atas nampaknya bahwa profesi guru tidak mungkin dikenakan pada sembarang orang yang dipandang oleh masyarakat umum sebagai pendidik. Pekerjaan profesi harus berorientasi pada layanan sosial. Seorang profesional ialah orang yang melayani kebutuhan anggota masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok. Sebagai orang yang memberikan pelayanan sudah tentu membutuhkan sikap rendah hati dan budi halus. Sikap dan budi halus ini menjadi sarana bagi terjalinnya hubungan yang baik yang ikut menentukan keberhasilan profesi. Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

Maister (1997) mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekadar memiliki pengetahuan, teknologi dan manajemen tetapi memiliki keterampilan tinggi, memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan. Pengembangan profesional guru harus memenuhi standar sebagaimana yang dikemukakan Stiles dan Horsley (1998) bahwa ada empat standar pengembangan profesi guru yaitu: (1) Standar pengembangan profesi A adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembelajaran isi sains yang diperlukan melalui perspektif-perspektif dan metode-metode inquiri.; (2) Standar pengembangan profesi B adalah pengembangan profesi untuk guru sains memerlukan pengintegrasian pengetahuan sains, pembelajaran, pendidikan, dan siswa, juga menerapkan pengetahuan tersebut ke pengajaran sains; (3) Standar pengembangan profesi C adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembentukan pemahaman dan kemampuan untuk pembelajaran sepanjang masa.; (4) Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu. Standar ini dimaksudkan untuk menangkai kecenderungan kesempatan pengembangan profesi terfragmentasi dan tidak berkelanjutan. Apabila guru di Indonesia telah memenuhi standar profesional guru sebagaimana yang berlaku di Amerika Serikat maka kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia

semakin baik. Tuntutan memenuhi standar profesionalisme bagi guru sebagai wujud dari keinginan menghasilkan guru-guru yang mampu membina peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat, disamping sebagai tuntutan yang harus dipenuhi guru dalam meraih predikat guru yang profesional sebagai mana yang dijelaskan dalam jurnal **Educational Leadership** (dalam Supriadi D. 1998) bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal yaitu: (1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, (2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, (3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, (4) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, (5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya. Guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai: (1) Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan, (2) Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia, (3) Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktik pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program pre-service dan in-service karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah. (Arifin I, 2000) Dimensi lain dari pola pembinaan profesi guru yang dapat dilakukan yaitu: (1) Peningkatan dan Pembinaan hubungan yang erat antara Perguruan Tinggi dengan pembinaan SLTA, (2) Meningkatkan bentuk rekrutmen calon guru, (3) Program penataran yang dikaitkan dengan praktik lapangan, (4) Meningkatkan mutu pendidikan calon pendidik. (5) Pelaksanaan supervisi yang baik, (6) Peningkatan mutu manajemen pendidikan, (7) Melibatkan peran serta masyarakat berdasarkan konsep **link and match**. (8) Pemberdayaan buku teks dan alat-alat pendidikan penunjang, (9)

Pengakuan masyarakat terhadap profesi guru, (10) Perlunya pengukuhan program Akta Mengajar melalui peraturan perundang-undangan, dan (11) Kompetisi profesional yang positif dengan pemberian kesejahteraan yang layak (Hasan A M, 2001) Apabila syarat-syarat profesionalisme guru di atas itu terpenuhi akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis. Hal ini sejalan dengan pendapat Semiawan (1991) bahwa pemenuhan persyaratan guru profesional akan mengubah peran guru yang semula sebagai orator yang verbalistik menjadi berkekuatan dinamis dalam menciptakan suatu suasana dan lingkungan belajar yang **invitation learning environment**.

Menurut Akadum (1999) bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru yaitu: (1) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total, (2) Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, (3) Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan, (4) Masih belum **smoot-nya** perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru, (5) Masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya. Upaya meningkatkan profesionalisme guru di antaranya melalui (1) Peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar. (2) Program sertifikasi (Pantiwati, 2001) Selain sertifikasi, menurut Supriadi (1998) yaitu mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya. Hal tersebut diperkuat pendapat dari Pidarta (1999) bahwa mengembangkan atau membina profesi para guru yang terdiri dari: (1) Belajar lebih lanjut; (2) Menghimbau dan ikut mengusahakan saran dan fasilitas sanggar-sanggar seperti Sanggar Pemantapan Kerja Guru; (3) Ikut mencarikan jalan agar guru-guru mendapatkan kesempatan lebih besar mengikuti

penataran-penataran pendidikan; (4) Ikut memperluas kesempatan agar guru-guru dapat mengikuti seminar-seminar pendidikan yang sesuai dengan minat dan bidang studi yang dipegang dalam usaha mengembangkan profesinya; (5) Mengadakan diskusi-diskusi ilmiah secara berkala di sekolah; (6) Mengembangkan cara belajar berkelompok untuk guru-guru sebidang studi. Pola pengembangan dan pembinaan profesi guru yang diuraikan di atas sangat memungkinkan terjadinya perubahan paradigma dalam pengembangan profesi guru sebagai langkah antisipatif terhadap perubahan peran dan fungsi guru yang selama ini guru dianggap sebagai satu-satunya sumber informasi dan pengetahuan bagi siswa, padahal perkembangan teknologi dan informasi sekarang ini telah membuka peluang bagi setiap orang untuk dapat belajar secara mandiri dan cepat yang berarti siapapun bisa lebih dulu mengetahui yang terjadi sebelum orang lain mengetahuinya, kondisi ini mengisyaratkan adanya pergeseran pola pembelajaran dan perubahan fungsi serta peran guru yang lebih besar yang bukan lagi sebagai satu-satunya sumber informasi pengetahuan bagi siswa melainkan sebagai fasilitator yang mengarahkan siswa dalam pembelajaran. Pengembangan profesi guru harus pula diimbangi dengan usaha lain seperti mengusahakan perpustakaan khusus untuk guru-guru yang mencakup segala bidang studi yang diajarkan di sekolah, sehingga guru tidak terlalu sulit untuk mencari bahan dan referensi untuk mengajar di kelas. Pengembangan yang lain dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada guru-guru untuk mengarang bahan pelajaran tersendiri sebagai buku tambahan bagi siswa baik secara perorangan atau berkelompok. Usaha ini dapat memotivasi guru dalam melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitasnya yang berarti memberi peluang bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut W.F. Connell (1974) bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi keguruan. Peranan profesi adalah sebagai motivator, supervisor, penanggung jawab dalam membina disiplin, model perilaku, pengajar dan pembimbing dalam proses belajar, pengajar yang terus mencari pengetahuan dan ide baru untuk melengkapi dan meningkatkan pengetahuannya, komunikator terhadap orang tua murid dan masyarakat, administrator kelas, serta anggota organisasi profesi pendidikan. Menyadari akan

profesi merupakan wujud eksistensi guru sebagai komponen yang bertanggung jawab dalam keberhasilan pendidikan maka menjadi satu tuntutan bahwa guru harus sadar akan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas Pidarta (1999) bahwa kesadaran diri merupakan inti dari dinamika gerak laju perkembangan profesi seseorang, merupakan sumber dari kebutuhan mengaktualisasi diri. Makin tinggi kesadaran seseorang makin kuat keinginannya meningkatkan profesi. Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan, disamping itu pembinaan harus sesuai arah dan tugas/fungsi yang bersangkutan dalam sekolah. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka semakin mendekatkan guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

Kemampuan Mengajar. Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper (dalam Zahera, 1997) mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar. Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (**learning what to be learnt**), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya (Rusmini, 2003) Guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan selama ini pada suatu jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda (Nasanius Y, 1998) Aspek-aspek teladan mental guru berdampak besar terhadap iklim belajar dan pemikiran pelajar yang diciptakan guru. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan terlibat dan berpengaruh kuat pada proses belajarnya.

Agar guru mampu berkompetensi harus memiliki jiwa inovatif, kreatif dan kapabel, meninggalkan sikap konservatif, tidak bersifat defensif tetapi mampu membuat anak lebih bersifat ofensif (Sutadipura, 1994) Penguasaan seperangkat kompetensi yang meliputi kompetensi keterampilan proses dan kompetensi penguasaan pengetahuan merupakan unsur yang dikolaborasikan dalam bentuk satu kesatuan yang utuh dan membentuk struktur kemampuan yang harus dimiliki seorang guru, sebab kompetensi merupakan seperangkat kemampuan guru searah dengan kebutuhan pendidikan di sekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kompetensi Keterampilan proses belajar mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling sedangkan Kompetensi Penguasaan Pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan. Kompetensi dimaksud meliputi pemahaman terhadap wawasan pendidikan, pengembangan diri dan profesi, pengembangan potensi peserta didik, dan penguasaan akademik (Rusmini, 2003) Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya.

Imron (1995) mengemukakan 10 Kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru yaitu: (1) Menguasai bahan, (2) Menguasai Landasan kependidikan, (3) Menyusun program pengajaran, (4) Melaksanakan Program Pengajaran, (5) Menilai proses dan hasil belajar, (6) Menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan, (7) Menyelenggarakan administrasi sekolah, (8) Mengembangkan kepribadian, (9) Berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, (10) Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar. Sedangkan menurut Uzer Usman (2002) bahwa jenis-jenis kompetensi guru antara lain (1) Kompetensi kepribadian meliputi: mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran; (2) Kompetensi profesional antara lain menguasai landasan kependidikan, menguasai

bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan. Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang makin meningkat, sebaliknya jika kemampuan mengajar yang dimiliki guru sangat sedikit akan berakibat bukan saja menurunkan prestasi belajar siswa tetapi juga menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri. Untuk itu kemampuan mengajar guru menjadi sangat penting dan menjadi keharusan bagi guru untuk dimiliki dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tanpa kemampuan mengajar yang baik sangat tidak mungkin guru mampu melakukan inovasi atau kreasi dari materi yang ada dalam kurikulum yang pada gilirannya memberikan rasa bosan bagi guru maupun siswa untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing.

Antar Hubungan dan Komunikasi. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat komunikasi. Pentingnya komunikasi bagi organisasi tidak dapat dipungkiri, adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Misalnya Kepala Sekolah tidak menginformasikan kepada guru-guru mengenai kapan sekolah dimulai sesudah libur maka besar kemungkinan guru tidak akan datang mengajar. Contoh di atas menandakan betapa pentingnya komunikasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Muhammad A. (2001) bahwa kelupaan informasi dapat memberikan efek yang lebih besar terhadap kelangsungan kegiatan. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi oleh karena itu para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka (Kohler, 1981) Guru dalam proses pelaksanaan tugasnya perlu memperhatikan hubungan dan komunikasi baik antara guru dengan Kepala Sekolah, guru dengan guru, guru dengan siswa, dan guru dengan personalia lainnya di sekolah. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekwensi

terjalinnnya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem sekolah. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru akan berhasil jika ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan siswa sebagai komponen yang diajar. Kinerja guru akan meningkat seiring adanya kondisi hubungan dan komunikasi yang sehat di antara komponen sekolah sebab dengan pola hubungan dan komunikasi yang lancar dan baik mendorong pribadi seseorang untuk melakukan tugas dengan baik.

Menurut Forsdale (1981) bahwa "**communication is the process by which a System is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules**". Sedangkan ahli lain berpendapat bahwa komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain (Brent D. Ruben, 1988) Hubungan sosial antar manusia selalu terjadi di lingkungan kerja. Sebagai peneliti Terence R. Mitchell 1982 (dalam Junaidin, 2006) menemukan bahwa orang-orang di dalam organisasi menghabiskan sebagian besar waktunya untuk interaksi interpersonal. Hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan. Di sekolah hubungan dapat terjadi antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru serta guru dengan siswa. Hubungan guru dengan siswa lebih sering dilakukan dibandingkan dengan hubungan guru dengan guru atau hubungan guru dengan kepala sekolah. Setiap hari guru harus berhadapan dengan siswa yang jumlahnya cukup banyak yang terkadang sangat merepotkan tetapi bagi guru interaksi dengan siswa merupakan hal sangat menarik dan mengasyikkan apalagi dapat membantu siswa dalam menemukan cara mengatasi kesulitan belajar siswa. Ada bermacam-macam interaksi di sekolah.

Kalau ditinjau dari maksud interaksi yang terjadi maka ada dua macam interaksi yaitu (1) interaksi dalam konteks menjalankan tugas yang secara langsung mengarah pada tujuan organisasi dan (2) Interaksi di luar konteks pelaksanaan tugas, meskipun interaksi terjadi di lingkungan kerja. Hubungan yang sehat dan harmonis dalam konteks pelaksanaan tugas menjadi prasyarat agar produktivitas lebih meningkat lagi. Komunikasi digunakan untuk memahami dan menukarkan

pesan verbal maupun non verbal antara pengirim informasi dengan penerima informasi untuk mengubah tingkah laku. Hubungan dan komunikasi yang dikembangkan guru terutama dalam proses pembelajaran dan pada situasi interaksi lain di sekolah memberi peluang terciptanya situasi yang kondusif untuk dapat memperlancar pelaksanaan tugas, segala persoalan yang dihadapi guru baik dalam pelaksanaan tugas utama maupun tugas tambahan dapat diselesaikan melalui penyelesaian secara bersama dengan rekan guru yang lain, tanpa hubungan dan komunikasi yang baik di dalam lingkungan sekolah apapun bentuk pekerjaan yang kita lakukan tetap akan mengalami hambatan dan kurang lancar. Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja. Untuk itu semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

Hubungan dengan Masyarakat. Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah sebab keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu. Menurut Pidarta (1999) bahwa suatu sekolah tidak dibenarkan mengisolasi diri dari masyarakat. Sekolah tidak boleh merupakan masyarakat tersendiri yang tertutup terhadap masyarakat sekitar, ia tidak boleh melaksanakan idenya sendiri dengan tidak mau tahu akan aspirasi-aspirasi masyarakat. Masyarakat menginginkan sekolah itu berdiri di daerahnya untuk meningkatkan perkembangan putra-putra mereka. Sekolah merupakan sistem terbuka terhadap lingkungannya termasuk masyarakat

pendukungnya. Sebagai sistem terbuka sudah jelas ia tidak dapat mengisolasi diri sebab bila hal ini ia lakukan berarti ia menuju ke ambang kematian. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan.

Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaraan pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olah raga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah. Sekolah berada di tengah-tengah masyarakat dan dapat dikatakan berfungsi sebagai pisau bermata dua. Mata yang pertama adalah menjaga kelestarian nilai-nilai positif yang ada dalam masyarakat, agar pewarisan nilai-nilai masyarakat berlangsung dengan baik. Mata yang kedua adalah sebagai lembaga yang mendorong perubahan nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan (Soetjipto dan Rafles Kosasi, 1999) Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia sekolah dengan masyarakat. Hal ini dipertegas Mulyasa (2003) bahwa Tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan sekolah dan kebutuhan masyarakat. Tujuan hubungan masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah antara lain: (1) Memelihara kelangsungan hidup sekolah, (2) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, (3) Memperlancar kegiatan belajar mengajar, (4) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah. Tujuan hubungan berdasarkan kebutuhan masyarakat antara lain: (1) Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, (2) Memperoleh

kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat, (3) Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat, dan (4) Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya (Mulyasa, 2003)

Dalam melaksanakan hubungan sekolah-masyarakat perlu dianut beberapa prinsip sebagai pedoman dan arah bagi guru dan kepala sekolah, agar mencapai sasaran yang diinginkan. Prinsip-prinsip hubungan antara lain: (1) Prinsip Otoritas yaitu bahwa hubungan sekolah-masyarakat harus dilakukan oleh orang yang mempunyai otoritas, karena pengetahuan dan tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan sekolah. (2) Prinsip kesederhanaan yaitu bahwa program-program hubungan sekolah masyarakat harus sederhana dan jelas, (3) Prinsip sensitivitas yaitu bahwa dalam menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan masyarakat, sekolah harus sensitif terhadap kebutuhan serta harapan masyarakat. (4) Prinsip kejujuran yaitu bahwa apa yang disampaikan kepada masyarakat haruslah sesuatu apa adanya dan disampaikan secara jujur. (5) Prinsip ketepatan yaitu bahwa apa yang disampaikan sekolah kepada masyarakat harus tepat, baik dilihat dari segi isi, waktu, media yang digunakan serta tujuan yang akan dicapai (Soetjipto dan Rafles Kosasi (1999) Agar hubungan dengan masyarakat terjamin baik dan berlangsung kontinu, maka diperlukan peningkatan profesi guru dalam hal berhubungan dengan masyarakat. Guru disamping mampu melakukan tugasnya masing-masing di sekolah, mereka juga diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas-tugas hubungan dengan masyarakat. Mereka bisa mengetahui aktivitas-aktivitas masyarakatnya, paham akan adat istiadat, mengerti aspirasinya, mampu membawa diri di tengah-tengah masyarakat, bisa berkomunikasi dengan mereka dan mewujudkan cita-cita mereka. Untuk mencapai hal itu diperlukan kompetensi dan perilaku dari guru yang cocok dengan struktur sosial masyarakat setempat, sebab ketika kompetensi dan perilaku guru tidak cocok dengan struktur sosial dalam masyarakat maka akan terjadi benturan pemahaman dan salah pengertian terhadap program yang dilaksanakan sekolah dan berakibat tidak adanya dukungan masyarakat terhadap sekolah, padahal sekolah dan

masyarakat memiliki kepentingan yang sama dan peran yang strategis dalam mendidik dan menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Hubungan dengan masyarakat tidak saja dibina oleh guru tetapi juga dibina oleh personalia lain yang ada di sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Pidarta (1999) yang mengatakan bahwa selain guru, anggota staf yang lain seperti para pegawai, para petugas bimbingan dan konseling, petugas-petugas medis, dan bahkan juga pesuruh dapat melakukan hubungan dengan masyarakat, sebab mereka ini juga terlibat dalam pertemuan-pertemuan, pemecahan masalah, dan ketatausahaan hubungan dengan masyarakat. Namun yang lebih banyak menangani hal itu adalah guru sehingga guru-gurulah yang paling dituntut untuk memiliki kompetensi dan perilaku yang cocok dengan struktur sosial.

Kemampuan guru membawa diri baik di tengah masyarakat dapat mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap guru. Guru harus bersikap sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat, responsif dan komunikatif terhadap masyarakat, toleran dan menghargai pendapat mereka. Bila tidak mampu menampilkan diri dengan baik sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Bertalian dengan hal itu Pidarta (1999) menegaskan bahwa keadaan seperti itu akan menimbulkan cap kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar. Oleh karena itu kewajiban sekolah untuk menegakkan wibawa guru di tengah masyarakat dengan terus menyesuaikan diri sambil ikut memberikan pencerahan kepada masyarakat.

Hal yang dilakukan guru dalam mendukung hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain: (1) Membantu sekolah dalam melaksanakan teknik-teknik hubungan sekolah dengan masyarakat. Melalui: (a) Guru hendaknya selalu berpartisipasi lembaga dan organisasi di masyarakat (b) Guru hendaknya membantu memecahkan yang timbul dalam masyarakat. (2) Membuat dirinya lebih baik lagi dalam masyarakat melalui penyesuaian diri dengan adat istiadat masyarakat karena guru adalah tokoh milik masyarakat. Tingkah laku guru di sekolah dan di masyarakat menjadi panutan masyarakat. Pada posisi tersebut guru menjaga perilaku yang prima. Apabila masyarakat mengetahui bahwa guru-guru sekolah tertentu dapat dijadikan suri teladan di masyarakat, maka masyarakat akan

percaya pada sekolah pada akhirnya masyarakat memberikan dukungan pada sekolah. (3) Guru harus melaksanakan kode etiknya, karena kode etik merupakan seperangkat aturan atau pedoman dalam melaksanakan tugas profesinya. Penjelasan di atas menunjukkan betapa penting peran guru dalam hubungan sekolah dengan masyarakat. Terjalannya hubungan yang harmonis antara sekolah-masyarakat membuka peluang adanya saling koordinasi dan pengawasan dalam proses belajar mengajar di sekolah dan keterlibatan bersama memajukan peserta didik. Guru diharapkan selalu berbuat yang terbaik sesuai harapan masyarakat yaitu terbinanya dan tercapainya mutu pendidikan anak-anak mereka. Penciptaan suasana menantang harus dilengkapi dengan terjalinnya hubungan yang baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya. Ini dimaksudkan untuk membina peran serta dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan. Hanya sebagian kecil waktu yang dipergunakan oleh guru di sekolah dan sebagian besar ada di masyarakat. Agar pendidikan di luar ini terjalin dengan baik dengan apa yang dilakukan oleh guru di sekolah diperlukan kerjasama yang baik antara guru, orang tua dan masyarakat. Kewajiban guru mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat merupakan bagian dan tugas guru dalam mendidik siswa dan mengembangkan profesinya sebagai guru. Sekolah adalah milik bersama antara warga sekolah itu sendiri, pemerintah dan masyarakat. Dengan adanya perubahan paradigma pendidikan sekarang ini membuka peluang bagi masyarakat untuk dapat menilai sekolah dan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan masyarakat baik secara perseorangan maupun kelompok yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung membawa konsekwensi bagi terciptanya kondisi kerja ke arah yang lebih baik karena kelangsungan hidup sekolah sangat tergantung pula dari keterlibatan masyarakat sebagai unsur pendukung keberhasilan sekolah maka guru secara langsung terpengaruh dan berdampak pada kinerja guru sebab ketika guru menunjukkan kinerja yang tidak baik di suatu sekolah maka masyarakat tidak akan memberikan respon positif bagi kelangsungan sekolah tersebut. Apalagi guru selalu berada di tengah-tengah masyarakat segala tindak tanduknya akan selalu dicontoh dan diteladani dalam masyarakat. Manfaat

hubungan dengan masyarakat sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang kontinu dan proses saling memberi dan saling menerima serta membuat introspeksi sekolah dan guru menjadi giat dan kontinu. Setiap aktivitas guru dapat diketahui oleh masyarakat sehingga guru akan berupaya menampilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dipertegas Pidarta (1999) yang menyatakan bahwa bila guru tidak mau belajar dan tidak mampu menampilkan diri sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan mereka. Keadaan ini seringkali menimbulkan cap kurang baik terhadap guru. Citra guru di mata masyarakat menjadi pudar.

Kedisiplinan. The Liang Gie (1972) memberikan pengertian disiplin sebagai berikut Disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang. Sedangkan Good's (1959) dalam **Dictionary of Education** mengartikan disiplin sebagai berikut: 1) Proses atau hasil pengarahan atau pengendalian keinginan, dorongan atau kepentingan guna mencapai maksud atau untuk mencapai tindakan yang lebih sangkil; 2) Mencari tindakan terpilih dengan ulet, aktif dan diarahkan sendiri, sekalipun menghadapi rintangan; 3) Pengendalian perilaku secara langsung dan otoriter dengan hukuman atau hadiah; 4) Pengekangan dorongan dengan cara yang tak nyaman dan bahkan menyakitkan. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Tujuan disiplin menurut Arikunto, S. (1993) yaitu agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tentram dan setiap guru beserta karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya. Sedangkan Depdikbud (1992) menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu: (1) Tujuan Umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan (2) Tujuan khusus yaitu: (a) Agar Kepala Sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah, (b) Agar guru dapat

melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada di sekolah dan di luar sekolah (c) Agar tercipta kerjasama yang erat antara sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan. Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa.

Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Kemampuan guru dalam memahami aturan dan melaksanakan aturan yang tepat, baik dalam hubungan dengan personalia lain di sekolah maupun dalam proses belajar mengajar di kelas sangat membantu upaya membelajarkan siswa ke arah yang lebih baik. Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan demikian kedisiplinan seorang guru menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja dan di sisi lain akan memberikan tauladan bagi siswa bahwa disiplin sangat penting bagi siapapun apabila ingin sukses. Hal tersebut dipertegas Imron (1995) menyatakan bahwa disiplin kinerja guru adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap sekolah secara keseluruhan. Tiga model disiplin yang dapat dikembangkan yaitu: (1) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Bahwa guru dikatakan mempunyai disiplin tinggi manakala mau menurut saja terhadap perintah dan anjuran pejabat atau pembina tanpa banyak menyumbangkan pikiran-pikirannya. (2) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive. Bahwa guru haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan sekolah. Aturan-aturan di sekolah dilonggarkan dan tidak perlu mengikat kepada guru. (3) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali yaitu memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada guru untuk berbuat, tetapi konsekwensi dari perbuatan itu haruslah dapat dipertanggungjawabkan (Imron, 1995) Penerapan model disiplin di atas, diikuti dengan teknik-teknik alternatif pembinaan disiplin guru yaitu: (1)

Pembinaan dengan teknik **external control** yaitu pembinaan yang dikendalikan dari luar. (2) Pembinaan dengan teknik **internal control** yaitu diupayakan agar guru dapat mendisiplinkan dirinya sendiri. Guru disadarkan akan pentingnya disiplin. (3) Pembinaan dengan teknik **cooperative control** yaitu Pembinaan ini model ini, menuntut adanya saling kerjasama antara guru dengan orang yang membina dalam menegakkan disiplin. Perilaku disiplin dalam kaitan dengan kinerja guru sangat erat hubungannya karena hanya dengan kedisiplinan yang tinggilah pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Untuk itu dalam upaya mencegah terjadinya indiscipliner perlu ditindak lanjuti dengan meningkatkan kesejahteraan guru, memberi ancaman, teladan kepemimpinan, melakukan tindakan korektif, memelihara tata tertib, memajukan pendekatan positif terhadap disiplin, pencegahan dan pengendalian diri (Zahera Sy, 1998) Hal tersebut dipertegas oleh Nainggolan H. (1990) bahwa upaya-upaya untuk menegakkan disiplin antara lain: (1) Memajukan tindakan positif, (2) Pencegahan dan penguasaan diri, (3) Memelihara tata tertib. Kedisiplinan yang baik ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi guru itu sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbas pada komponen lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

Kesejahteraan. Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa (2002) menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya. Menurut Supriadi (1999) bahwa tingkat kesejahteraan guru di Indonesia sangat memprihatinkan, hanya setara dengan kondisi guru di negara miskin di Afrika. Rendahnya tingkat kesejahteraan tersebut akan semakin tampak bila dibandingkan dengan kondisi guru di negara lain. Di negara maju, gaji guru umumnya lebih tinggi dari pegawai yang lain, sementara di Indonesia justru sebaliknya. Profesionalitas

guru tidak saja dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkeadilan. Bila kebutuhan dan kesejahteraan para guru telah layak diberikan oleh pemerintah, maka tidak akan ada lagi guru yang membolos karena mencari tambahan di luar (Denny Suwarja, 2003) Hal itu tersebut dipertegas Pidarta (1999) yang menyatakan bahwa rata-rata gaji guru di negara ini belum menjamin kehidupan yang layak. Hampir semua guru bekerja di tempat lain sebagai sambilan disamping pekerjaannya sebagai guru tetap di suatu sekolah. Malah ada juga guru-guru yang melaksanakan pekerjaan sambilan lebih dari satu tempat bahkan ada yang bekerja sambilan tidak di bidang pendidikan. Hal ini bisa dimaklumi karena mereka ingin hidup layak bersama keluarganya. Dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan yaitu: (1) Profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya. (2) Profesionalisme guru masih rendah (Adiningsih, 2002)

Journal PAT (2001) menjelaskan bahwa di Inggris dan Wales dalam meningkatkan profesionalisme guru pemerintah mulai memperhatikan pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya. Analisa tingkat institusi menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan dan performan rasanya nyata, pendidik yang terpuaskan pada tingkat yang lebih tinggi memiliki performan pada tingkat yang lebih tinggi dari pendidik yang berada pada tingkat tidak terpuaskan. Hal tersebut dipertegas Arthur H. Braifield and Walter H. Crockett (dalam Sutaryadi, 2001) yang menyatakan bahwa memang terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan performan kerja namun pada tingkat rendah. Peningkatan kesejahteraan berkaitan erat dengan insentif yang diberikan pada guru. Insentif dibatasi sebagai imbalan organisasi pada motivasi individu, pekerja menerima insentif dari organisasi sebagai pengganti karena dia anggota yang produktif dengan kata lain insentif adalah upah atau hukuman yang diberikan sebagai pengganti kontribusi individu pada organisasi. Menurut Chester I. Barnard (dalam

Sutaryadi, 2001) menyatakan bahwa insentif yang tidak memadai berarti mengubah tujuan organisasi.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa untuk memaksimalkan kinerja guru langkah strategis yang dilakukan pemerintah yaitu memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya. Program peningkatan mutu pendidikan apapun yang akan diterapkan pemerintah, jika kesejahteraan guru masih rendah maka besar kemungkinan program tersebut tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Jadi tidak heran kalau guru di negara maju memiliki kualitas tinggi dan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi. Adanya Jaminan kehidupan yang layak bagi guru dapat memotivasi untuk selalu bekerja dan meningkatkan kreativitas sehingga kinerja selalu meningkat tiap waktu.

Iklm Kerja. Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya. Menurut Davis, K & Newstrom J.W (1996) bahwa sekolah dapat dipandang dari dua pendekatan yaitu pendekatan statis yang merupakan wadah atau tempat orang berkumpul dalam satu struktur organisasi dan pendekatan dinamis merupakan hubungan kerjasama yang harmonis antara anggota untuk mencapai tujuan bersama. Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalinnya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Litwin dan Stringer (dalam Sergiovanni, 2001) mengemukakan bahwa Iklim mempengaruhi kinerja guru. Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor

lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut. Sedangkan menurut Henry A Marray dan Kurt Lewin (dalam Sutaryadi, 1990) mengatakan bahwa Iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya. Iklim sekolah memegang peran penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan dan pergaulan di sekolah itu. Iklim itu menggambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu, khususnya kalangan guru-guru. Iklim ialah keseluruhan sikap guru-guru di sekolah terutama yang berhubungan dengan kesehatan dan kepuasan mereka (Pidarta, 1999) Jadi Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara Kepala Sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru dengan pegawai sekolah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai. Iklim negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, egois. Iklim negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklim positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan lain dalam banyak hal terjadi kegotongroyongan di antara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah. Iklim positif menampakkan aktivitas-aktivitas berjalan dengan harmonis dan dalam suasana yang damai, teduh yang memberikan rasa tenteram, nyaman kepada personalia pada umumnya dan guru khususnya. Terciptanya iklim positif di sekolah bila terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara Kepala Sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Owens (1991) bahwa faktor-faktor penentu iklim organisasi sekolah terdiri dari (1) Ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain, (2) Milieu yakni hubungan sosial, (3)

Sistem sosial yakni ketatausahaan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi, (4) Budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.

Sedangkan Menurut Steers (1975) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerjasama di sekolah adalah: (1) Struktur tugas, (2) Imbalan dan hukuman yang diberikan, (3) Sentralisasi keputusan, (4) Tekanan pada prestasi, (5) Tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, (7) Keterbukaan dan Ketertutupan individu, (8) Status dalam organisasi, (9) Pengakuan dan umpan balik, (10) Kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif. Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan terkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.

6

Kinerja Guru

Kinerja guru yang ditunjukkan dapat diamati dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang tentunya sudah dapat mencerminkan suatu pola kerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, seseorang tidak akan bekerja secara profesional bilamana hanya memenuhi salah satu diantara dua persyaratan di atas. Jadi betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila tidak memiliki kepribadian dan dedikasi dalam bekerja yang tinggi. Guru yang memiliki kinerja yang baik tentunya memiliki komitmen yang tinggi dalam pribadinya artinya tercermin suatu kepribadian dan dedikasi yang paripurna. Tingkat komitmen guru terbentang dalam satu garis kontinum, bergerak dari yang paling rendah menuju paling tinggi.

A. Menata Diri

Guru yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada murid, demikian pula waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang sangat sedikit. Sebaliknya seseorang guru yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya tinggi sekali perhatiannya dalam bekerja. Demikian pula waktu yang disediakan untuk peningkatan mutu pendidikan sangat banyak. Sedangkan tingkat abstraksi yang dimaksudkan di sini adalah tingkat kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, mengklarifikasi masalah-masalah pembelajaran, dan menentukan alternatif pemecahannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Glickman (dalam Bafadal I, 2003) yang menyatakan bahwa "guru yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi adalah guru

yang mampu mengelola tugas, menemukan berbagai permasalahan dalam tugas dan mampu secara mandiri memecahkannya".

Langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui beberapa terobosan antara lain:

1. Kepala Sekolah harus memahami dan melakukan tiga fungsi sebagai penunjang peningkatan kinerja guru antara lain:
 - a. Membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang dicapai.
 - b. Mendorong guru agar mampu memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi dan dapat melihat hasil kerjanya.
 - c. Memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, baik yang diberikan oleh kepala sekolah maupun yang diberikan semasa guru, staf tata usaha, siswa, dan masyarakat umum maupun yang diberikan pemerintah.
 - d. Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.
 - e. Membantu memberikan kemudahan kepada guru dalam proses pengajuan kenaikan pangkatnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - f. Membuat kebijakan sekolah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan lainnya harus disesuaikan dengan kemampuan guru itu sendiri.
 - g. Melaksanakan teknik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru-guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran.
 - h. Mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya.
 - i. Menciptakan hubungan kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah baik antara guru dengan kepala sekolah, guru

dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan tata usaha maupun yang lainnya.

- j. Menciptakan dan menjaga kondisi dan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan sekolah, terutama di dalam kelas, tempat kerja yang menyenangkan, alat pelajaran yang cukup dan bersifat up to date, tempat beristirahat di sekolah yang nyaman, kebersihan dan keindahan sekolah, penerangan yang cukup dan masih banyak lagi.
- k. Memberikan peluang pada guru untuk tumbuh dalam meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian mengajar, dan memperoleh keterampilan yang baru.
- l. Mengupayakan adanya efek kerja guru di sekolah terhadap keharmonisan anggota keluarga, pendidikan anggota keluarga, dan terhadap kebahagiaan keluarganya.
- m. Mewujudkan dan menjaga keamanan kerja guru tetap stabil dan posisi kerjanya tetap mantap sehingga guru merasa aman dalam pekerjaannya.
- n. Memperhatikan peningkatan status guru dengan memenuhi kelengkapan status berupa perlengkapan yang mendukung kedudukan kerja guru, misalnya tersedianya ruang khusus untuk melaksanakan tugas, tempat istirahat khusus, tempat parkir khusus, kamar mandi khusus dan sebagainya. (Junaidin, 2006)
- o. Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah.
- p. Menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Langkah lain yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya. Melalui teknologi informasi yang dimiliki baik oleh daerah maupun oleh individual sekolah, guru dapat melakukan beberapa hal diantaranya: (1) melakukan penelusuran dan

pencarian bahan pustaka, (2) membangun **Program Artificial Intelligence** (kecerdasan buatan) untuk memodelkan sebuah rencana pengajaran, (3) memberi kemudahan untuk mengakses apa yang disebut dengan **virtual classroom** ataupun **virtual university**, (4) pemasaran dan promosi hasil karya penelitian.

Dengan memanfaatkan teknologi informasi maka guru dapat secara cepat mengakses materi pengetahuan yang dibutuhkan sehingga guru tidak terbatas pada pengetahuan yang dimiliki dan hanya bidang studi tertentu yang dikuasai tetapi seyogyanya guru harus mampu menguasai lebih dari bidang studi yang ditekuninya sehingga bukan tidak mungkin suatu saat guru tersebut akan mendalami hal lain yang masih memiliki hubungan erat dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik.

2. Dinas Pendidikan setempat selaku pihak yang ikut andil dalam mengeluarkan dan memutuskan kebijakan pada sektor pendidikan dapat melakukan langkah sebagai berikut:
 - a. Memberikan kemandirian kepada sekolah secara utuh.
 - b. Mengontrol setiap perkembangan sekolah dan guru.
 - c. Menganalisis setiap persoalan yang muncul di sekolah.
 - d. Menentukan alternatif pemecahan bersama dengan kepala sekolah dan guru terhadap persoalan yang dihadapi guru.

Kinerja guru tidak dapat berdiri sendiri melainkan sangat dipengaruhi oleh faktor lain melalui interaksi sosial yang terjadi di antara diri mereka sendiri maupun dengan komponen yang lain dalam sekolah. Hal lain yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan moral kerja guru. Moral kerja sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang merupakan perwujudan suatu kemauan yang dibawa serta ke sekolah dan kerjanya. Pemahaman tentang moral kerja yang belum sempurna menyebabkan tidak dapat mempengaruhi kinerja secara spesifik. Padahal moral kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat untuk bekerja lebih baik. Moral kerja dapat pula dipengaruhi oleh motif-motif tertentu yang bersifat subyektif maupun obyektif. Adapun yang menjadi motif untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan-kebutuhan

(**needs**) yang menimbulkan suatu tindakan perbuatan yang menimbulkan suatu perbuatan (**behavior**) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (**goals**) Bafadal I (2003) memberikan suatu contoh akan pentingnya pemenuhan kebutuhan sebagai berikut: "misalnya seseorang pasti membutuhkan makanan untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Apabila tidak mendapatkan makanan orang itu akan mati kelaparan. Makanan pada konteks ini merupakan kebutuhan (**needs**) Oleh karena itu makanan merupakan kebutuhan yang memaksa seseorang melakukan tindakan perbuatan (**behavior**)".

Hubungan kebutuhan dan tindak perbuatan divisualisasikan melalui gambar berikut:

Kebutuhan = = ➔ Tindakan Perbuatan = = = ➔ Tujuan

B. Guru Bermutu

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Namun demikian, posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajar dan tingkat kesejahteraannya. Reformasi pendidikan merupakan respons terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi, pendidikan harus berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak asasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal. Menurut Louis V. Gerstner, Jr., dkk. (1995) (dalam Aqib Z, 2003) mengatakan bahwa: "Sekolah abad masa depan memiliki ciri-ciri antara lain (1) kepala sekolah yang dinamis dan komunikatif dengan kemerdekaan memimpin menuju visi keunggulan pendidikan, (2) memiliki visi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas, (3) guru-guru yang berkompeten dan berjiwa kader yang senantiasa bergairah dalam melaksanakan

tugas profesionalnya secara inovatif, (4) siswa-siswa yang sibuk, bergairah, dan bekerja keras dalam mewujudkan perilaku pembelajaran, dan (5) masyarakat dan orang tua yang berperan serta dalam menunjang pendidikan".

Upaya mewujudkan visi guru dalam reformasi pendidikan beberapa asumsi dasar yang harus mendapat pertimbangan antara lain:

1. guru pada dasarnya merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan;
 2. jumlah guru dengan kecakapan akademik yang baik, cenderung menurun di masa yang akan datang, sepanjang secara material sosial, jabatan guru tidak menarik dan menjanjikan bagi generasi muda yang memiliki kualitas akademik yang cemerlang;
 3. kepercayaan masyarakat terhadap guru sangat bergantung dari persepsi yang berkenaan dengan status guru terutama yang berkaitan dengan kualitas pribadi, kualitas kesejahteraan, penghargaan material, kualitas pendidikan, dan standar profesi;
 4. anggaran belanja pendidikan, imbal jasa (gaji dan tunjangan lainnya), dan kondisi kerja guru merupakan faktor yang mendasar bagi terselenggaranya pendidikan yang berkualitas dan kinerja yang efektif;
 5. masyarakat dan orang tua mempunyai hak akan pendidikan yang terbaik buat anak-anaknya;
 6. di sisi lain guru diharapkan menunjukkan kinerja atas dasar moral dan profesional yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam kaitan ini, guru mempunyai keterikatan yang erat dengan kualitas dan hasil pendidikan.
- (Aqib Z., 2003)

Ungkapan di atas bermakna bahwa posisi guru pada era dalam reformasi pendidikan merupakan posisi yang memiliki peran besar yang harus dijalankan guru dalam mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik. Sehingga berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kinerja guru perlu dilakukan perbaikan seperti kualitas kesejahteraan, kualitas moral dan kualitas profesi dan lain-lain yang dimiliki guru sebagai penentu keberhasilan pendidikan, maka tidak salah jika ada

keinginan memperbaiki mutu pendidikan akan berkaitan dengan memperbaiki posisi guru.

Untuk mewujudkan kinerja guru yang profesional dalam reformasi pendidikan, secara ideal ada beberapa karakteristik citra guru yang diharapkan antara lain:

1. guru harus memiliki semangat juang yang tinggi disertai dengan kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap.
2. guru yang mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek.
3. guru yang mempunyai kualitas kompetensi pribadi dan profesional yang memadai disertai atas kerja yang kuat.
4. guru yang mempunyai kualitas kesejahteraan yang memadai.
5. guru yang mandiri, kreatif, dan berwawasan masa depan.

Untuk mewujudkan guru yang memiliki karakteristik seperti di atas maka perlu dilakukan langkah nyata yang dapat dilakukan pemerintah antara lain: (1) pemerintah harus ada kemauan politik untuk menempatkan posisi guru dalam keseluruhan pendidikan nasional, (2) mewujudkan sistem manajemen guru dan tenaga kependidikan lainnya yang meliputi pengadaan, pengangkatan, penempatan, pengelolaan, pembinaan, dan pengembangan secara terpadu yang sistematis, sinergik dan simbolik, (3) pembenahan sistem pendidikan guru yang lebih fungsional untuk menjamin dihasilkannya kualitas profesional guru dan tenaga kependidikan lainnya, (4) pengembangan satu sistem pengganjaran (gaji dan tunjangan lainnya) bagi guru secara adil, bernilai ekonomis, dan memiliki daya tarik sedemikian rupa sehingga merangsang guru untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi dan memberikan kepuasan lahir batin (Aqiz Z., 2003)

Pada era otonomi daerah, Pendapatan yang diterima guru bervariasi, baik ditinjau dari jenjang sekolah maupun lokasi daerah. Tunjangan guru di sekolah pada jenjang yang lebih rendah adalah lebih rendah dari pada tunjangan guru di sekolah yang lebih tinggi. Demikian pula, tunjangan guru di sekolah yang berada di kota adalah lebih tinggi daripada tunjangan guru di sekolah yang berada di pinggir

kota dan desa. Kondisi ini disebabkan oleh perbedaan kebutuhan sekolah dan kemampuan orang tua dalam memberikan sumbangan dana terhadap sekolah. Ekonomi orang tua di perkotaan adalah cenderung lebih kuat dibandingkan dengan ekonomi orang tua di pinggir kota dan desa. Sedangkan, besarnya tunjangan kepada guru yang diberikan sekolah didasarkan atas RAPBS dan kekuatan orang tua siswa. Tunjangan kepada guru memberikan efek yang signifikan terhadap hasil belajar yang diperoleh siswa. Siswa yang berada di kota lebih berprestasi daripada siswa di pinggir kota dan desa. Demikian pula, siswa yang ada di pinggir kota lebih berprestasi dari pada siswa di desa. Meski prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh kemampuan siswa dan daya dukung orang tua, namun prestasi tersebut juga dipengaruhi oleh tunjangan kepada guru. Tunjangan guru yang berada di kota adalah cenderung lebih besar, sehingga lebih dapat berkonsentrasi dalam mengajar. Sebaliknya, tunjangan guru di desa adalah lebih kecil dan hal ini menyebabkan konsentrasi mengajar kurang. Analisis- analisis tersebut lebih nampak pada ilustrasi studi kualitatif sebagaimana dipaparkan di bawah ini (Husin, Z. dan Sasongko R.N, 2003)

Kalau seorang guru dapat membeli pesawat televisi, radio tape, sepeda motor, dan barang-barang mewah lainnya atau mengangsur perumahan, hal itu karena utang dengan menggunakan agunan gaji mereka setiap bulan dipotong. Sedangkan gaji guru di negara lain cukup untuk kebutuhan satu bulan, berekreasi, membeli buku, dan menabung. Bila dibandingkan dengan kesejahteraan pegawai negeri sipil lain di Indonesia, secara nominal gaji guru lebih tinggi untuk golongan yang sama, misalnya sama- sama golongan III C antara pegawai negeri sipil guru dan non-guru, karena guru mendapat tambahan tunjangan fungsional. Tetapi, jam kerja pegawai negeri sipil (PNS) non-guru terbatas, sehari hanya delapan jam atau seminggu 42 jam. Sedangkan jam kerja guru tidak terbatas, memang mengajarnya hanya pukul 07.00-12.45, tetapi sebelum mengajar harus menyiapkan bahan, administratif (buat satuan pelajaran), dan setelah mengajar mereka harus mengoreksi hasil pekerjaan murid.

Di sisi lain peluang untuk memperoleh pendapatan tambahan di luar gaji bagi PNS non-guru lebih terbuka karena sering ada proyek-proyek atau urusan lain

dengan masyarakat. Adapun guru, peluangnya untuk memperoleh tambahan pendapatan hanya bila melakukan pungutan tambahan kepada murid atau bisnis. Namun, hal itu langsung akan mendapat respons negatif dari masyarakat. Harapan masyarakat terhadap guru memang bukan hanya perannya di dalam kelas saja, tetapi juga di luar kelas juga dapat memberikan teladan. Tetapi peran memberi teladan ini tidak pernah dihargai secara material dan sosial. Ada delapan hal yang diinginkan oleh guru melalui kerjanya yaitu (1) adanya rasa aman dan hidup layak, (2) kondisi kerja yang diinginkan, (3) rasa keikutsertaan, (4) perlakuan yang wajar dan jujur, (5) rasa mampu, (6) pengakuan dan penghargaan atas sumbangan, (7) ikut bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, (8) kesempatan mengembangkan **self respect** (Bafadal I, 2003) Sedangkan menurut teori kebutuhan Maslow bahwa kebutuhan manusia dibagi dalam lima tingkatan antara lain (1) kebutuhan fisiologi secara universal seperti makanan, minuman, pakaian dan perumahan, (2) kebutuhan rasa aman (**safety or security needs**), (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan harga diri (**esteem or ego needs**), (5) kebutuhan aktualisasi diri (**self actualization needs**)

Menurut Hopson and Scally (dalam Husin, Z. dan Sasongko R.N, 2003) bahwa diskursus paradigma pendidikan antara **investment based** vs **out come based** membawa implikasi imperatif terhadap penataan manajemen pendidikan di era otonomi daerah. Dalam era ini, manajemen perlu ditata secara demokratis, kreatif, dan menguntungkan bersama. Fungsi pendidikan perlu ditata ulang tidak hanya sekedar menjalankan tugas rutin mengajar. Namun lebih dari itu, yakni mewujudkan **educated man** yang mempunyai **life skills** berkualitas tinggi.

C. Peran Guru

Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat selama ini membawa dampak terhadap jarak antar bangsa di dunia sehingga fenomena ini bersifat global. Perkembangan dan tatanan ekonomi dunia sedang merubah ke arah perdagangan dan investasi bebas. **General Agreement of Tariff and Trade** (GATT) yang selanjutnya berkembang menjadi World Trade Organization (WTO), serta dibentuknya perdagangan regional seperti European Economies Community

(EEC), North American Free Trade Area (NAFTA), dan Asia Pasific Economie Coop ration (APEC) merupakan bentuk nyata perdagangan global yang bebas dan makin terbuka. Hal ini akan membawa implikasi bahwa pasar domestik akan menjadi bagian dari pasar dunia sehingga gejolak yang terjadi dalam ekonomi global berpengaruh pada pasar domestik. Untuk menghadapi persaingan yang makin ketat haruslah didukung kualitas sumber daya manusia yang unggul dan komitmen terhadap nilai-nilai (Idris, J. 2005) Akibat pengaruh globalisasi menghadirkan problem baru berupa kesenjangan antara kemajuan IPTEK sekarang dengan kurikulum sekolah. Di lain pihak motivasi dan minat belajar siswa masih rendah mengakibatkan kualitas lulusan sebagai hasil pendidikan cenderung merendah pula. Wacana mutu pendidikan yang tak menggembirakan itu terindikasi pada tahun 2000 lalu sebuah organisasi dunia International Association of Educational Evaluation in Achievement (IEA) menerbitkan hasil survei prestasi belajar matematika dan IPA bagi siswa sekolah Usia 13 tahun pada 42 negara menempatkan negara kita berada pada posisi yang kurang menggembirakan.

Pelaksanaan pendidikan kita selama ini telah menempatkan kata-kata dan semboyan baku yang mengagumkan namun seperti apa dan bagaimana manusia yang cerdas dan seutuhnya justru tidak ditemukan dalam paham pendidikan kita. Kehampaan visi dan filosofi tersebut membuat fokus perhatian hanya tertuju pada masalah metodologi sedangkan inti yang sebenarnya (ruh pendidikan) belum tersentuh. Mutu hanya terwujud jika proses pendidikan di sekolah benar-benar menjadikan siswa belajar dan belajar sebanyak mungkin. Mutu pendidikan harus dilihat dari kemampuan belajar siswa secara mandiri. Pengetahuan apapun yang mereka kuasai adalah hasil belajar yang mereka lakukan sendiri (Novak & Gowin, 1984, Arend, 2001 dalam Jalaluddin).

Persoalannya sekarang adalah bagaimana menemukan pendekatan yang terbaik untuk menyampaikan berbagai konsep yang diajarkan di dalam mata pelajaran tertentu sehingga semua siswa dapat menggunakan dan mengingat lebih lama konsep tersebut. Bagaimana setiap individual mata pelajaran dipahami sebagai bagian yang saling berhubungan dan membentuk satu pemahaman yang utuh bagaimana seorang guru dapat berkomunikasi secara efektif dengan siswanya

yang selalu bertanya-tanya tentang alasan dari sesuatu, arti dari sesuatu dan hubungan dari apa yang mereka pelajari. Bagaimana guru dapat membuka wawasan berpikir yang beragam dari seluruh siswa sehingga mereka dapat mempelajari berbagai konsep dan cara mengaitkannya dengan kehidupan nyata, sehingga dapat membuka berbagai pintu kesempatan selama hidupnya. Hal ini merupakan tantangan yang dihadapi guru setiap hari dan tantangan bagi pengembangan kurikulum.

D. Reorientasi Paradigma Pendidikan yang Diinginkan

Untuk menjawab perubahan-perubahan yang terjadi dalam persaingan global sekarang ini maka seyogyanya perubahan perkembangan kehidupan diikuti pula dengan perubahan orientasi pendidikan hal ini penting dilakukan sebagai langkahantisipasi dan tindakan adaptasi guna mempertahankan eksistensi dalam persaingan global. Untuk itu perubahan paradigma pendidikan yang perlu diperhatikan seperti (1) dari **schooling ke learning** dimana implikasinya ke arah belajar siswa aktif sehingga perlu membuat suasana belajar inovatif dan kreatif dan juga harus mampu menguasai multi metode/multi media untuk mendorong siswa bereksplorasi, belajar dari mengamati ke menjelaskan; (2) Dari **knowledge based learning ke competency based learning** dimana pembelajaran tidak disadarkan pada pencapaian perolehan produk pengetahuan tetapi pada penguasaan keterampilan sehingga tidak menerima pengetahuan tetapi membangun pengetahuan; (3) Dari **instructive ke facilitative** terjadi perubahan dari ekspositorik ke penemuan, inkuiri dan problem solving. Paradigma pendidikan Indonesia saat ini adalah ingin membangun manusia seutuhnya sehingga proses pendidikan mengarah pada empat macam olah yaitu **pertama:** potensi olah hati dimaksudkan membangun manusia Indonesia yang beriman dan bertaqwa yang baik memiliki asas yang mulia dan berbudi pekertiluhur, **Kedua:** olah pikir dimana melalui olah pikir diharapkan bisa dibangun manusia yang intelektual secara akademis, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, **ketiga:** olah rasa dimaksudkan untuk membangun manusia yang halus perasaan, bisa berapresiatif, bisa mensyukuri dan bisa mengekspresikan keindahan sehingga pendidikan dengan keindahan (pendidikan seni) menjadi sama

pentingnya dengan pendidikan hati dengan pendidikan pikir dan **Keempat:** olah raga dimaksudkan membangun manusia dengan basis fisik yang tangguh, kalau fisik tidak sehat, tidak bugar, bagaimana bisa memiliki produktivitas yang tinggi karenanya olah ragapun menjadi penting di dalam pendidikan. Jadi pendidikan yang diinginkan sekarang ini mengembangkan manusia yang komprehensif, mempunyai kecerdasan komprehensif, cerdas hati, cerdas rasa, cerdas pikir, cerdas rasa dan cerdas raga.

Mencermati hal demikian maka pendidik bukan lagi sekedar pengajar tetapi pendidik adalah agen pembelajaran yang membantu peserta didik yang secara mandiri mengembangkan potensi dirinya melalui olah batin, olah pikir, olah rasa dan olah raga. Sehingga pemerintah menetapkan penahapan dalam dunia pendidikan dari tahun 2005 sampai tahun 2025 antara lain tahun 2005 - 2010 adalah penahapan modernisasi dan peningkatan kapasitas pendidikan, tahun 2010-2015 peningkatan kapasitas dan mutu pendidikan, tahun 2015 -2020 peningkatan mutu, relevansi dan kompetitif dan tahun 2020 - 2025 pematangan. Penahapan tersebut sinergi dengan kebijakan pokok pendidikan Indonesia yaitu **pertama** meningkatkan dan pemeratakan partisipasi atau akses pendidikan maksudnya untuk menciptakan keadilan dan pendidikan dengan pemeratakan dan meningkatkan akses pendidikan; **Kedua** mewujudkan pendidikan masyarakat yang bermutu, berdaya saing, relevan dengan kebutuhan masyarakat mengandung makna bahwa output pendidikan yang dihasilkan haruslah bermutu, relevan, dan berdaya saing, **Ketiga** mewujudkan sistem pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien, akuntabel dengan menekankan pada peranan desentralisasi dan otonomi pendidikan pada setiap jenjang pendidikan di masyarakat dan meningkatkan citra publik.

Strategi yang harus dilakukan demi terwujudnya visi dan misi pendidikan nasional antara lain dengan **pengembangan dan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan proses pembelajaran yang mendidik dan dialogis.** Kompetensi dikembangkan untuk memberikan keterampilan dan keahlian bertahan hidup dalam perubahan, pertentangan, ketidakmenentuan, ketidakpastian, dan kerumitan dalam kehidupan. Kurikulum berbasis kompetensi

ditujukan untuk menciptakan tamatan yang kompeten dan cerdas dalam membangun identitas budaya dan bangsanya. Sejalan dengan pengembangan kurikulum tersebut maka fondasi pendidikan yang dijadikan pilar pendidikan pada era reformasi dan jaringan dalam meraih dan merebut pasar internasional yaitu **Learning to know** (belajar mengetahui), **learning to do** (belajar melakukan), **learning to become** (belajar menjadi diri sendiri) dan **learning together** (belajar hidup dalam kebersamaan)

E. Hakikat Belajar Mengajar

Selama ini mengajar dianggap sebagai upaya memberikan informasi atau upaya untuk meragakan cara menggunakan sesuatu, atau untuk memberi pelajaran melalui mata pelajaran tertentu. Kegiatan belajar mengajar mirip seperti kegiatan menjual dan membeli. Artinya, kegiatan menjual baru berlangsung kalau ada kegiatan membeli. Begitu juga dengan kegiatan mengajar - belajar. Guru baru mengajar kalau siswa belajar, mengacu pada pandangan **constructivism**, belajar adalah peristiwa dimana pebelajar secara terus menerus membangun gagasan baru atau memodifikasi gagasan lama dalam struktur kognitif yang senantiasa disempurnakan. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Raka Joni (1993), ahli pendidikan Indonesia, yang mengungkapkan titik pusat hakikat belajar sebagai 'pengetahuan-pemahaman' yang terwujud dalam bentuk pemberian makna secara konstruktivistik oleh pebelajar kepada pengalamannya melalui berbagai bentuk pengkajian yang memerlukan penerapan berbagai keterampilan kognitif di dalam mengolah informasi yang diperoleh melalui alat indera. Kalau begitu, dengan pandangan progresif ini, peristiwa 'belajar' tidak cukup sekedar dicirikan dengan menggali informasi temuan ilmuwan (baca mengkaji materi sejumlah mata pelajaran) tetapi siswa perlu dikondisikan supaya berperilaku seperti ilmuwan dengan senantiasa menggunakan metode ilmiah dan memiliki sikap ilmiah sewaktu menyelesaikan masalah. Dengan demikian, peristiwa belajar meliputi membaca, mendengar, mendiskusikan informasi (**reading and listening to science**), dan melakukan kegiatan ilmiah (**doing science**) termasuk melakukan kegiatan pemecahan masalah.

Ini berarti, hakikat 'mengajar' dan 'belajar' bergeser dari kutub dengan makna tradisional ke kutub dengan makna progresif. Kegiatan 'belajar' bergeser dari 'menerima informasi' ke 'membangun pengetahuan' dan kegiatan 'mengajar' bergeser dari 'mentransfer informasi' ke 'mengkondisikan sehingga peristiwa belajar berlangsung'. Kalau begitu, pernyataan guru tentang 'seberapa jauh kurikulum sudah disajikan (target kurikulum)' lebih tepat diganti dengan 'seberapa jauh kurikulum sudah dikuasai, dipahami, dan 'dibangun' siswa (target pemahaman)'. Implikasi pandangan ini, kegiatan mengajar yang lazim perlu dimodifikasi dan diubah. Misalnya pada kegiatan mengajar sains, tidak cukup hanya melalui **telling science** tetapi perlu mengembangkan kegiatan yang bersifat **doing science** atau kegiatan-kegiatan yang mendorong siswa untuk mengembangkan **thinking skill** dan bahkan tidak hanya memperluas wawasan kognitif tetapi juga menyentuh ranah afektif, psikomotor, dan juga metakognitif. Ranah yang terakhir ini para ahli pendidikan sering menyebutnya sebagai kemampuan tentang 'belajar bagaimana belajar' (**learn how to learn**)

Pendekatan Pembelajaran sebagai Fokus Perhatian Guru

Pendekatan pembelajaran harus menciptakan suasana **teaching-learning** yang dapat menumbuhkan rasa dari tidak tahun menjadi tahu dan guru memposisikan diri sebagai pelatih dan fasilitator. Kehadiran KTSP mengharuskan guru untuk lebih berbenah diri mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya sebab berdasarkan pengamatan selama ini proses belajar di sekolah lebih ditandai oleh proses mengajar guru melalui ceramah dan proses belajar siswa melalui menghafal. Dalam konteks pembelajaran yang berorientasi pada KTSP fokus perhatian guru tidak lagi sebagai destroyer (pengganggu peristiwa belajar) tetapi sebagai fasilitator (Mempermudah peristiwa belajar) yang lebih dicirikan dengan disediakannya peluang seluas-luasnya bagi anak untuk mengembangkan gagasan kreatif supaya anak selalu aktif menyempurnakan gagasan miskonsepsi sambil membangun pengetahuan yang lebih ilmiah. Sejalan dengan itu guru senantiasa melatih anak untuk memiliki keterampilan dan sikap tertentu agar dirinya mampu dan mau belajar sepanjang hayat. Kebiasaan siswa

selama ini masih menganut budaya konsumtif diantaranya kebiasaan siswa menerima informasi secara pasif seperti mencatat, mendengar, meniru yang seharusnya akan diubah pada pola budaya produktif dimana siswa terbiasa untuk menghasilkan gagasan/karya seperti merancang/membuat model, penelitian, memecahkan masalah dan menemukan gagasan baru.

Perubahan peran guru akan bisa dilakukan bilamana guru memahami hakikat pembelajaran yang diinginkan dalam kurikulum berbasis kompetensi misalnya pembelajaran bisa terjadi di dalam dan di luar kelas dengan metode yang bervariasi, maknanya pembelajaran dengan pola ini berdasarkan pada kompetensi dasar yang harus dicapai sehingga pendekatan pembelajaran dalam kurikulum berbasis kompetensi menuntut guru untuk memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Merencanakan pembelajaran sesuai dengan kewajaran perkembangan mental (**developmentally appropriate**) siswa. Hubungan antara isi kurikulum dan metodologi yang digunakan dalam pembelajaran. Hubungan antara isi kurikulum dan metodologi yang digunakan dalam pembelajaran harus didasarkan pada kondisi sosial emosional dan perkembangan intelektual siswa. Jadi usia siswa dan karakteristik individual lainnya serta kondisi sosial dan lingkungan budaya siswa haruslah menjadi perhatian di dalam merencanakan pembelajaran.
- b. Membentuk group belajar yang saling tergantung (**interdependent learning group**) Siswa saling belajar dari sesamanya di dalam kelompok kecil dan bekerjasama dalam tim lebih besar merupakan bentuk kerjasama yang diperlukan oleh orang dewasa di tempat kerja dan konteks lain.
- c. Menyediakan lingkungan yang mendukung pembelajaran mandiri (**self regulated learning**) yang memiliki tiga karakteristik yaitu kesadaran berpikir, penggunaan strategi dan motivasi berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian bahwa siswa usia 5-16 tahun secara bertahap mengalami perkembangan kesadaran terhadap keadaan pengetahuan yang dimilikinya, karakteristik tugas-tugas yang mempengaruhi pembelajarannya secara individual dan strategi belajarnya. Guru harus menciptakan suatu

lingkungan dimana siswa dapat merefleksikan bagaimana mereka belajar, menyelesaikan tugas-tugas sekolah, menghadapi hambatan dan bekerja sama secara harmonis dengan yang lain

- d. Mempertimbangkan keragaman siswa (**diversity of student**) di dalam kelas guru harus mengajar siswa dengan berbagai keragamannya misalnya latar belakang suku bangsa, status sosial ekonomi, bahasa utama yang dipakai di rumah dan berbagai kekurangan yang mungkin mereka miliki.
- e. Memperhatikan multi-inteligensi (multiple inteligensi) siswa. Dengan menggunakan pendekatan pembelajaran, cara siswa berpartisipasi di dalam kelas harus mempertimbangkan delapan latar kecerdasannya yaitu: **linguistic, logical-matematical, spatial bodily-kinaesthetic, misical, interpersonal, dan intrapersonal**. Untuk itu guru harus memadukan berbagai strategi pendekatan pembelajaran yang tentunya mengurangi dominasi guru.
- f. Menggunakan teknik-teknik bertanya yang meningkatkan pembelajaran siswa, perkembangan pemecahan masalah dan keterampilan tingkat tinggi.
- g. Menerapkan penilaian autentik (**authentic assessment**) penilaian autentik mengevaluasi penerapan pengetahuan dan berpikir kompleks seorang siswa, dari pada hanya sekedar hafalan informasi factual. Kondisi alamiah pembelajaran secara kontekstual memerlukan penilaian interdisipliner yang dapat mengukur pengetahuan dan keterampilan lebih dalam dan dengan cara yang bervariasi dibandingkan dengan cara konvensional (tradisional).

Kompetensi Guru

Guru harus memiliki visi yang tepat dan berbagai aksi inovatif. Visi tanpa aksi adalah bagaikan sebuah impian, aksi tanpa visi bagaikan perjalanan tanpa tujuan dan membuang-buang waktu saja. Visi dan aksi dapat mengubah dunia. Guru dengan visi yang tepat memiliki pandangan yang tepat tentang pembelajaran

yaitu (1) pembelajaran merupakan jantung dalam proses pendidikan, sehingga kualitas pendidikan terletak pada kualitas pembelajarannya, dan sama sekali bukan pada aksesoris sekolah, (2) pembelajaran tidak akan menjadi baik dengan sendirinya, melainkan melalui proses inovasi tertentu, sehingga guru dituntut melakukan berbagai pembaruan dalam hal pendekatan, metode, teknik, strategi, langkah-langkah, media pembelajaran mengubah "status quo" agar pembelajaran menjadi lebih berkualitas, dan (3) harus dilaksanakan atas dasar pengabdian, sebagaimana pandangan bahwa pendidikan merupakan sebuah pengabdian, bukan sebagai sebuah proyek. Guru dengan aksi inovatif dan mandiri memiliki pandangan sebuah harapan tidak akan berarti apa-apa bilamana tidak diiringi dengan berbagai program kerja pembaruan menuju pembelajaran yang berkualitas (Bafadal I, 2003)

Keberadaan visi bagi guru sangat penting dalam menapaki pekerjaan yang lebih baik. Ketercapaian predikat guru yang profesional tidak serta merta diperoleh begitu saja paling tidak guru harus memiliki perspektif atau cara pandang tentang tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru yang lebih komprehensif, hal ini berarti visi guru harus mengikuti irama perkembangan dan perubahan yang terjadi. Secara sederhana ada tiga visi yang harus dimiliki guru antara lain **pertama** visi jangka panjang yang selalu berorientasi pada tujuan akhir dalam setiap langkah yang diperbuat. Melakukan sesuatu secara optimal dan sungguh-sungguh, memiliki kendali diri dan sosial karena telah memiliki kesadaran akan adanya tujuan akhir dari kehidupan ini. Memiliki kepastian akan masa depan dan ketenangan bathiniah yang tinggi yang tercipta oleh keyakinan akan adanya tujuan hidup. **Kedua** Visi jangka menengah, yang selalu berorientasi pada keberhasilan atas segala yang diperbuat, keinginan untuk mencapai prestasi yang terbaik selalu menjadi cita-cita dan tujuan guru. **Ketiga** visi jangka pendek yang selalu berorientasi pada setiap waktu untuk melakukan kegiatan yang terbaik demi memajukan peserta didik dan meraih keberhasilan dan prestasi yang dicita-citakan.

Untuk menopang ketercapaian visi tersebut, guru harus mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan guna melaksanakan profesinya agar mencapai hasil yang memuaskan. Kompetensi tersebut diantaranya **pertama** kompetensi **paedagogik** adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik

yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; **kedua** kompetensi **kepribadian** adalah karakteristik pribadi yang harus dimiliki guru sebagai individu yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia; **ketiga** kompetensi **profesional** adalah kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan mereka membimbing peserta didik dalam menguasai materi yang diajarkan; **keempat** kompetensi **sosial** adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif, berinteraksi dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Kompetensi itu dipandang perlu sebagai bagian atau komponen yang tidak terpisahkan dari eksistensi guru dalam melaksanakan profesinya sebab pekerjaan guru tidak gampang dan tidak sembarangan dilaksanakan melainkan harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai pendukung dan penunjang pelaksanaan profesi. Jika guru tidak mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan sangat mustahil akan terwujud pelaksanaan kegiatan proses pendidikan di sekolah akan menjadi lebih baik dan terarah. Kompetensi tersebut merupakan modal dasar bagi guru dalam membina dan mendidik peserta didik sehingga tercapai mutu pendidikan yang akan menghasilkan peserta didik yang memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang paripurna.

F. Penataan Manajemen

Penataan manajemen pendidikan dan upaya mewujudkan manusia terdidik yang mempunyai kecakapan hidup memerlukan guru yang handal (**the good high teachers**) Upaya ini dapat terwujud jika kualitas dan gaji guru diperbaiki. Rasionalnya, guru yang berkualitas dengan gaji yang cukup, akan lebih kreatif, antusias, dedikatif, dan konsentrasi pada bidang pekerjaannya semata. Untuk mengatasinya, manajemen pendidikan perlu ditata sebagai berikut (1) perlu dilakukan **need assessment** terhadap kebutuhan guru dan operasional sekolah yang

terkait. Untuk itu Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan Nasional diharapkan lebih fokus meningkatkan anggaran bagi perbaikan kualitas guru, terutama untuk gaji/pendapatan guru, studi lanjut, dan kegiatan pelatihan, (2) perlunya penerapan **school based budgeting** yang operasional dan **out come based**. Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten /kota perlu memberikan wewenang dan pembinaan kepada sekolah untuk mengatur rumah tangganya (Husain Z dan Sosangko, 2003)

Hasil studi Fiske (1996) di Spanyol, Brazil, Argentina, New Zealand, Mexico, Chili, Cina, dan Venezuela menunjukkan bahwa sistem desentralisasi pendidikan tidak selamanya membawa berkah. Hal itu tergantung dari potensi sumber-sumber pendukung di daerah. Otonomi daerah berpotensi memberikan efek negatif bagi guru yang kreatif, sebab ia tidak bisa mengembangkan dan melaksanakan tugasnya dengan efektif. Hal itu dikarenakan mereka digaji rendah. Untuk menata manajemen pendidikan yang efektif di era otonomi daerah, diperlukan **need assessment**. **Need assessment** dilakukan untuk mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan karakteristik daerah (Ellis, 1994) Faktor keuangan daerah tersebut cukup dominan dalam keberhasilan otonomi. **Need assessment** dilakukan terhadap kurikulum, kesiswaan, guru dan pegawai sekolah, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, dan aktivitas lain yang mendukung pendidikan. Penataan manajemen pendidikan selanjutnya yaitu mengoperasionalkan paradigma **school based management** (SBM) ke dalam **school based budgeting** (SBB) Hal itu berarti penganggaran keuangan didasarkan kepada kebutuhan sekolah. Kalau sekolah ingin memfokuskan kepada peningkatan kualitas guru, berarti membawa implikasi bahwa segala kebutuhan guru harus terakomodasi. Misalnya pemenuhan gaji, honor, insentif, penghargaan, promosi, pemotongan birokrasi, pengembangan karier, dan sebagainya. Penerapan **school based budgeting** (SBB) ini cukup efektif dalam meningkatkan kualitas guru (Hadderman, 1999)

Penataan manajemen pendidikan, utamanya untuk perbaikan kualitas dan gaji guru memerlukan persyaratan. Menurut Bray (1996) ada lima syarat yaitu (1) **commitment**, (2) **collaboration**, (3) **concern**, (4) **consideration**, and (5) **change**. Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan Nasional harus mempunyai komitmen

untuk meningkatkan kualitas dan gaji guru. Tanpa adanya **leadership commitment** ini otonomi daerah tidak berhasil. Demikian pula syarat kolaborasi, juga harus dipenuhi. Antara Pemerintah Daerah, Dinas Pendidikan Nasional, LPTK, dan lembaga lain yang terkait harus bekerja sama secara erat merencanakan dan memecahkan masalah. Kemudian, kepedulian untuk menerapkan peningkatan juga perlu dioperasionalkan dalam praktik nyata, utamanya dukungan dana yang cukup dari Pemda. Penyelewengan terhadap rencana harus segera dimodifikasi dengan pertimbangan yang matang, sehingga perubahan yang diharapkan dapat tercapai. Lima persyaratan ini sesuai dengan paradigma baru, yakni **out carne based**.

Pengembangan profesi guru memiliki hubungan fungsional dan pengaruh terhadap kinerja guru karena memperkuat kemampuan profesional guru dalam melaksanakan pekerjaan. Pola pengembangan profesi yang dapat dilakukan antara lain (1) program tugas belajar, (2) program sertifikasi dan (3) penataran dan **work shop**. Pengembangan seperti ini mampu menempatkan guru dalam bekerja secara baik. Karena sangat tidak mungkin seorang guru yang memiliki pengetahuan sangat sempit dapat menghasilkan dan memberikan pencerahan kepada siswa yang lebih baik. Jika seorang guru memiliki pendidikan yang baik maka ada kemungkinan dalam bekerja akan selalu mempertahankan dan memperhatikan profesionalismenya karena merasa malu dengan guru yang lain yang berpendidikan rendah tetapi kinerjanya lebih baik. Perasaan ini memupuk dan memacu guru untuk lebih baik dalam bekerja. Menurut Sahertian (dalam Ponco Dewi, 2003) bahwa pengembangan kinerja guru yang berkaitan pengembangan profesi guru dikenal adanya tiga program yakni (1) program **pre-service education**, (2) **program in-service education**, dan (3) program **in-service training**.

Program **pre-service education** adalah program pendidikan yang dilakukan pada pendidikan sekolah sebelum peserta didik mendapat tugas tertentu dalam suatu jabatan. Lembaga penyelenggaraan program **pre-service education** adalah suatu pendidikan mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Pada bidang ilmu pendidikan program **pre-service education** diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) baik non gelar maupun yang bergelar. Program **in-service education** adalah program pendidikan yang mengacu

pada kemampuan akademik maupun profesional sesudah peserta didik mendapat tugas tertentu dalam suatu jabatan. Bagi mereka yang sudah memiliki jabatan guru dapat berusaha meningkatkan kinerjanya melalui pendidikan lanjut yang berijazah D-2 dapat melanjutkan ke D-3, dari D-3 ke S-1, atau dari S-1 ke S-2 dan S-3 di samping itu dapat berupa jurusan tertentu ke jurusan lain. Program **in-service training** adalah suatu usaha pelatihan yang memberi kesempatan kepada orang yang mendapat tugas jabatan tertentu, dalam hal ini adalah guru, untuk mendapat pengembangan kinerja.

Pada umumnya yang paling banyak dilakukan dalam program **in-service training** adalah melalui penataran yaitu (1) penataran penyegaran yaitu usaha pengembangan kinerja guru agar sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta menetapkan kinerja guru agar dapat melakukan tugas sehari-hari dengan baik. Sifat penataran ini memberi penyegaran sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat agar tidak ketinggalan jaman, (2) penataran peningkatan kualifikasi adalah usaha peningkatan kemampuan guru sehingga mereka memperoleh kualifikasi formal tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan, dan (3) penataran penjenjangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan guru dalam bidang jenjang struktural sehingga memenuhi persyaratan suatu pangkat atau jabatan tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan. Menurut Uzer Usman (1992) bahwa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yaitu (1) kemampuan yang ada pada diri guru agar dapat mengembangkan kondisi belajar sehingga hasil belajar dapat tercapai dengan lebih efektif, (2) kemampuan sosial yaitu kemampuan guru yang realisasinya memberi manfaat bagi pemenuhan yang diperuntukkan bagi masyarakat. (3) kompetensi profesional adalah kemampuan yang dimiliki guru sebagai pengajar yang baik.

Peningkatan kinerja guru serta kemampuan profesionalnya diarahkan pada pembinaan kemampuan dan sekaligus pembinaan komitmennya. Untuk pembinaan dapat dilakukan dalam dua hal yaitu (1) peningkatan kemampuan profesional guru melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi dan tugas belajar yang diklasifikasikan dalam faktor pengembangan profesi, (2) pembinaan komitmen melalui pembinaan kesejahtraannya yang diklasifikasikan dalam faktor tingkat

kesejahteraan. Pidarta (1999) mengatakan merupakan kewajiban guru sebagai seorang profesional untuk mengadakan penelitian dalam profesinya. Penelitian merupakan alat utama dalam mengembangkan ilmu dan aplikasinya. Dengan penelitian guru akan menemukan materi-materi yang lebih tepat, alat yang cocok untuk mengajarkan sesuatu, cara mendidik siswa yang lebih aktif, dan cara membina kemampuan siswa secara lebih baik. Penelitian merupakan bagian dari pengembangan profesi. Pembentukan iklim kerja yang baik dalam penyelenggaraan sekolah memberikan nuansa bekerja yang lebih baik, guru tidak akan ragu dan tetap merasa nyaman dalam bekerja. Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa suasana yang baik di tempat kerja akan meningkatkan produktivitas. Hal ini disadari dengan sebaik-baiknya oleh setiap guru dan guru berkewajiban menciptakan suasana yang demikian dalam lingkungannya. Menurut Bafadal I, (2003) bahwa untuk menciptakan suasana kerja yang baik ada dua hal yang dilakukan dan diperhatikan antara lain (1) guru sendiri, dan (2) hubungan dengan orang lain dan masyarakat sekeliling.

Terhadap guru sendiri, guru menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses pembelajaran. Oleh sebab itu guru harus aktif mengusahakan suasana itu dengan berbagai cara misalnya (1) di dalam kelas penggunaan metode mengajar yang sesuai maupun penyediaan alat belajar yang cukup serta pengaturan organisasi kelas yang mantap atau pendekatan lain yang diperlukan, (2) di luar kelas dapat menciptakan hubungan yang lebih dengan guru lain, pegawai dan Kepala Sekolah serta siswa itu sendiri. Terciptanya iklim kerja yang lebih baik tidak terlepas dari kemampuan guru dalam memahami keadaan yang terjadi di sekelilingnya, guru berusaha semaksimal mungkin untuk bersikap terbuka terhadap persoalan-persoalan yang mengganggu kelancaran kerjanya baik dengan guru lain maupun dengan kepala sekolah, guru harus berusaha membentuk pikiran-pikiran yang positif terhadap persoalan yang dihadapi sehingga memberikan jalan terselesaikannya persoalan secara baik dan cepat tanpa ada pihak yang dirugikan.

Menurut Pusat Inovasi Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional (2003) bahwa terdapat tiga kategori permasalahan yang

berkaitan dengan peningkatan mutu guru dalam pembangunan pendidikan yaitu (1) sistem pelatihan guru, (2) kemampuan profesional, (3) profesi, jenjang karier dan kesejahteraan. Ketiga kategori peningkatan mutu guru dalam pembangunan pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk kategori sistem pelatihan dapat diambil langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Perlunya revitalisasi pelatihan guru yang secara khusus dititik-beratkan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan untuk meningkatkan sertifikasi mengajar semata-mata;
 - b. Perlunya mekanisme kontrol penyelenggaraan pelatihan guru untuk memaksimalkan pelaksanaannya;
 - c. Perlunya sistem penilaian yang sistemik dan periodik untuk mengetahui efektivitas dan dampak pelatihan guru terhadap mutu pendidikan;
 - d. Perlunya desentralisasi pelatihan guru pada tingkat kabupaten/kota sesuai dengan perubahan mekanisme kelembagaan otonomi daerah yang dituntut dalam UU No. 22/1999.

Implikasi dari langkah-langkah yang diambil terhadap sistem pelatihan dapat berupa (1) adanya sistem pelatihan guru yang didahului dengan "**need assessment**" sesuai kondisi daerah masing-masing, (2) adanya sistem monitoring penyelenggaraan pelatihan guru yang dikoordinasikan dengan lembaga-lembaga pengelola pendidikan, (3) adanya lembaga swasta yang independen yang bertugas untuk melakukan penilaian-penilaian proses **{formative evaluation}**, hasil **(output/summative evaluation)**, dan dampak **(outcome/impact evaluation)** pelatihan guru, untuk menemukan model-model pelatihan guru yang efektif dan efisien dalam meningkatkan mutu pendidikan, (4) pembentukan dan pemberdayaan sentra-sentra pelatihan guru di kabupaten/kota yang juga bertugas untuk mengembangkan

konten dan strategi mengajar tepat guna yang mampu meningkatkan kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran.

2. Untuk kategori kemampuan profesional dapat diambil langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Perlunya upaya-upaya alternatif yang mampu meningkatkan kesempatan dan kemampuan para guru dalam penguasaan materi pelajaran.
 - b. Perlunya tolok ukur (**benchmark**) kemampuan profesional sebagai acuan pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu guru.
 - c. Perlunya peta kemampuan profesional guru secara nasional yang tersedia di Depdiknas dan Kanwil-kanwil untuk tujuan-tujuan pembinaan dan peningkatan mutu guru.
 - d. Perlunya untuk mengkaji ulang aturan/kebijakan yang ada melalui perumusan kembali aturan/kebijakan yang lebih fleksibel dan mampu mendorong guru untuk mengembangkan kreativitasnya.
 - e. Perlunya reorganisasi dan rekonseptualisasi kegiatan Pengawasan Pengelolaan Sekolah, sehingga kegiatan ini dapat menjadi sarana alternatif peningkatan mutu guru.
 - f. Perlunya upaya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam penelitian, agar lebih bisa memahami dan menghayati permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran.
 - g. Perlu mendorong para guru untuk bersikap kritis dan selalu berusaha meningkatkan ilmu pengetahuan dan wawasan.

Implikasi terhadap langkah-langkah yang diambil terhadap kemampuan profesional dapat berupa (1) pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai organisasi profesi guru yang berbasis mata pelajaran secara lebih profesional, terprogram, dan secara khusus diarahkan untuk mengembangkan standardisasi konsep dan penilaian mata pelajaran secara nasional, terutama untuk mata-mata pelajaran Matematika dan IPA, (2) adanya program-program alternatif peningkatan kemampuan profesional

guru dari organisasi ini, melalui modul-modul/publikasi-publikasi yang diterbitkan secara berkala, dan dibahas dalam kegiatan-kegiatan tutorial, (3) pengembangan standar kompetensi guru (SKG) sebagai tolok ukur **(benchmark)** kemampuan mengajar yang diberikan oleh organisasi profesi ini, (4) adanya aturan/kebijakan yang lebih fleksibel dan leluasa serta mampu memberikan motivasi bagi guru untuk semakin mengembangkan kreativitasnya, (5) adanya keterlibatan perguruan tinggi/ universitas dalam mengembangkan konsep dan memberdayakan Pengawasan Pengelolaan Sekolah, sebagai media alternatif peningkatan mutu guru, (6) melakukan pemetaan kemampuan guru di tingkat nasional secara rutin melalui "**needs assessment**", (7) adanya pelatihan penelitian tindakan kelas **(action research)** bagi para guru, sebagai produk kerja sama antara Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang telah diberdayakan, dengan perguruan tinggi -perguruan tinggi dan lembaga penelitian lainnya, (8) adanya **credit point system** terhadap karya penelitian guru yang memberikan motivasi bagi para guru untuk semakin meningkatkan minat dan kegiatan penelitiannya.

3. Untuk kategori profesi, jenjang karier dan kesejahteraan dapat diambil langkah-langkah sebagai berikut
 - a. Memperketat persyaratan untuk menjadi calon guru pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK)
 - b. Menumbuhkan apresiasi karier guru dengan memberikan kesempatan yang lebih luas untuk meningkatkan karier.
 - c. Perlunya ketentuan sistem **credit point** yang lebih fleksibel untuk mendukung jenjang karier guru, yang lebih menekankan pada aktivitas dan kreativitas guru dalam melaksanakan proses pengajaran.
 - d. Perlunya sistem dan mekanisme anggaran yang ditujukan untuk meningkatkan pendapatan guru.

Implikasi dari langkah-langkah yang dilakukan terhadap profesi, jenjang karier dan kesejahteraan agar dapat berhasil dapat berupa (1)

persyaratan akta mengajar bagi mereka, yang bukan lulusan ilmu kependidikan untuk mengajar SLTP dan SLTA (Akta 4) agar dilaksanakan secara konsekuen, (2) perlunya suatu peraturan jenjang karier tenaga guru, baik secara struktural maupun fungsional, yang setara dengan tenaga pengajar perguruan tinggi, (3) adanya kenaikan anggaran pendidikan yang prioritasnya ditekankan pada peningkatan penghasilan guru, (4) adanya mekanisme penganggaran serta pendanaan yang secara rutin, sistematis dan bertahap memberikan peluang bagi guru untuk meningkatkan pendapatannya secara signifikan, (5) penyempurnaan ketentuan/peraturan mengenai sistem **credit point** yang fleksibel dan memberikan motivasi bagi guru untuk meningkatkan jenjang karier.

Pengaruh faktor kedisiplinan terhadap kinerja guru masih rendah disebabkan guru kurang menyadari akan pentingnya sikap disiplin yang harus dimiliki dan ditegakkan oleh guru. Tingkah laku guru yang timbul atau nampak di sekolah menjadi contoh bagi siswa dan komponen lain di sekolah sehingga guru dituntut harus memiliki sikap disiplin yang tinggi seperti disiplin waktu dalam proses pembelajaran, ketika waktu menunjukkan untuk mulai kegiatan pembelajaran maka guru harus memasuki kelas tidak ada lagi alasan yang membuat guru harus terlambat, jika suatu waktu guru terlambat dan tidak disiplin dalam memulai pelajaran maka siswa pun akan mengikutinya. Agar disiplin menjadi faktor yang mampu meningkatkan dan mempengaruhi kinerja maka guru harus sepenuhnya menyadari akan tugas yang diembannya. Guru bebas melakukan kreasi dan mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya guru meningkatkan kinerjanya namun konsekuensinya harus dapat dipertanggungjawabkan secara baik, jika hal ini disadari, guru tidak akan melakukan suatu tindakan di luar koridor profesinya dan tetap memegang teguh kode etik profesi keguruan.

Pengaruh faktor antar hubungan dan komunikasi terhadap kinerja sangat rendah hal ini disebabkan karena pola hubungan atau interaksi antara komponen yang ada di sekolah belum maksimal, masih terdapatnya beberapa guru yang memiliki rasa lebih tinggi dari yang lain sehingga memunculkan sifat

individualisme yang berbeda-beda, sebagian guru merasa bahwa kemampuan yang dimilikinya mampu mengatasi masalah yang dihadapi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya maka tidak perlu lagi membutuhkan bantuan orang lain. Di sisi lain guru tidak menyadari akan kelemahan dan kekurangan yang dimilikinya akibat guru lebih memunculkan sifat keakuan dan terlalu percaya akan kemampuan diri sendiri tanpa melihat lebih jauh kemampuan orang lain yang jauh melebihinya. Sifat individual yang menonjol yang berkembang di kalangan guru dan komponen yang lain di sekolah berdampak terciptanya interaksi yang kurang harmonis, guru tidak saling membuka diri dan tidak bersikap luwes sebagaimana seharusnya dilakukan guru. Dampak lain akibat kurang terjalinnya hubungan dan komunikasi ialah proses pendidikan yang berlangsung di sekolah akan terganggu, program-program sekolah tidak dapat dilaksanakan serta tidak dapat memenuhi harapan dan keinginan masyarakat.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan ke arah yang lebih baik yang diikuti dengan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dengan demikian kinerja yang dilakukan hari ini akan lebih baik dari kinerja hari kemarin, dan tentunya kinerja masa depan lebih baik dari kinerja hari ini. Mengoptimalkan integrasi seluruh komponen yang terlibat dalam sekolah melalui pendekatan-pendekatan yang manusiawi dan memahami serta mencermati faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sangat urgen sebagai langkah antisipasi dalam mencari pemecahan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara umum. Sehingga dukungan yang dapat diberikan dalam manajemen pendidikan yaitu sebagai acuan dan pedoman bagi pengambil kebijakan teknis untuk mengelola pendidikan secara profesional terutama dalam mengelola dan meningkatkan kinerja guru. Penataan manajemen pendidikan dalam upaya meningkatkan kinerja guru harus juga dilihat dalam aspek pengembangan profesionalisme guru maka alternatif pengembangan profesionalisme guru menjadi

program-program yang mampu mempengaruhi kinerja guru. Menurut Diknas (2005) berdasarkan hasil analisis situasional di masing-masing daerah ada berbagai alternatif peningkatan profesionalisme guru yang dapat dilakukan oleh:

- a. Dinas Pendidikan setempat.
- b. Dinas pendidikan bekerjasama atau melibatkan instansi lain atau unsur terkait di masyarakat.
- c. Masing-masing guru sebagai kegiatan individual dan mandiri.
- d. Kerjasama antara Dinas Pendidikan dan guru (sekolah)

G. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan peraturan dan memenuhi tuntutan Undang-undang Guru dan Dosen yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru minimal Sarjana (S-I) maka jika dilihat dari kondisi guru yang ada masih terdapat guru yang belum dapat memenuhi tuntutan kualifikasi pendidikan sarjana ini berarti guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan sarjana harus dilakukan program peningkatan kualifikasi pendidikan sehingga dapat memenuhi persyaratan tersebut. Program peningkatan kualifikasi pendidikan ini dapat berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar. Tujuan dari program ini tiada lain untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan guru sehingga memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Pemerintah. Langkah yang dilakukan guna merealisasikan program peningkatan kualifikasi pendidikan guru ini dapat ditempuh dengan dua cara yaitu:

1. Dinas Pendidikan setempat memberikan beasiswa agar guru bersekolah lagi.
2. Guru yang bersangkutan bersekolah lagi yang dibiayai oleh pemerintah dan guru itu sendiri.
3. Guru yang bersangkutan agar bersekolah lagi dengan menggunakan swadana atau dibiayai sendiri).

Program Penyetaraan dan Sertifikasi

Program ini diperuntukkan bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau bukan berasal dari program pendidikan keguruan. Tidak bisa dipungkiri yang terjadi sekarang ini masih banyak sekolah-sekolah yang mengalami keterbatasan dan kekurangan guru pada bidang studi atau mata pelajaran tertentu sehingga langkah yang diambil dengan memberikan tugas guru-guru yang tidak sebidang atau yang masih memiliki hubungan dengan mata pelajaran yang diajarkan untuk menutupi kekurangan dan keterbatasan guru atau guru yang bukan berasal dari kependidikan, maka keberadaan program penyetaraan dan sertifikasi ini mereka dapat diberdayakan secara maksimal. Tujuan dari program penyetaraan dan sertifikasi ini agar guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau termasuk ke dalam kelompok studi pendidikan yang tercantum dalam ijazahnya. Langkah yang dilakukan dengan cara:

1. Guru tersebut dialihkan ke mata pelajaran lain yang merupakan satu rumpun, misalnya **guru PPKn dengan guru IPS**.
2. Guru tersebut dialihkan ke mata pelajaran yang tidak serumpun misalnya guru IPS menjadi guru muatan lokal dengan memberikan tambahan penataran khusus (program penyetaraan/sertifikasi).

Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Guna meningkatkan profesionalisme guru perlu dilakukan pelatihan dan penataran yang intens pada guru. Pelatihan yang diperlukan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru yaitu pelatihan yang mengacu pada tuntutan kompetensi guru. Selama ini terkesan pelatihan yang dilakukan hanya menghabiskan anggaran, waktu dan sering tumpang tindih akibatnya banyak penataran yang tidak memberikan hasil yang maksimal dan tidak membawa perubahan pada peningkatan mutu pendidikan malah justru keberadaan pelatihan tidak jarang mengganggu aktivitas kegiatan belajar mengajar karena guru sering mengikuti kegiatan pelatihan yang terkadang satu orang guru bisa mengikuti pelatihan beberapa kali pelatihan sebaliknya ada juga guru yang jarang bahkan

tidak pernah mengikuti pelatihan. Untuk menjawab persoalan tersebut dimunculkan pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi yang tentunya pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan peserta didik. Tujuan dari pelatihan ini untuk membekali berbagai pengetahuan dan keterampilan yang akumulatif mengarah pada penguasaan kompetensi secara utuh sesuai profil kemampuan minimal sebagai guru mata pelajaran sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Program Supervisi Pendidikan

Pelaksanaan proses pembelajaran di kelas tidak selamanya memberikan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan, ada saja kekurangan dan kelemahan yang dijumpai pada guru saat melaksanakan proses pembelajaran maka untuk memperbaiki kondisi demikian peran supervisi pendidikan menjadi sangat penting untuk dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan prestasi kerja guru yang pada gilirannya meningkatkan prestasi sekolah. Pelaksanaan supervisi bukan untuk mencari kesalahan guru tetapi pelaksanaan supervisi pada dasarnya adalah proses pemberian layanan bantuan kepada guru untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan guru dan meningkatkan kualitas hasil belajar. Kepala sekolah yang melaksanakan supervisi pada guru harus mampu menempatkan diri sebagai pemberi bantuan bukan sebagai pencari kesalahan, hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman dan penafsiran yang berbeda antara guru dengan kepala sekolah, selain itu untuk memberikan rasa nyaman guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dan menerima segala perbaikan yang diberikan kepala sekolah. Tujuan akhir dari kegiatan supervisi pendidikan adalah untuk memperbaiki guru dalam hal proses belajar mengajar agar tercapai kualitas proses belajar mengajar dan meningkatkan kualitas hasil belajar siswa.

MGMP adalah forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis. Hakikat MGMP berfungsi sebagai wadah atau sarana komunikasi, konsultasi dan tukar pengalaman. Dengan MGMP ini diharapkan akan dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Wadah komunikasi profesi ini

sangat diperlukan dalam memberikan kontribusi pada peningkatan keprofesionalan para anggotanya tidak hanya peningkatan kemampuan guru dalam hal menyusun perangkat pembelajaran tetapi juga peningkatan kemampuan, wawasan, pengetahuan serta pemahaman guru terhadap materi yang diajarkan dan pengembangannya. Sehingga tujuan dari MGMP ini tidak lain menumbuhkan kegairahan guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam mempersiapkan, melaksanakan dan mengevaluasi program kegiatan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan sikap percaya diri sebagai guru; menyetarakan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan; mendiskusikan permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari penyelesaian yang sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, guru, kondisi sekolah dan lingkungan; Membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan keilmuan dan Iptek, kegiatan pelaksanaan kurikulum, metodologi, dan sistem evaluasi sesuai dengan mata pelajaran yang bersangkutan; Saling berbagi informasi dan pengalaman dalam rangka menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Simposium Guru

Peningkatan profesionalisme guru banyak cara yang dilakukan seperti simposium guru. Kegiatan ini diharapkan para guru dapat menyebarluaskan upaya-upaya kreatif dalam pemecahan masalah. Forum ini selain sebagai media untuk sharing pengalaman juga berfungsi untuk kompetisi antar guru dengan menampilkan guru-guru yang berprestasi dalam berbagai bidang misalnya dalam penggunaan metode pembelajaran, hasil penelitian tindakan kelas atau penulisan karya ilmiah.

Bagian 3

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Sistem Informasi Manajemen

Struktur keorganisasian adalah susunan sub-subsistem dengan hubungan wewenang dan tanggung jawabnya. Ada beberapa struktur dasar yang banyak digunakan. Keadaan dalam mana setiap struktur menguntungkan menjadi dasar untuk mengubah struktur keorganisasian dalam menanggapi perubahan kondisi, seperti perbaikan sistem pengolahan informasi dan perbaikan dalam sistem keputusan.

A. Organisasi

Struktur keorganisasian dasar adalah sebuah struktur hirarki dengan manajemen puncak paling atas dalam bagan, manajemen menengah/ madya di tengah, dan manajemen bawahan di tempat paling bawah. Bagan berbentuk sebuah piramida karena manajemen puncak jumlahnya relatif sedikit terhadap manajemen tingkat lebih rendah.

Spesialisasi. Organisasi membagi pekerjaan atas tugas-tugas khusus hingga menimbulkan spesialisasi. Akuntan dalam fungsi per-akunan mengkhususkan dalam per-akunan. Petugas pemasaran mengkhususkan dalam pemasaran. Spesialisasi dapat berlanjut sedemikian sehingga dalam sebuah fungsi terdapat para spesialis untuk bidang-bidang lebih kecil-perpajakan, riset pasar, dan seterusnya.

Hubungan Lini dan Staf. Lini (garis utuh) menjelaskan wewenang perintah langsung dari fungsi-fungsi dalam organisasi. Manajer pemasaran menerima laporan dari para manajer penjualan. Para manajer penjualan menerima laporan dari para wiraniaga. Wewenang mengalir dari atas ke bawah. Posisi-posisi staf (garis putus) berhubungan dengan kegiatan-kegiatan pendukung seperti analisis dan konsultasi. Mereka tidak memiliki wewenang atas petugas operasi. Bila para ahli riset pemasaran merumuskan sebuah strategi pemasaran baru, ahli tersebut

tidak dapat melaksanakannya dengan memerintah para wiraniaga menggunakannya. Manajer pemasaran harus diyakinkan dahulu dan harus memerintahkan penggunaannya pada para manajer penjualan, yang akan memberi instruksi pada para wiraniaga.

Wewenang dan Tanggung jawab. Wewenang adalah hak untuk memerintah (kepemimpinan). Bila seseorang memiliki tanggung jawab untuk sebuah kegiatan, ia harus memiliki wewenang. Wewenang dibuktikan melalui pengendalian atas sumber daya, ganjaran, dan fungsi, dan pelimpahan kuasa untuk mengambil keputusan sehubungan dengan hal-hal tersebut.

Rentang Kendali. Rentang kendali (span of control) menunjukkan banyaknya bawahan yang diawasi oleh seorang penyelia (yaitu banyaknya yang melapor pada sang atasan). Jumlah ini tidak ditentukan berdasarkan teori manajemen tradisional, tetapi secara mudahnya adalah bahwa jumlahnya harus kecil (tiga sampai tujuh). Riset terakhir menunjukkan bahwa rentang kendali yang efektif tergantung pada banyaknya komunikasi yang diperlukan antara atasan dengan bawahannya. Akibatnya, batas pengolahan informasi pada manusia menjadi variabel pembatasnya.

Interaksi Manusia Dalam Organisasi

Teori manajemen pada mulanya agak bersifat mekanis dalam pandangannya atas interaksi manusia. Tujuan para anggota sebuah organisasi dianggap konsisten dengan tujuan organisasi (atau setidaknya terlebur dengan tujuan organisasi). Para karyawan dianggap konsisten dengan tujuan organisasi). Para karyawan dianggap menanggapi positif terhadap wewenang dan didorong oleh imbalan keuangan. Gerakan hubungan kemanusiaan yang dimulai dengan telaah Hawthorne yang terkenal antara tahun 1927 dan 1932 telah membentuk konsep tentang organisasi sebagai sebuah sistem sosial. Motivasi ternyata didasari oleh lebih dari sekedar imbalan ekonomis. Kelompok kerja, rekan sekerja dan sebagainya ternyata penting. Gaya kepemimpinan dianjurkan yang lebih meningkatkan kepuasan pekerja dalam organisasi. Hasil-hasil riset keperilakuan (behavioral research) tidak menunjuk kepada seperangkat tunggal prinsip tertentu, tetapi sebagian besar riset

memperlihatkan perlunya mempertimbangkan kebutuhan manusia dalam merancang organisasi.

Motivasi adalah alasan seseorang untuk menjalankan sesuatu kegiatan. Hal ini biasanya dijelaskan dalam istilah dorongan atau kebutuhan manusia. Kebutuhan seseorang manusia tidak tetap. Kebutuhan ini berubah dari waktu ke waktu bersamaan dengan tingkat kariernya, dan sementara kebutuhan tertentu mendapat lebih banyak kepuasan. Sebuah klasifikasi yang bermanfaat tentang kebutuhan umum manusia adalah sebuah hirarki yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Ia menyebut lima kebutuhan dasar, tetapi kebutuhan yang lebih tinggi menjadi semakin mendesak hanya bila kebutuhan lebih rendah telah cukup terpuaskan.

Tingkat	Kebutuhan	Keterangan
Rendah	Fisiologis	Kebutuhan-kebutuhan fisik seperti pemuasan rasa lapar atau haus, dan kebutuhan akan kegiatan.
	Keamanan	Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, kehilangan.
	Perhatian	Kepuasan dalam berhubungan dengan orang lain, keterikutsertaan dalam kelompok, memberi dan menerima persahabatan dan kasih.
Tertinggi	Penghargaan	Menghargai diri dan dihargai oleh orang lain
	Perwujudan diri	Pemenuhan diri. Mencapai prestasi. Kreativitas. Pengembangan diri. Pernyataan diri.

Dinamika Kelompok. Dalam sebuah organisasi, seorang individu biasanya dimiliki oleh satu atau beberapa kelompok kecil. Mereka mungkin berupa kelompok keorganisasian formal seperti regu kerja produksi atau dapat pula berdasarkan kepentingan bersama seperti latar belakang budaya, profesi, tujuan rekreasi (klab bowling), atau parkir kendaraan. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa kelompok kecil adalah faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara individu dengan organisasi.

Gaya Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang membujuk atau memotivasi sebuah kelompok menuju pencapaian suatu tujuan atau beberapa tujuan tertentu. Bagian ini meninjau pilihan pandangan tentang

bagaimana sebuah organisasi harus dikelola dan menguraikan teori mengenai kepemimpinan.

Perencanaan dan Pengendalian

Rencana adalah satu arah tindakan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Perencanaan mengungkapkan tujuan-tujuan keorganisasian dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan tersebut. Bagian ini mensurvei persoalan menetapkan tujuan dalam organisasi dan ciri tingkat-tingkat perencanaan yang berlainan.

Menetapkan Tujuan

Orang telah terbiasa tentang tujuan-tujuan sebuah organisasi seakan organisasi adalah sesuatu yang terpisah dari para anggotanya. Seperti diungkapkan oleh Cyert dan March, orang memiliki tujuan; tetapi satu kumpulan orang yang tidak mempunyai tujuan. Akibatnya tujuan sebuah organisasi mewakili serangkaian kendala yang dihadapi organisasi melalui para pesertanya. Bila organisasi dianggap sebagai gabungan individu yang masing-masing memiliki tujuan, maka tujuan yang dikejar gabungan mewakili kompromi antara para anggotanya. Tujuan berubah bila ada perubahan keanggotaan gabungan dan bila ada perubahan dalam tujuan para anggota.

Kompromi tadi pada umumnya sangat terbatas oleh struktur yang ada. Melalui mekanisme seperti prosedur pengoperasian aturan keputusan, dan anggaran, kesepakatan gabungan menjadi agak permanen. Para individu dalam sebuah organisasi hanya memiliki waktu terbatas untuk proses perundingan/kompromi, sehingga hasilnya cenderung bukan sesuatu yang baru tetapi berdasarkan keadaan atau peristiwa terakhir. Perhatian tidak dipusatkan pada semua masalah secara serempak, tetapi umumnya secara berurutan sesuai kebutuhan. Tujuan dalam sebuah organisasi cenderung mengandung kontradiksi, tetapi alat-alat bantu seperti kelenturan organisasi digunakan untuk "meredam" keadaan tidak konsisten ini.

Tujuan perusahaan bisnis umumnya dinyatakan dalam bentuk tujuan untuk laba, saham pasar, penjualan, sediaan barang, dan produksi. Semua ini harus dinyatakan dalam istilah operasional. Bila tujuan tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif, maka tujuan pengganti dapat digantikan untuk program ini. Tujuan "membuat tempat kerja yang nyaman" tidaklah operasional. "Mengurangi pergantian karyawan menjadi 4%" akan lebih berarti dalam istilah operasional. Bila sasaran-sasaran dinyatakan secara jelas dan operasional, ini akan membentuk landasan untuk mencapai tujuan. Bila setiap manajer membantu dalam menyusun tujuan dan cara untuk mencapainya kemudian diukur seberapa jauh sudah dicapai, maka perusahaan telah menggunakan apa yang disebut sebagai "manajemen berdasarkan sasaran".

Hirarki Perencanaan

Sebuah hirarki tingkat-tingkat perencanaan yang berlainan dapat dikenali berdasarkan cakrawala perencanaan tiap tingkatan. Tiga tingkatan yang sering disebut dalam bacaan adalah perencanaan strategis, perencanaan taktis, dan perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan strategis berhubungan dengan pertimbangan jangka panjang. Keputusan yang harus diambil berhubungan dengan bidang usaha dalam mana perusahaan berada, pasar tempat menjualnya, bauran produk dan seterusnya.

Perencanaan taktis G^ug^a disebut sebagai pengendalian manajemen) berhubungan dengan cakrawala perencanaan jangka menengah. Disini termasuk cara sumber daya dicapai dan diatur, penstrukturan kerja, dan petugas yang dibutuhkan serta pelatihannya. Perencanaan taktis dicerminkan dalam anggaran pengeluaran modal, rencana penyusunan staf tiga tahunan dan seterusnya. Perencanaan operasional berhubungan dengan keputusan untuk operasi yang sedang berjalan. Penetapan harga, tingkat produksi, tingkat sediaan barang dan seterusnya dicerminkan dalam sebuah rencana operasional, misalnya sebuah anggaran tahunan.

Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengukur penyimpangan dari prestasi yang direncanakan dan menggerakkan tindakan korektif. Unsur-unsur dasar pengendalian adalah:

- a. Sebuah standar spesifikasi prestasi yang diharapkan. Ini berupa sebuah anggaran, sebuah prosedur pengoperasian, sebuah algoritma/aturan keputusan dan sebagainya.
- b. Sebuah pengukuran prestasi nyata.
- c. Sebuah perbandingan antara prestasi yang diharapkan dengan kenyataan.
- d. Sebuah laporan penyimpangan kepada unit pengendali, misal seorang manajer.
- e. Seperangkat tindakan yang dapat dilakukan oleh unit pengendali
 - a. (manajer) untuk mengubah prestasi mendatang bila sekarang kurang memuaskan.
- f. Dalam hal tindakan unit pengendali gagal membawa prestasi nyata yang kurang memuaskan ke arah yang diharapkan, adanya sebuah metode untuk tingkat perencanaan/pengendalian lebih tinggi untuk mengubah satu atau beberapa kondisi seperti unit pengendali/manajer baru, atau revisi atas standar prestasi.

B. Sistem

Jika kita membeli sebuah mobil tetapi tidak dengan kemudinya, maka mobil tersebut tidak akan berfungsi, dengan kata lain mobil tersebut tidak dapat dikatakan suatu sistem, karena masih ada komponennya yang kurang. Kalau kita mempunyai sebuah laptop yang harganya sampai ratusan ribu rupiah dan mengalami kerusakan total sehingga tidak dapat diperbaiki, maka laptop tersebut sudah tidak ada nilainya lagi, walaupun komponen-komponennya Anda jual sendiri-sendiri. Inilah mahalnya suatu sistem. Apakah sistem itu? Suatu sistem dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari dua atau lebih komponen atau subsistem yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan.

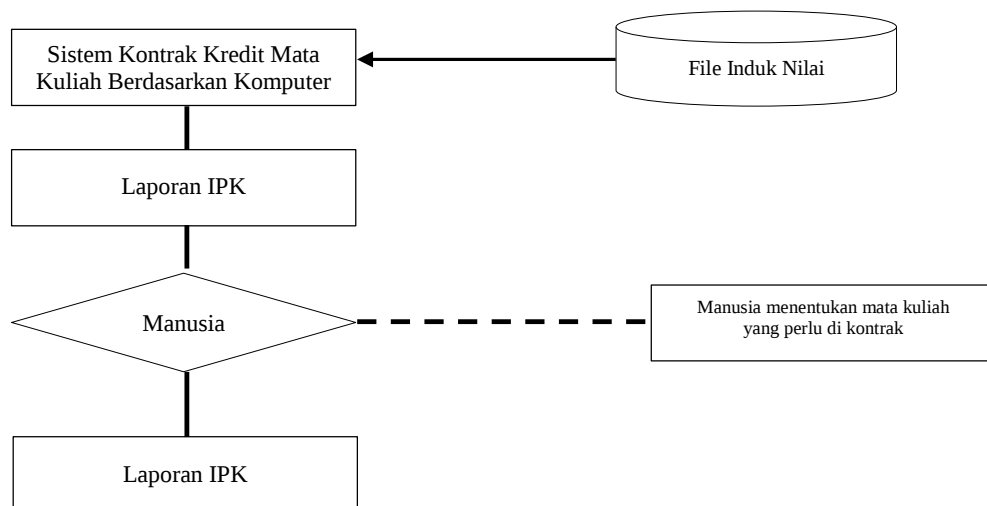
Suatu sistem dapat terdiri dari sistem-sistem bagian (subsystem). Misalnya, sistem komputer terdiri dari subsistem perangkat keras dan subsistem perangkat lunak. Masing-masing subsistem dapat terdiri dari subsistem-subsistem yang lebih kecil lagi atau terdiri dari komponen-komponen. Subsistem perangkat keras (hardware) dapat terdiri dari alat masukan, alat pemroses, alat keluaran dan simpanan luar. Subsistem-subsistem saling berinteraksi dan saling berhubungan membentuk satu kesatuan sehingga tujuan atau sasaran sistem tersebut dapat tercapai. Interaksi dari subsistem-subsistem sedemikian rupa, sehingga dicapai suatu kesatuan yang terpadu atau terintegrasi (integrated). Anda dapat membayangkan, bagaimana seandainya sistem komputer yang Anda miliki, masing-masing komponennya saling bekerja sendiri-sendiri tidak terintegrasi, maka tujuan dari sistem komputer tersebut tidak akan tercapai.

Sistem diklasifikasikan dari beberapa sudut pandangan, diantaranya adalah sebagai berikut ini:

1. Sistem diklasifikasikan sebagai sistem abstrak (abstract system) dan sistem fisik (physical system). Sistem abstrak adalah sistem yang berupa pemikiran atau ide-ide yang tidak tampak secara fisik. Misalnya sistem teologia, yaitu sistem yang berupa pemikiran-pemikiran hubungan antara manusia dengan Tuhan. Sistem fisik merupakan sistem yang ada secara fisik. Misalnya sistem komputer, sistem akuntansi, sistem produksi dan lain sebagainya.
2. Sistem diklasifikasikan sebagai sistem alamiah (natural system) dan sistem buatan manusia (human made system). Sistem alamiah adalah sistem yang terjadi melalui proses alam, tidak dibuat manusia. Misalnya sistem perputaran bumi. Sistem buatan manusia yang melibatkan interaksi antara manusia dengan mesin disebut dengan human-machine system atau ada yang menyebut dengan man-machine system. Sistem informasi akuntansi merupakan contoh man-machine system, karena menyangkut penggunaan komputer yang berinteraksi dengan manusia.
3. Sistem diklasifikasikan sebagai sistem tertentu (deterministic system) dan sistem tak tentu (probabilistic system). Sistem tertentu beroperasi dengan tingkah laku yang sudah dapat diprediksi. Interaksi diantara

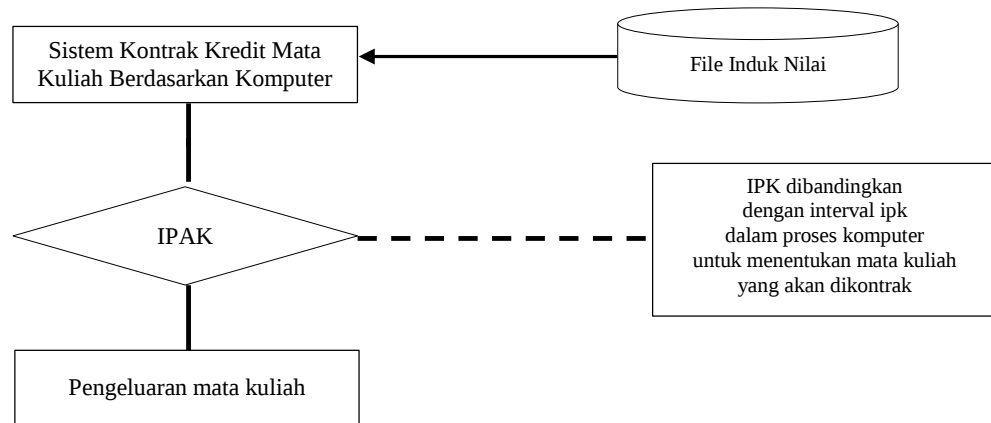
bagian-bagiannya dapat dideteksi dengan pasti, sehingga keluaran dari sistem dapat diramalkan. Sistem komputer adalah contoh dari sistem tertentu yang tingkah lakunya dapat dipastikan berdasarkan program-program yang dijalankan. Sistem tak tentu adalah sistem yang kondisi masa depannya tidak dapat diprediksi karena mengandung unsur probabilitas.

4. Sistem diklasifikasikan sebagai sistem tertutup (closed system) dan sistem terbuka (open system). Sistem tertutup merupakan sistem yang tidak berhubungan dengan lingkungan luarnya. Sistem ini bekerja secara otomatis tanpa adanya turut campur tangan dari pihak luarnya. Secara teoritis sistem tertutup ini ada, tetapi kenyataannya tidak ada sistem yang benar-benar tertutup, yang ada hanyalah relatively closed system (secara relatif tertutup, tidak benar-benar tertutup). Sistem terbuka adalah sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini menerima masukan dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya. Karena sistem sifat terbuka dan terpengaruh oleh lingkungan luarnya, maka suatu sistem harus mempunyai suatu sistem pengendalian yang baik. Sistem yang baik harus dirancang sedemikian rupa, sehingga secara relatif tertutup karena sistem tertutup akan bekerja secara otomatis, terbuka hanya untuk pengaruh yang baik saja. Gambar berikut menunjukkan sistem yang terbuka untuk sistem Kontrak Kredit Mata Kuliah.



Gambar. Sistem terbuka Kontrak Kredit Mata Kuliah

Pada sistem terbuka ini, Kontrak kredit mata kuliah ditangani oleh manusia. Bandingkan dengan sistem yang secara relatif tertutup berikut ini.



Gambar. Sistem relatif tertutup kontrak kredit mata kuliah

Dalam sistem yang relatif tertutup, proses komputer secara otomatis yang akan menyeleksi mata kuliah manakah yang harus dikontrak tanpa turut campur tangan manusia.

Konsep Dasar Informasi

Informasi ibarat darah yang mengalir di dalam tubuh suatu organisasi, sehingga informasi ini sangat penting di dalam suatu organisasi. Suatu sistem yang kurang mendapatkan informasi akan menjadi luruh. Keadaan dari sistem dalam hubungannya dengan keberakhirannya disebut dengan istilah entropy. Informasi yang berguna bagi sistem akan menghindari proses entropy tersebut yang disebut dengan negative entropy atau negentropy. Apakah sebenarnya informasi itu, sehingga sangat penting artinya bagi suatu sistem?

Informasi dapat didefinisikan sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian (event) yang nyata (fact) yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Sumber dari informasi adalah data. Data merupakan bentuk jamak dari bentuk tunggal atau data-item. Data adalah kenyataan yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan nyata. Kejadian-kejadian

(event) adalah sesuatu yang terjadi pada saat tertentu. Di dalam dunia bisnis, kejadian-kejadian yang terjadi adalah perubahan dari suatu nilai yang disebut dengan transaksi. Misalnya penjualan adalah transaksi perubahan nilai barang menjadi nilai uang atau nilai piutang dagang. Kesatuan nyata (fact) adalah berupa suatu obyek nyata seperti tempat, benda dan orang yang betul-betul ada dan terjadi.

Misalnya informasi "menabrak" merupakan informasi yang kurang jelas. Informasi ini hanya menerangkan suatu kejadian saja, yaitu menabrak. Kesatuan nyata, yaitu apa yang ditabrak, oleh siapa, dengan apa dan dimana tidak dijelaskan oleh informasi tersebut. Supaya informasi menjadi lebih berguna dan lebih mempunyai arti bagi penerimanya, seharusnya berbunyi: "Ali mengendarai mobil dan menabrak tiang listrik di jalan Siliwangi kilometer 5".

Siklus Informasi

Data merupakan bentuk yang masih mentah, belum dapat bercerita banyak, sehingga perlu diolah lebih lanjut. Data diolah melalui suatu model untuk dihasilkan informasi. Data dapat berbentuk simbol-simbol semacam huruf-huruf atau alphabet, angka-angka, bentuk-bentuk suara, sinyal-sinyal, gambar-gambar dan sebagainya.



Gambar. Data yang diolah menjadi informasi

Telah disinggung bahwa data yang diolah untuk menghasilkan informasi menggunakan suatu model proses yang tertentu. Misalnya data temperatur ruangan yang didapat adalah dalam satuan derajat Fahrenheit dan data ini masih dalam bentuk yang kurang berarti bagi penerimanya yang terbiasa dengan satuan derajat Celcius. Supaya dapat lebih berarti dan berguna dalam bentuk informasi, maka perlu diolah dengan melalui suatu model tertentu. Dalam hal ini dipergunakan model matematis yang berupa rumus konversi dari suatu derajat Fahrenheit

menjadi satuan derajat Celcius. Data yang diolah melalui suatu model menjadi informasi, penerima kemudian menerima informasi tersebut, membuat suatu keputusan dan melakukan tindakan, yang berarti menghasilkan suatu tindakan yang lain yang akan membuat sejumlah data kembali. Data tersebut akan ditangkap sebagai input, diproses kembali lewat suatu model dan seterusnya membentuk suatu siklus. Siklus ini oleh John Burch disebut dengan siklus informasi (information cycle) atau ada yang menyebutnya dengan istilah siklus pengolahan data (dataprocessing cycles).

Kualitas Informasi

Kualitas dari suatu informasi tergantung dari tiga hal, yaitu informasi harus akurat, tepat pada waktunya dan relevan.

Akurat, berarti informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak bisa meyesatkan. Akurat juga berarti informasi harus jelas mencerminkan maksudnya. Informasi harus akurat karena dari sumber informasi sampai ke penerima informasi kemungkinan banyak terjadi gangguan (noise) yang dapat merubah atau merusak informasi tersebut.

Tepat pada waktunya, berarti informasi yang datang pada penerima tidak boleh terlambat. Informasi yang sudah usang tidak akan mempunyai nilai lagi. Karena informasi merupakan landasan di dalam pengambilan keputusan. Bila pengambilan keputusan terlambat, maka dapat berakibat fatal untuk organisasi. Dewasa ini mahalnya nilai informasi disebabkan harus cepatnya informasi tersebut didapat, sehingga diperlukan teknologi-teknologi mutakhir untuk mendapatkan, mengolah dan mengirimkannya.

Relevan, berarti informasi tersebut mempunyai manfaat untuk pemakaiannya. Relevansi informasi untuk tiap-tiap orang satu dengan yang lainnya berbeda. Misalnya informasi mengenai sebab musabab kerusakan komputer kepada ketua jurusan adalah kurang relevan dan akan lebih relevan bila ditujukan kepada ahli teknik komputer.

Nilai Informasi

Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya. Kegunaan informasi adalah untuk mengurangi hal ketidakpastian di dalam proses pengambilan keputusan tentang sesuatu keadaan. Masalahnya adalah berapa harus dibayar oleh perguruan tinggi untuk mendapatkan informasi tersebut. Apakah informasi yang didapat sepadan dengan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkannya? Misalnya suatu perguruan tinggi membeli hak pengolahan hutan sebesar 16 juta dollar US dan yakin bahwa investasi tersebut akan sangat bernilai jika pemilikan tersebut mengandung paling sedikit 5 juta pohon. Sedang perguruan tinggi belum mengetahui seberapa banyak pohon yang dikandung di dalam pemilikan tersebut. Ketidakyakinan ini dapat dikurangi dengan mendapatkan informasi tambahan yang berkualitas.

Akan tetapi perlu diperhatikan bahwa informasi yang digunakan di dalam suatu sistem informasi umumnya digunakan untuk beberapa kegunaan. Sehingga tidak memungkinkan dan sulit untuk menghubungkan suatu bagian informasi pada suatu masalah yang tertentu dengan biaya untuk memperolehnya. Karena sebagian besar informasi tidak dapat persis ditaksir keuntungannya dengan suatu nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektivitasnya. Pengukuran nilai investasi biasanya dihubungkan dengan analisis cost effectiveness, atau cost-benefit.

Pengolahan Informasi

Sebuah model sederhana mengenai manusia sebagai pengolah informasi terdiri dari indera penerima (mata, telinga, hidung dan sebagainya) yang menerima isyarat dan meneruskannya kepada unit pengolah (otak dengan penyimpanan). Hasil olahan adalah respon/tanggapan keluaran (secara fisik, ucapan, tulisan, dan sebagainya). Kapasitas manusia dalam menerima masukan dan menghasilkan keluaran (tanggapan) adalah terbatas. Bila sistem pengolah manusia dibebani melampaui batas, tingkat tanggapannya akan berkurang. Sebagai contoh, 10 masukan menghasilkan 10 keluaran dalam batas waktu yang diijinkan. Bila batas beban puncak belum dicapai, prestasi mulai menurun. Bila batas beban misalkan

adalah 40 masukan (dengan 40 keluaran), maka 45 masukan akan menghasilkan kurang dari 45 keluaran. Eksperimen ini memperlihatkan bahwa untuk situasi kerja yang memungkinkan beban lebih, penyusunan staf yang optimal adalah dengan beban kerja sedikit di bawah batas beban. Jadi bukan sedikit di atas kondisi batas beban. Seorang operator telepon merupakan contoh kondisi ini. Bila jumlah telepon masuk yang harus ditangani melebihi kemampuannya menangani, maka prestasinya akan merosot di bawah tingkat tanggapan maksimum. Dunia menyediakan lebih banyak masukan dari pada yang dapat diterima oleh sistem pengolah manusia. Manusia mengurangi masukan ini sampai batas jumlah yang dapat di atasi melalui suatu proses penyaringan atau seleksi. Sebagian masukan dihambat dan dicegah agar tidak masuk pengolahan melalui sebuah filter atau saringan yang menghambatnya.

Penyaringan ini biasanya berdasarkan pada kemungkinan pentingnya rangsangan penyaringan merupakan akibat: Kerangka acuan individu, Prosedur keputusan normal, Keputusan dalam keadaan tertekan. Para individu mengatur penyaringan kepentingan berdasarkan pengalaman, latar belakang, kebiasaan mereka, dan sebagainya. Prosedur keputusan mengidentifikasi data yang relevan dan kemudian menyediakan sebuah filter untuk menyaring faktor-faktor yang tak perlu bagi keputusan. Mekanisme penyaringan dapat diubah melalui tekanan pengambilan keputusan. Tekanan saat mengambil keputusan dalam ukuran waktu akan mengakibatkan penyaringan meningkat. Akibatnya mengurangi data yang harus diolah oleh pengambil keputusan. Sebagai contoh, seorang penyelia jalur produksi dalam keadaan krisis dan tertekan, akan memusatkan perhatian pada persoalan terpenting dan tidak akan menerima rangsangan yang menyangkut hal-hal kurang penting.

Konsep kerangka acuan diterapkan pada masukan maupun pengolahan. Untuk mengembangkan sebuah rutin pengolahan baru bagi setiap stimulus baru akan mengurangi stimuli yang dapat diolah. Dalam waktu cukup panjang, dan berdasarkan kesinambungan otak manusia membentuk pola atau kategori-kategori data yang menentukan pemahaman manusia terhadap sifat lingkungannya. Pola atau kerangka acuan ini akan dipakai dalam pengolahan masukan, sehingga

mengurangi persyaratan pengolahan. Penyaringan dapat mengurangi atau menghambat data yang tak diinginkan. Penyaringan juga dapat bekerja untuk menghambat data yang tidak cocok dengan kerangka acuan yang telah ada. Hal ini bersama keterbatasan alamiah indera manusia penerima dapat mengakibatkan kesalahan persepsi informasi. Penulis sebuah laporan mungkin ingin menyatakan satu hal, sedang yang ditangkap pembacanya adalah hal lain. Kesalahan persepsi ini meningkatkan keraguan. Sebuah organisasi terdiri dari para individu, sehingga keterbatasan individu sebagai pengolah informasi juga tercermin dalam organisasi. Organisasi mengembangkan bentuk tertentu untuk mengatasi keterbatasan ini, seperti program keputusan, pembagian kerja, dan reduksi data.

Pengolahan Data

Model Newell-Simon mengemukakan keterbatasan kemampuan manusia sebagai pengolah informasi. Ada beberapa bukti empiris sehubungan dengan keterbatasan ini. Seperangkat keterbatasan bertahan dengan pengolahan data dan berhubungan langsung dengan ingatan jangka pendek. Perangkat keterbatasan lain adalah kemampuan manusia untuk menemukan perbedaan-perbedaan. Manusia juga terbatas kemampuannya untuk memandang secara umum, memadukan, dan menafsirkan data probabilistik.

Miller menyitir ungkapan "angka keramat tujuh, lebih kurang dua" guna melukiskan kemampuan manusia untuk mengolah informasi. Survainya yang didukung riset empiris pada dasarnya menunjukkan bahwa banyaknya simbol yang dapat disimpan dalam ingatan jangka pendek dan mengolahnya secara efektif berkisar antara lima sampai sembilan, tetapi batas umum adalah tujuh. Batas $1 + 1-2$ lebih berkenaan dengan kode, kuantitas, dan data lain, bukan untuk teks sebuah bahasa. Dalam teks bahasa, sebuah kata atau bahkan sekelompok kata mungkin hanya memakai sebuah simbol dalam ingatan jangka pendek. Sedang sebuah karakter dalam sebuah kode memakai sebuah simbol ruang simpan.

Penerapan batas 7 ± 2 pada kode adalah penting karena pengolahan informasi sangat tergantung pada pemakaian kode. Berdasarkan model Newell-Simon dan batas Miller, hasil Chap-delaine mengenai bertambahnya

kesalahan dengan panjang kecuali untuk 9 dan 12 dapat dijelaskan, karena subjek manusia memandang kode singkat sebagai seperangkat yang harus diolah. Batas 9 ($7 + 2$) menyebabkan lebih banyak kesalahan untuk susunan 9 karakter. Untuk bilangan di atas 9 mungkin manusia harus membagi kodenya dalam dua bagian, dengan kemungkinan kesalahan lebih besar pada titik pisahnya. Mungkin dapat dijelaskan bahwa memisah atas dua bagian memakai sebagian kemampuan mengolah sehingga batasnya menurun menjadi 5 atau 6 simbol untuk setiap bagiannya (jelas konsisten dengan 7 ± 2). Maka panjang 12 karakter akan menjadi titik pisah untuk mengubah menjadi pengolahan tiga bagian setiap panjang 12 atau lebih. Tingkat kode lebih rendah dengan kelompok huruf dan angka, dibandingkan dengan tergabung, mengesankan pengolahan berdasarkan sub-kelompok bila kode menjadi terlalu panjang atau rumit. Sebuah kode gabungan huruf-angka meningkatkan persyaratan informasi untuk mengolah kode. Sesuai dengan konsep teori informasi yang diuraikan dalam bab 2, dibutuhkan lebih banyak informasi untuk mengenal sebuah karakter dari susunan 36 huruf-angka dibandingkan dengan 10 angka.

Kebutuhan Akan Umpan Balik

Model masukan, pengolahan data keluaran secara tak langsung menyatakan bahwa manusia dapat menerima masukan, mengolah, dan memberikan keluaran tanpa tambahan elemen sistem. Dalam sistem komputer, berbagai mekanisme dipakai untuk memastikan bahasa keluaran telah diterima. Pencetak (printer) mengembalikan suatu isyarat pada pusat pengolah untuk menunjukkan kenyataan bahwa data yang dipancarkan telah mengaktifkan pencetak. Sebuah terminal data mengembalikan suatu isyarat untuk menunjukkan diterimanya sekelompok data. Mekanisme umpan balik serupa harus diberikan pada keadaan pengolahan manusia bukan saja untuk mengendalikan kesalahan tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan psikologis manusia pengolah. Pentingnya umpan balik untuk memuaskan kebutuhan manusia dilukiskan oleh sebuah sistem yang menggunakan sebuah alat pencatat data sumber. Petugas memasukkan data yang dipancarkan ke sebuah lokasi pusat, tanpa alat mengembalikan sesuatu tanggapan dalam bentuk sinar atau

suara untuk menyatakan bahwa masukan tercatat. Hasilnya adalah masukan berganda dan petugas yang frustrasi. Contoh lain adalah sebuah peristiwa sehubungan dengan pemasangan sebuah sistem online pemesanan tiket pesawat udara skala nasional. Beban komputer diperkirakan pada 85 persen kapasitas tetapi ternyata segera meluap. Sebuah analisis mengungkapkan bahwa operator pemesanan tiket tidak mempercayai komputer. Setelah memasukkan data, mereka segera memasukkan pertanyaan secara efektif menggandakan beban sistem komputer. Jalan keluarnya adalah menyediakan suatu isyarat umpan balik yang memastikan bahwa pesan telah diterima. Dalam kasus ini umpan baliknya adalah bergoyangnya bola alat tik. Dalam percakapan sehari-hari, orang telah terbiasa membuat beberapa isyarat untuk menunjukkan telah menerima komunikasi lisan. Penerima mengangguk atau mengucap ah-uh. Beberapa bahasa mempunyai ciri khas. Sebagai contoh, bahasa Swedia lisan mempunyai bunyi pendek mengisap yang diulang pendengar pada interval cukup cepat untuk menunjukkan kesinambungan dalam menerima komunikasi.

Implikasi Terhadap Perancangan Sistem Informasi

Bab ini telah menyajikan konsep-konsep dan bukti riset tentang manusia sebagai pengolah informasi. Ini menjadi bahan latar belakang yang berguna bagi para perancang sistem informasi. Hal ini juga mempunyai relevansi langsung terhadap perancangan sistem informasi. Beberapa implikasinya adalah:

Konsep	Implikasi untuk perancangan Sistem Informasi
Kelebihan beban informasi	Masukan pada manusia dan tanggapan yang diisyaratkan harus dijaga agar di bawah titik batas beban.
Penyaringan	Sistem informasi harus dirancang untuk menyaring data yang tidak relevan dan memberikan tambahan penyaringan pada keputusan dalam tekanan. Sistem harus berusaha untuk mengatasi penyaringan kerangka acuan yang tidak diinginkan dengan menekankan perlunya peragaan data yang relevan.

Model Newell-Simon	Sistem informasi harus membantu dalam mendefinisikan ruang persoalan dan dalam proses mencari suatu pemecahan. Format informasi harus berusaha melonggarkan batas-batas ikatan rasionalitas. Sistem harus menggunakan ingatan yang sesuai dengan tugasnya.
Angka keramat 1+1-2	Kode untuk pemakaian manusia jangan melampaui 5 sampai 7 simbol atau harus dibagi atas bagian-bagian dengan 5 simbol atau kurang. Sistem jangan terlalu mengendalikan pengolahan manusia melulu.
Perbedaan yang diperhatikan	Sistem harus membuat jelas sesuatu perbedaan dan jangan menganggap manusia dapat memperhatikannya.
Manusia sebagai ahli intuitif statistik	Sistem informasi harus menyediakan analisis statistik atas data-penyimpangan percontoh (sample), korelasi, taksiran kemungkinan, dan sebagainya. Algoritme keputusan harus memberikan pemeriksaan yang konsisten terhadap berbagai sumber informasi. Prosedur penerbitan data harus dirancang agar membantu melenyapkan penyimpangan seperti pengalaman dalam peristiwa.
Konkretisasi	Informasi yang dibutuhkan harus disajikan dalam bentuk yang dikehendaki. Jangan sampai memerlukan pengolahan tambahan lagi.
Pematokan dan penyesuaian	Sistem informasi/keputusan harus dirancang untuk membantu dalam menyusun suatu titik patokan yang cocok dan untuk mempercepat penyesuaian yang perlu darinya.
Pengaruh pemampatan data	Sistem informasi harus memberikan ringkasan data dalam sebuah format yang mendorong ke arah keputusan. Tetapi sistem harus memungkinkan melihat data mentah.
Umpan balik	Sistem harus memberikan umpan balik untuk menunjukkan bahwa data telah masuk. Pengolahan sedang berlangsung dan sebagainya.

Nilai data yang tak terpakai	Menjelaskan beberapa kebutuhan data yang tidak jelas pemanfataannya. Menyarankan strategi penyimpanan dan penjangkauan data untuk mengurangi biaya.
------------------------------	---

C. Sistem Informasi Manajemen

Untuk memahami SIM, kita harus memahami terlebih dahulu Pengertian Sistem Informasi Manajemen. Menurut Gordon B. Davis (1999: 3) bahwa: "Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah sistem manusia/ mesin yang terpadu (integrated) untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi." Sistem Informasi Manajemen melakukan semua pengolahan transaksi yang perlu untuk sebuah organisasi, selain itu untuk proses pengambilan keputusan yang dibutuhkan. Sedangkan Menurut Komarudin Sastradipoera (2001: 34) bahwa: "Sistem Informasi Manajemen merupakan sistem yang bekerja untuk menghimpun data yang diproses (dalam artian dirangkum, diklasifikasi dan diproyeksikan) sedemikian rupa sehingga himpunan data itu menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk membuat keputusan, mengukur pelaksanaan, memantau perkembangan dan memberikan pengetahuan untuk pengawasan sehingga tujuan manajemen tercapai." Robert G. Murdock dan Joel E. Ross dalam Komarudin (2001: 34) mengungkapkan: "Sistem Informasi Manajemen adalah kegiatan menghimpun, menganalisis, menyimpan dan menyajikan data bagi para pembuat keputusan manajemen pada semua tingkatan untuk manajemen arus sumber daya dalam bentuk bahan-bahan, pekerja, uang, fasilitas dan mesin."

George M. Schott (1996: 100) mengungkapkan bahwa: "Sistem Informasi Manajemen adalah serangkaian sub-sub sistem informasi yang menyeluruh dan terkoordinasi secara rasional terpadu yang mampu mentransformasikan data sehingga menjadi informasi lewat serangkaian cara guna meningkatkan produktivitas yang sesuai dengan gaya dan sifat manajemen atas dasar kriteria mutu yang telah ditetapkan." Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon (2005: 9): "Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah Komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan (atau mendapatkan kembali), memproses, menyimpan dan

mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan kembali dalam suatu organisasi."

Definisi Sistem Informasi Manajemen menurut George M. Schott (1996: 100) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Sistem Informasi Manajemen adalah Menyeluruh. Kata "Manajemen" dalam SIM serba melingkupi. Di dalam SIM termasuk sistem pemroses transaksi dan sistem-sistem yang utama dirancang bagi para manajer di berbagai tingkatan. Sebuah SIM melingkupi sistem informasi formal maupun informal baik yang manual maupun yang berkomputer, termasuk juga sistem informasi proyek, sistem informasi perkantoran, sistem penopang keputusan, dan berbagai model komputer yang memproses data bisnis, serta berbagai sistem informasi khusus atau yang berstruktur. Sebagai penyeimbang mungkin komponen yang terpenting dalam Sistem Informasi Manajemen adalah manajer, yang pikirannya akan memproses dan menyebarluaskan informasi serta berinteraksi dengan elemen-elemen lain dari Sistem Informasi Manajemen.
- b. Sistem Informasi Manajemen adalah Terkoordinasi. Komponen sebuah Sistem Informasi Manajemen biasanya tidak dikelola dari satu titik pusat organisasi, ada berbagai departemen pengguna, departemen pemroses data, dan mungkin fungsi pengelola data yang terpisah, bahkan yang lain-lainnya mungkin memiliki atas bagian tertentu dari Sistem Informasi Manajemen. Bagaimanapun juga sebuah Sistem Informasi Manajemen dikoordinasi secara terpusat untuk menjamin bahwa data yang diproses, otomatisasi perkantoran, maupun data intelijen, dan juga komponen-komponen yang lainnya, dikembangkan dan dioperasikan secara terencana dan terkoordinasi, semuanya untuk menjamin bahwa informasi melewati dan menuju subsistem yang diperlukan, serta menjamin bahwa sistem informasi bekerja secara efisien. Fungsi koordinasi ini biasanya dilakukan oleh komisi pengarah yang terpisah atau oleh bagian pengolah data atau oleh manajer pengelolaan data.

- c. Sistem Informasi Manajemen memiliki Sub-Sistem Informasi. Sistem Informasi Manajemen adalah serangkaian subsistem atau sistem komponen setengah terpisah yang merupakan bagian dari keseluruhan dan merupakan sistem yang terpadu. Masing-masing dari subsistem menyumbang tercapainya sasaran Sistem Informasi Manajemen dan organisasi. Sebagian dari sistem berperan hanya dalam satu kegiatan atau satu lapis organisasi saja, sementara yang lainnya berperan serba lapis {multilevel} atau melaksanakan kegiatan berganda {multiple activities}. Struktur keseluruhan dari sistem berganda harus disusun secara cermat dan ditetapkan sebagai bagian dari rencana sistem jangka panjang.
- d. Sistem Informasi Manajemen (SIM) Terintegrasi secara Rasional. Sub-Sistem (kumpulan dari sistem yang semi terpisah) adalah terpadu sehingga kegiatan dari masing-masing saling berkaitan satu dengan yang lainnya, integrasi ini dilakukan terutama dengan melewati data diantara sistem-sistem tersebut. Program komputer dan file dapat dirancang untuk menangani arus data diantara sistem, dan prosedur manual dapat digunakan untuk melaksanakan integrasi tersebut. Sementara proses integrasi membuat pemrosesan informasi menjadi lebih efisien dengan cara mengurangi pemrosesan antara {intermediate processing} dan peristiwa pemrosesan data yang sama oleh berbagai departemen, dan fungsi pengawasan yang menonjol adalah memberikan informasi lebih singkat, lengkap dan relevan. Manajer senior, khususnya, akan dapat mengambil manfaat dari sistem terintegrasi karena mereka memerlukan informasi silang fungsional. Walau integrasi total dari subsistem tidak akan tercapai, namun demikian sampai derajat tertentu informasi diperlukan untuk suatu sistem informasi yang efektif.
- e. Sistem Informasi Manajemen Mentransformasikan Data ke Dalam Informasi dengan berbagai cara. Apabila data diolah dan berguna bagi manajer tertentu untuk tujuan tertentu maka ia menjadi informasi. Ada berbagai cara dimana data harus ditransformasikan ke dalam sebuah sistem informasi. Misalnya, data biaya untuk organisasi tertentu mungkin

dapat diringkaskan dalam biaya keseluruhan, biaya variabel, dan biaya standar untuk masing-masing unit organisasi, baik untuk masing-masing jenis biaya, jenis konsumen dan jalur produk (product-line). Berbagai cara di mana sistem informasi sistem manajemen harus mentransfer-masikan data ke dalam informasi ditentukan oleh sifat personil organisasi, sifat tugas ke mana informasi ditujukan dan pengharapan dari penerima eksternalitas informasi.

- f. Sistem Informasi Manajemen (SIM) meningkatkan produktivitas. Sistem Informasi Manajemen (SIM) dengan berbagai cara mampu meningkatkan produktivitas. SIM mampu melaksanakan tugas rutin seperti penyiapan dokumen dengan efisien, ia mampu memberikan layanan terbaik bagi organisasi eksternal dan individu, dan juga mampu memberikan peringatan dini tentang masalah internal dan ancaman eksternal. Di samping itu juga mampu mengingatkan adanya berbagai kesempatan, membantu proses manajemen yang normal, serta mampu meningkatkan kemampuan manajer untuk mengatasi masalah-masalah tak terduga.
- g. Sistem Informasi Manajemen sesuai dengan sifat dan gaya manajer. Suatu Sistem Informasi Manajemen dikembangkan lewat pengenalan atas sifat dan gaya manajerial dari personil yang akan menggunakannya, termasuk juga sumbangan yang diberikan oleh para manajer. Pada tingkat senior dalam organisasi, secara cermat sistem informasi manajemen dijalin dengan cita rasa pribadi para manajer, dan akan dijalin kembali (retailored) dengan cita rasa masing-masing manajer baru apabila yang lama berhenti pada lapis organisasi rendah, sistem informasi manajemen dijalin dengan cara biasa di mana para tenaga administrative dan personil operasi akan menggunakan informasi dan berinteraksi dengan sistem informasi. Untuk manajer madya, sistem informasi dijalin untuk sifat umum manajer seperti yang dibahas pada bab sebelumnya untuk profesional dan personil teknis, sistem informasi dijalin agar sesuai dengan sifat tugas khusus, tetapi juga dengan tetap mempertimbangkan cara pikir para spesialis memproses informasi.

- h. Sistem Informasi Manajemen menggunakan kriteria mutu yang telah ditetapkan. Sistem Informasi Manajemen harus dirancang agar sesuai dengan toleransi terhadap kecepatan, relevansi, dan ketepatan informasi. Toleransi ini bervariasi dari satu tugas ke tugas lainnya, dan dari satu lapis ke lapis lainnya di dalam organisasi. Terhadap kecepatan untuk beberapa tugas tertentu data yang diperlukan harus dicari selama waktu yang panjang dan kemudian ditransformasikan sehingga menjadi informasi yang diperlukan manajer baik secara periodis maupun pada selang tak teratur, sedangkan untuk tugas lain mungkin diperlukan dengan selang teratur, tetapi karena panjangnya periode tunda (grace period) memungkinkan untuk dilaporkan setelah selesainya akhir suatu periode. Untuk tugas yang lain lagi, mungkin informasi diperlukan secepat mungkin segera setelah berakhirnya periode untuk kebanyakan, tugas informasi harus diperoleh selama periode berlangsungnya transaksi.

Sistem Informasi Manajemen harus mampu memberikan informasi yang relevan saja. Menetapkan informasi manakah yang relevan mungkin sulit disaat analisis berlangsung dengan sangat bervariasi untuk setiap manajer yang berbeda atau yang sesuai dengan keadaan, seperti dalam kasus masalah khusus. Untuk itu Sistem Informasi Manajemen harus berstruktur luwes sehingga mampu memasok dengan cepat informasi apapun yang diperlukan pada saat muncul masalah khusus. Sebuah Sistem Informasi Manajemen harus mampu memberikan informasi yang relevan saja. Menetapkan informasi manakah yang relevan mungkin sulit di saat analisis berlangsung dengan sangat bervariasi untuk setiap manajer yang berbeda, atau yang sesuai dengan keadaan, seperti dalam kasus masalah khusus. Oleh karena itu SIM harus berstruktur luwes sehingga mampu memapok dengan cepat informasi apapun yang diperlukan pada saat muncul masalah khusus.

Pengertian relevansi mungkin tidak jelas apabila dikaitkan dengan jumlah rincian yang diperlukan oleh manajer. Misalnya seorang manajer yang menerima ringkasan variansi biaya mungkin akan menentukan bahwa salah satu data variansi perlu kajian lebih rinci. Dan secara rutin memberikan rinci atas semua ringkasan

variansi juga akan berarti bahwa sebagian besar rinci yang diberikan akan bersifat berlebihan dan tidak relevan. Pemecahan atas dilema seperti tersebut di atas dapat diupayakan dengan merancang.

Sistem Informasi Manajemen sedemikian rupa sehingga rincian yang tidak perlu tidak disajikan secara rutin, hanya saja perlu disiapkan sehingga mudah diperoleh apabila manajer yang memerlukannya memandang relevan. Apabila file data disusun dengan baik dan disiapkan untuk mengantisipasi kemungkinan akan keperluan rincian tambahan, maka SIM bersangkutan harus dapat dipanggil dengan cepat oleh manajer yang memerlukannya.

Persyaratan atas ketepatan informasi merupakan masalah tingkatan ketepatan yang penuh, sedang untuk hal lain hanya diperlukan ketepatan yang wajar. Oleh sebab itu, sistem informasi harus dapat memisahkan antara jenis lingkungan dan penyediaan informasi dengan tingkat kecermatan terpadu. Biasanya sering terjadi pula timbal tarik antara kecermatan dan kecepatan penyediaan informasi. Sebuah sistem informasi harus konsisten dengan informasi yang diberikan oleh bagian-bagian lain. Apabila sistemnya berbeda jelas akan menimbulkan informasi yang saling bertentangan, dan kepercayaan pengguna akan sistem mungkin akan terpengaruh. Konflik akan muncul apabila transaksi yang sama diproses oleh dua sistem maka laporan yang dihasilkan oleh kedua sistem sesudah pemrosesan pertama dan sebelum pemrosesan kedua, sama dengan pemrosesan galat yang tidak dikoreksi sebelum laporan disiapkan. Secara umum semakin besar derajat integrasi sistem akan semakin terlindungi dari munculnya kesalahan. Situasi kedua akan dapat diringankan dengan adanya program pendeteksi galat yang cermat, serta prosedur koreksi galat yang menjamin bahwa galat yang terjadi tidak akan menghasilkan laporan yang bertentangan, dan akan dikoreksi sebelum laporan diselesaikan dan disajikan.

Sebuah sistem informasi harus mampu memberikan umpan balik (feed back). Pelaporan tentang kurang berfungsinya komputer dan tingkat galat pemrosesan transaksi merupakan contoh sederhana dari mekanisme umpan balik ini, seberapa banyak mereka menggunakan masing-masing subsistem akan mampu menjadi bentuk umpan balik yang sempurna. Program komputer akan dapat mencatat

berapa lama penggunaan komputer (computer time) oleh masing-masing pemakai, berapa banyak halaman telah dicetak oleh setiap pengguna, dan berapa banyak ruang file data internal telah digunakan oleh masing-masing pengguna data. Umpan balik harus tetap canggih, sehingga dapat menunjukkan bagaimana sistem informasi manajemen menyelesaikan tujuan yang dimaksud. Sampai batas tertentu, umpan balik tentang efektivitas harus datang dari partisipasi. Sistem Informasi Manajemen juga harus mampu mengadaptasi tanggapan atas umpan balik dari kinerjanya. Oleh karenanya harus dirancang agar mudah dimodifikasi. Sistem informasi manajemen harus mampu pula dikembangkan agar mampu menampung perkembangan atau kegiatan pemrosesan jenis baru dan juga disederhanakan. Salah satu persyaratan dalam pengertian ketersesuaian (adaptability) sistem informasi manajemen adalah modularitas yakni bahwa sistem informasi manajemen harus tersusun dari berbagai modul, atau subsistem. Syarat lain dari sebuah SIM adalah pembagian data yang selektif, dua atau lebih manajer biasanya memerlukan informasi yang sama. Oleh sebab itu sistem harus memiliki kelengkapan yang memudahkan pembagian informasi seperti ini adalah sebuah basis data.

Sebaliknya perlu diingat pula akan adanya informasi tertentu hanya diperuntukkan bagi manajer tertentu saja. Seringkah keperluan ini sampai pula pada perlunya mencatat field, sementara bagian informasi yang lain tersedia bagi seluruh manajer, sedangkan bagian yang lain hanya diperbolehkan bagi manajer tertentu. Cara pembagian informasi secara selektif ini dapat ditetapkan lewat suatu pengendalian, dan hal ini merupakan bagian dari program komputer. Berdasarkan dari definisi-definisi Sistem Informasi Manajemen menurut para ahli yang telah diuraikan oleh penulis, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Sistem Informasi Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan tidak lepas dari penggunaan komputer.

Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah sistem informasi keorganisasian yang mendukung bukan hanya operasi tetapi juga mendukung proses-proses manajemen. Karena setiap SIM akan melaksanakan pengolahan transaksi sebagai salah satu unturnya, maka sebuah sistem pengolahan data harus disertai suatu

database, kemampuan merumuskan kembali dari satu atau dua model perencanaan atau keputusan. Jadi SIM adalah sebuah konsep yang berorientasi ke arah perancangan sistem informasi. Yang paling penting adalah sampai batas mana sebuah sistem informasi menerapkan orientasi SIM atau mendukung fungsi manajemen sebuah organisasi. Suatu Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah sistem informasi yang selain melakukan semua pengolahan transaksi yang perlu untuk sebuah organisasi, juga memberi dukungan informasi dan pengolahan untuk fungsi manajemen dan pengambilan keputusannya. Gagasan suatu sistem informasi yang demikian itu telah ada sebelum munculnya komputer. Namun komputer membuat gagasan tersebut menjadi kenyataan. Organisasi selalu membutuhkan sistem-sistem untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, melihat kembali dan menyalurkan informasi.

Penjabaran mengenai sistem informasi manajemen menurut Vincent Gasparsz (1995:10-16) adalah sebagai berikut:

1. Sistem. Suatu sistem terdiri atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan guna mencapai tujuan-tujuan tertentu sebagai misalnya dalam tujuan perusahaan untuk pengendalian inventaris atau penjadwalan produksi. Subsistem adalah bagian atau unsur dari sistem. Maka dalam hal ini sistem adalah organisasinya sedangkan subsistemnya adalah divisi-divisi, fungsi-fungsi dan unit-unit yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Informasi. Informasi sangat erat hubungannya dengan data. Dimana data adalah "bahan baku" yang harus diolah sedemikian rupa sehingga berubah menjadi informasi. Data adalah fakta-fakta atau angka-angka sumber informasi. Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang berguna bagi si penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan yang sekarang dan keputusan-keputusan yang akan datang.
3. Manajemen. Manajemen adalah suatu proses atau kegiatan yang menjelaskan apa yang dilakukan manajer dari berbagai aktivitas dalam menjalankan organisasinya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan

dan pengontrolan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber-sumber lainnya.

SIM adalah sebuah sistem informasi keorganisasian yang bukan hanya mendukung kegiatan operasional saja tetapi juga mendukung proses-proses manajemen karena setiap SIM akan melaksanakan pengolahan transaksi. Untuk menjelaskan pengertian sistem informasi manajemen berikut ini penulis kemukakan menurut beberapa ahli sebagai berikut:

1. Menurut Hersner Cross dalam The Liang Gie (1994:32). "Sistem informasi manajemen yang terpadu merupakan suatu gabungan yang amat teratur dari pegawai perlengkapan, dan fasilitas-fasilitas yang melakukan penyimpanan, pengambilan, pengolahan, pengiriman dan peragaan data, semuanya sebagai tanggapan terhadap kebutuhan-kebutuhan pembuat keputusan pada semua tingkat organisasi dalam perusahaan". Dari perpaduan bahan keterangan, peralatan dan pengolahan itu lahirlah informasi yang dimanfaatkan oleh para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan oleh pucuk pimpinan dalam membuat keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menurut Komaruddin Sastradipoera (2001:34). "Sistem informasi manajemen merupakan sistem yang bekerja untuk menghimpun data yang diproses (dalam arti dirangkum, diklasifikasi dan diproyeksikan) sedemikian rupa sehingga himpunan data itu menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk membuat keputusan, mengukur pelaksanaan, memantau perkembangan, dan memberikan pengetahuan untuk pengawasan sehingga tujuan manajemen tercapai". SIM merupakan suatu sistem untuk memantau perkembangan perusahaan dan memberikan pengetahuan untuk pengawasan sehingga tujuan manajemen tercapai.
3. Menurut Mainan Ukas (1999:132). "Sistem informasi manajemen biasanya dioperasikan sebagai sebuah sistem dasar komputer yang mempunyai maksud untuk mensuplai informasi kepada manajer dengan menggunakan gambaran kesimpulan, membuat prediksi, merekomendasi akibat daripada tindakan". SIM dipergunakan sebagai sistem komputer untuk mengolah data

dan mensuplai informasi kepada manajer untuk dipergunakan seefektif mungkin dalam pengambilan keputusan.

4. Menurut Raymond Mc. Leod (1995:5). "Sistem informasi manajemen adalah suatu sistem yang menunjang aktivitas para manajer, dimana aktivitas manajer itu adalah memperoleh informasi, menggunakannya seefektif mungkin dan membuangnya pada saat yang tepat". SIM dapat membantu para manajer memperoleh informasi dalam membuat keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebuah sistem informasi harus dalam pengertian konsisten dengan informasi yang diberikan oleh bagian-bagian lain. Apabila sistemnya berbeda jelas akan menimbulkan informasi yang saling bertentangan, dan kepercayaan pengguna akan sistem mungkin akan terpengaruh. Konflik dapat muncul misalnya apabila transaksi yang diproses oleh dua sistem maka laporan yang dihasilkan oleh kedua sistem sesudah pemrosesan pertama dan sebelum pemrosesan kedua, akan sama dengan pemrosesan galat yang tidak dikoreksi (bahkan apabila sudah dideteksi sekalipun) sebelum laporan disiapkan. Secara umum semakin besar derajat integrasi sistem akan semakin terlindungi dari munculnya kemungkinan pertama. Situasi kedua akan dapat diringankan dengan adanya program pendeteksi galat yang cermat, serta prosedur koreksi galat yang menjamin bahwa galat yang terjadi tidak akan menghasilkan laporan yang berentangan, dan akan dikoreksi sebelum laporan diselesaikan dan disajikan.

Sifat mutu juga sangat penting, sebuah sistem informasi harus mampu memberikan umpan balik (feed back) tentang efisiensi dan efektivitasnya. Pelaporan tentang kurang berfungsinya komputer dan galat pemrosesan transaksi merupakan contoh sederhana dari mekanisme umpan balik ini, statistika yang disiapkan oleh sistem, uraian tentang siapa yang menggunakan masing-masing fasilitas sistem, dan seberapa banyak mereka menggunakan masing-masing sub-sistem akan mampu menjadi umpan balik yang sempurna. Program komputer akan dapat mencatat berapa banyak waktu komputer {computer time} digunakan oleh masing-masing pemakai, berapa banyak halaman telah dicetak setiap

pengguna, dan berapa banyak ruang file data internal telah digunakan oleh masing-masing pengguna data, misalnya pengguna statistika atau yang lain dapat akan dapat digunakan untuk kepentingan analisis manajerial atau apabila diinginkan sebagai basis untuk mengisi keperluan informasi dari masing-masing pengguna komputer.

Umpan balik harus tetap canggih, sehingga dapat menunjukkan bagaimana sistem informasi manajemen menyelesaikan tujuan yang dimaksudkan. Sampai batas tertentu, umpan balik tentang efektivitas harus datang dari partisipasi dalam sistem informasi manajemen dan hal ini dinggap perlu dilakukan penilaian tentang bagaimana sistem informasi manajemen mengidentifikasi kecenderungan, memantau lingkungan, dan melaksanakan tugas yang lainnya, umpan balik diidentifikasi dan menjadi aspek rutin dari pengendalian sistem informasi manajemen dan kegiatan manajemen.

Sistem informasi manajemen juga harus mampu mengadaptasi tanggapan atas umpan balik dari kinerjanya. Oleh karenanya harus dirancang agar mudah dimodifikasi, misalnya, apabila diperlukan berbagai informasi karena lingkungan berubah atau apabila organisasi melakukan kegiatan baru (seperti meluncurkan produk baru) yang memerlukan cara pemrosesan yang baru pula. Sistem informasi manajemen harus mampu pula dikembangkan agar mampu menampung perkembangan atau kegiatan pemrosesan jenis baru dan juga diciutkan misalnya, sebagai tanggapan terhadap pengurangan jalur produk. Salah satu persyaratan dalam pengertian ketersesuaian (adaptability) sistem informasi manajemen adalah modularitas yakni bahwa sistem informasi manajemen harus tersusun dari berbagai modul, atau subsistem, disusun sebagai sebuah atau hanya beberapa sistem yang sangat besar. Syarat lain dari mutu sebuah SIM adalah pembagian data yang selektif. Dua atau lebih manajer biasanya memerlukan informasi yang sama. Oleh sebab itu system harus memiliki kelengkapan yang memudahkan pengaksesan informasi oleh berbagai manajer. Kelengkapan yang memudahkan pembagian informasi seperti ini adalah sebuah basis data. Sebaliknya perlu diingat pula akan adanya informasi tertentu yang hanya diperuntukkan bagi manajer tertentu saja. Seringkah keperluan ini sampai pula pada perlunya catatan atau field, sementara

bagian informasi yang lain tersedia bagi seluruh manajer, sedang bagian yang lain hanya diperbolehkan bagi manajer tertentu. Misalnya, alamat mutakhir karyawan atau status perkawinan mereka diatur agar mudah diperoleh oleh personil lain, sementara tentang tingkat gaji, jam kerja, gaji kotor dan berbagai rinci pembayaran hanya boleh diketahui manajer penggajian saja. Cara pembagian informasi secara selektif ini dapat ditetapkan lewat suatu pengendalian, dan hal ini merupakan bagian dari program komputer.

Berdasarkan dari definisi-definisi Sistem Informasi Manajemen menurut para ahli yang telah diuraikan oleh penulis, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Sistem Informasi Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan tidak lepas dari penggunaan komputer.

D. Komputer yang berdasarkan Sistem Manusia-Mesin

Secara konseptual sistem informasi manajemen tetap ada walaupun tanpa komputer, tetapi dengan adanya komputer membuat SIM lebih fisibel. Yang menjadi persoalan bukan dipakai tidaknya komputer dalam SIM, tetapi sejauh mana berbagai informasi dikomputerisasikan. Konsep sistem manusia-mesin berarti bahwa sebagian tugas dilaksanakan oleh manusia dan lainnya oleh mesin. Menurut Tim Universitas Gunadarma (1996:7) pemakai SIM adalah "orang yang bertanggung jawab untuk memasukkan data, meng-intruksikan sistem atau menggunakan output sebagai informasi dari suatu sistem". Interaksi manusia-mesin memudahkan pengoperasian dalam peralatan input-output pemakai dihubungkan ke komputer. Komputer dapat menjadi komputer pribadi yang hanya melayani seorang pemakai atau komputer yang besar yang melayani sekelompok pemakai melalui terminal-terminal yang dihubungkan dengan saluran komunikasi. Karakteristik komputer yang berdasarkan manusia-mesin dari suatu SIM menambah pengetahuan yang dikehendaki oleh pemakai dan yang mengembangkan system. Perencana (pembuat model) dari SIM harus mempunyai pengetahuan j omputer dan menggunakannya dalam melaksanakan informasi.

Komponen-komponen Sistem Informasi Manajemen

Menurut Maman Ukas (1997:135) mengemukakan bahwa: "Sistem Informasi Manajemen (SIM) dibentuk oleh komponen-komponen alur aktivitas dan informasi. Komponen-komponen sistem informasi manajemen adalah: manajer, kebutuhan informasi, sumber data, informasi dan keputusan. Kegiatan adalah menentukan kebutuhan akan data dan koleksi secara berikutnya, organisasi, transformasi dan analisis data. Arus informasi permintaan memungkinkan manajer membutuhkan informasi untuk membuat keputusan".

Peranan Sistem Informasi dalam Organisasi

Dari uraian di atas telah dikemukakan organisasi sebagai suatu sistem. Perusahaan bisnis adalah sistem terbuka yang berhubungan dengan lingkungannya yang adaptif (dapat menyesuaikan diri) yang berada di dalam lingkungan bisnis. Peranan Sistem Informasi dalam organisasi menurut Maman Ukas (1999:136) adalah sebagai berikut:

- a. Input. Sumber-sumber ekonomi seperti manusia, uang, bahan, mesin, tanah, fasilitas, energi dan informasi yang diperoleh organisasi dari lingkungannya dan digunakan untuk aktivitas sistem.
- b. Pengolahan proses yang berhubungan dengan organisasi. Misalnya pemasaran, pemabrian dan pembiayaan transformasi input menjadi output dan pelayanan administrasi.
- c. Output. Produk-produk jasa pelayanan, pembayaran para pegawai dan para pemasok.
- d. Umpan balik. Peranan utama dari sistem organisasi adalah pelayanan sebagai komponen feed back dari sistem organisasi.
- e. Kontrol. Para manajer mengontrol operasi-operasi bisnis, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan mencapai tujuan organisasinya seperti laba, pembagian pasar dan tanggung jawab sosial.
- f. Lingkungan. Sistem informasi menyediakan informasi dalam operasi-operasi sistem manajemen untuk memberikan petunjuk dan pemeliharaan dari

sistem/kontrol, sebagai pertukaran antara output dan input dengan lingkungannya.

Manfaat Penggunaan Sistem Informasi Manajemen

Seseorang yang mempunyai tugas mengambil keputusan, tidaklah cukup kalau hanya menerima data mentah atau ikhtisar. Mereka memerlukan cara pengolahan data dan penyajian data sedemikian rupa agar keputusan dapat diambil. Dengan kata lain seseorang mengambil keputusan (manajer) memerlukan cara pengolahan data dalam bentuk model pengambilan keputusan. Semua ini akan terpadu dalam penggunaan sistem informasi manajemen. Vincent Gaspersz (1998:20) menyatakan bahwa beberapa pemakai sistem informasi manajemen dan penggunaannya adalah:

- a. Petugas Administrasi. Untuk mengerjakan transaksi, mengolah data dan menjawab pertanyaan.
- b. Manajer tingkat bawah. Untuk mendapatkan data operasi, membantu perencanaan, penjadwalan, mengetahui situasi yang tidak terkendali dan mengambil keputusan.
- c. Staf ahli. Untuk mendapatkan informasi bagi analisisnya, membantu dalam analisis, perencanaan dan pelaporan.
- d. Manajemen. Untuk laporan tetap, permintaan informasi khusus, laporan khusus mengenai persoalan dan peluang, membantu dalam analisis pengambilan keputusan.

Kelemahan Penerapan Sistem Informasi Manajemen

Dalam penerapan teknologi komputer dan konsep Sistem Informasi Manajemen (SIM) pada suatu organisasi, sering menghasilkan kegagalan. Penyebab kegagalan tersebut adalah:

- a. Kekurangan perangkat keras/lunak.
- b. Kekurangan tenaga dan prosedur dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM).

- c. Kurang siapnya tenaga pemakai dan fungsi pemakai bagi sistem baru tersebut.

Penggunaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) sering menimbulkan pertentangan gagasan. Beberapa pertentangan gagasan tersebut adalah:

- a. Akan menggunakan sistem total atau akan digunakan gabungan subsistem.
- b. Sumber sistem informasi terpusat ataukah terpecah.
- c. Terminal ditempatkan di setiap kantor eksekutif, atau terminal yang dioperasikan staf.
- d. Apakah fungsi manajerial sudah siap untuk menerima dan menggunakan teknologi maju sistem informasi, ataukah belum siap.

Prasyarat Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen hanya dapat bekerja dan memberikan jasa dengan tepat, relevan dan dapat dipercaya apabila sejumlah prasyarat dapat terpenuhi. Ini berarti bahwa prasyarat itu harus dipenuhi dulu sebelum membentuk sistem informasi manajemen. Dalam hal ini, menurut Ackoff yang dikutip oleh Komarudin dalam bukunya "Manajemen Kantor Teori dan Praktek" mengemukakan sejumlah prasyarat yang perlu bagi sistem tersebut:

1. Manajer perlu menetapkan se jelas-jelasnya tujuan yang hendak dicapai.
2. Manajer menetapkan dengan pasti informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan menetapkan rencana dan pengawasan terhadap kegiatan yang dilaksanakan.
3. Manajer perlu menggolong-golongkan pengambilan keputusan dengan pasti.
4. Manajer perlu melimpahkan kegiatan kepada setiap manajer dengan jelas.
5. Manajer memikul tanggung jawab dalam hal perencanaan dan pengawasan sistem informasi manajemen.
6. Manajer mau melimpahkan masalah teknis kepada ahli sistem informasi manajemen.

7. Manajer mencapai permufakatan dengan ahli teknik mengenai tujuan sistem informasi manajemen, jenis informasi dan urutan pengembangan sub sistem yang diinginkan.
8. Manajer memahami cara memanfaatkan informasi yang diterimanya.

Bilamana kedelapan prasyarat itu tidak terpenuhi, sukarlah bagi sistem informasi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan yang jitu. Oleh karena itu, anggapan orang bahwa dengan sistem informasi manajemen, pengambilan keputusan akan lebih baik merupakan harapan yang berlebih terhadap sistem itu. Sistem informasi manajemen sekedar suatu alat, meskipun merupakan alat yang turut mempengaruhi ketepatan proses pembuatan keputusan. Seseorang yang memiliki tugas mengambil keputusan, tidaklah cukup kalau hanya menerima data mentah atau ikhtisar. Mereka memerlukan cara pengolahan data dan penyajian data sedemikian rupa, agar keputusan dapat diambil. Dengan kata lain, seorang pengambil keputusan (manager) memerlukan cara pengolahan data dalam bentuk model pengambilan keputusan. Semua ini akan terpadu dalam penggunaan SIM.

Murti Sumarni dan John Soeprihanto (1995:75) menyatakan bahwa beberapa pemakai sistem informasi manajemen dan penggunaannya adalah:

- 1) Petugas administrasi, untuk mengerjakan transaksi, mengolah data dan menjawab pertanyaan.
- 2) Manajer tingkat bawah, untuk mendapatkan data operasi, membantu perencanaan, penyusunan jadwal, mengetahui situasi yang terkendali dan pengambilan keputusan.
- 3) Staf ahli, untuk mendapatkan informasi bagi analisisnya, membantu menganalisisnya, perencanaan dan pelaporan.
- 4) Manajemen, untuk laporan tetap, permintaan informasi khusus, laporan khusus mengenai persoalan dan peluang, menganalisis pengambilan keputusan.

Sistem Informasi Manajemen mentransformasikan data ke dalam informasi dengan berbagai cara. Apabila data diolah dan berguna bagi manajer tertentu untuk tujuan tertentu, maka ia menjadi informasi. Ada berbagai cara dimana data harus ditransformasikan kedalam sebuah sistem informasi. Misalnya, data biaya untuk organisasi tertentu mungkin dapat diringkaskan dalam biaya keseluruhan, biaya variable, dan biaya standar untuk masing-masing unit organisasi, baik untuk masing-masing jenis biaya, jenis konsumen, dan jalur produk (product-line). Berbagai cara di mana sistem informasi manajemen harus mentransformasikan data ke dalam informasi ditentukan oleh sifat personil organisasi, sifat tugas ke mana informasi ditujukan, dan pengharapan dari penerima eksternal atas informasi.

Saat ini kita berada pada era yang disebut era informasi. Era informasi merupakan periode yang melibatkan informasi dalam pengambilan keputusan, baik oleh individu, perusahaan maupun instansi pemerintah. Informasi sudah semakin mudah diperoleh, sudah semakin bervariasi bentuknya dan semakin banyak kegunaannya. Ketergantungan suatu organisasi baik swasta atau pemerintah terhadap informasi memang tidak akan dipungkiri. Dinamika manajemen dari suatu organisasi akan selalu diikuti dengan adanya informasi (yang mempunyai syarat: cepat, tepat waktu, relevan dan dapat dipercaya) agar tidak jauh ketinggalan dalam persaingan/kompetitif.

Dalam informasi terkandung penafsiran dan proyeksi. Informasi menentukan kualitas keputusan. Informasi yang menyesatkan menyebabkan keputusan yang dibuat manajemen menjadi keliru. Sebaliknya, informasi yang baik akan memungkinkan manajemen membuat keputusan yang baik. Informasi adalah Semua data yang mempunyai arti bagi pihak pemakai. Fakta itu sendiri adalah kenyataan atau peristiwa yang sebenarnya. Sedangkan data adalah berasal dari fakta yang kemudian akan diolah menjadi informasi. Pengolahan ini dapat dilakukan oleh komputer, karena baru merupakan sekumpulan fakta (walaupun telah disusun dengan sistematis), maka data itu masih perlu di olah dalam bentuk struktur data (yaitu, data yang tersimpan dalam komputer), struktur arsip (file) dan "bidai" data (data base). Data yang akurat, bila diproses akan menghasilkan informasi yang juga akurat, informasi akurat sangat berguna untuk membuat

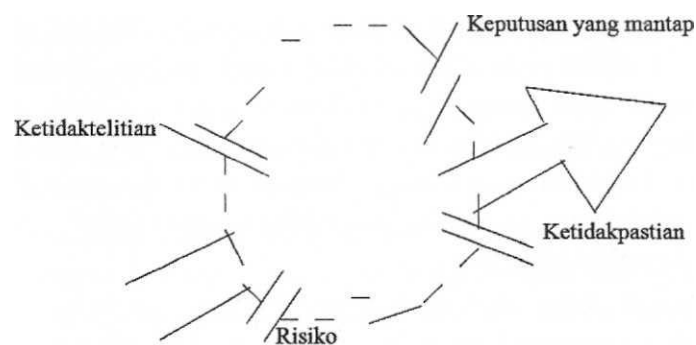
keputusan, mengukur pelaksanaan, memantau perkembangan, memberikan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan.

Menurut Wing Wahyu Winarno, Informasi yang baik memiliki karakteristik tertentu yakni akurat, tepat waktu, lengkap, relevan, terpercaya, terverifikasi, mudah dipahami dan mudah diperoleh, seperti yang tampak pada table berikut ini:

Tabel. Karakteristik Informasi yang Baik

Karakteristik	Keterangan
Akurat	Menggambarkan kondisi objek yang sesungguhnya
Tepat waktu	Informasi harus tersedia sebelum keputusan dibuat
Lengkap	Mencakup semua yang diperlukan oleh pembuat keputusan
Relevan	Berhubungan dengan keputusan yang akan diambil
Terpercaya	Isi informasi dapat dipecaya (istilah lainnya reliable)
Terverifikasi	Dapat dilacak ke sumber aslinya (Verifiable)
Mudah Dipahami	Informasi harus siap dipahami oleh pembacanya
Mudah diperoleh	Informasi yang sulit diperoleh bisa tidak berguna

Banyak orang salah memahami tentang konsep informasi, mereka sudah menganggap tahu tentang informasi dan yakin bahwa sistem teknologi informasi yang mereka buat sudah menghasilkan informasi, padahal yang dihasilkan bukannya informasi melainkan sampah (garbage). Fungsi Informasi untuk menghilangkan ketidakpastian- ketidakpastian, dan risiko untuk menghasilkan suatu keputusan yang mantap.



Sumber: Ing Suwanto, H

Gambar - 3: Fungsi informasi untuk menghilangkan ketidakpastian

Dari gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa informasi berfungsi untuk menghilangkan ketidakpastian, ketidaktelitian dan risiko, sehingga dapat menjadi masukan (input) sebagai bahan untuk pengambilan keputusan, untuk itu nilai informasi ditentukan oleh kemantapan keputusan yang dihasilkan. Pengertian umum tentang sebuah sistem akan terdiri dari kumpulan komponen-komponen atau sub sistem-sub sistem yang saling tertintegrasikan. Menurut M. Fakri dalam H.M. Entang, Sistem informasi adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan dan berfungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi. Selanjutnya H.M. Entang mengemukakan bahwa sistem informasi terdiri dari informasi tentang orang, tempat dan sesuatu dalam organisasi atau lingkungan yang melingkupinya. Dengan informasi yang tersedia manajer akan terbantu dalam menganalisis masalah, memvisualisasikan masalah, mengambil keputusan, melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Komaruddin, dalam bukunya asas-asas manajemen kantor mendefinisikan: Sistem adalah keseluruhan yang meliputi sejumlah variabel yang berinteraksi dengan mapan dan sistem merupakan seperangkat unsur yang membentuk prosedur atau aktivitas untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan bersama dengan mengoperasikan data untuk menghasilkan informasi.

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sistem berkaitan dengan 1) Sasaran, 2) Komponen masukan-proses dan keluaran, 3) Berada dalam suatu lingkungan, 4) Mencakup sejumlah sub sistem 5) Bekerja dengan cara interdependensial 6) Menggambarkan sebuah jaringan kerja 7) Senantiasa menghadapi kendala dan 8) Sistem mengandung pengendalian. Sistem informasi yang dimaksud di sini adalah merupakan himpunan dari kelompok orang yang bekerja, prosedur-prosedur dan sumber daya peralatan, pengumpulan data, mengolahnya menjadi informasi, merawat dan menyebarkan informasi dalam suatu organisasi. Dengan adanya sistem informasi yang baik dapatlah tercegah pencarian keterangan yang lama atau bahkan kehilangan keterangan yang merugikan organisasi. Tanpa sistem keterangan yang baik, pimpinan organisasi sulit memperoleh berbagai keterangan dalam bentuk yang tepat, di tempat yang

diperlukan dan pada waktu yang singkat. Bahkan tidak adanya suatu sistem, menurut The Liang Gie, dapat mengakibatkan terjadinya: 1) kekembaran keterangan yang banyak, 2) pembiayaan keterangan yang boros 3) kehilangan keterangan yang merugikan organisasi.

Sistem Informasi dapat diterapkan secara internal dan eksternal. Secara eksternal, sistem informasi yang ada ditarik ke luar menjangkau ke pelanggan. Secara internal, sistem informasi dapat diterapkan di dalam fungsi-fungsi organisasi atau di tingkat-tingkat organisasi. Jika struktur perusahaan didasarkan pada fungsi-fungsi organisasinya, maka unit-unit di perusahaan dikelompokkan ke dalam beberapa fungsi atau departemen. Dengan menggunakan komponen-komponen Input (data), model (diolah), out put (informasi), basis data, teknologi dan kontrol, maka sistem ini disebut Sistem Informasi Manajemen. Dalam suatu perusahaan atau organisasi, harus ada satu bagian atau divisi yang bertanggung jawab terhadap pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi. Pengembangan meliputi perencanaan, pembangunan, hingga pengimplementasian sistem informasi, sehingga siap dipakai. Pemeliharaan meliputi berbagai kegiatan untuk menjaga agar kinerja sistem informasi tetap seperti yang diharapkan. Semakin besar perusahaan atau semakin kompleks transaksi yang terjadi di dalamnya, semakin besar pula tanggung jawab dan peran divisi sistem informasi.

Divisi sistem informasi, tergantung besar kecilnya perusahaan, dapat ditempatkan di berbagai posisi.. Divisi sistem informasi dapat diposisikan sebagai berikut: 1) fungsi sistem informasi berada di dalam departemen-departemen yang ada di perusahaan, 2) fungsi sistem informasi berada pada departemen terpisah. Fungsi sistem informasi berada di dalam departemen-departemen yang ada di perusahaan. Apabila perusahaan memiliki lima, misalnya masing-masing divisi akan berisi bagian sistem informasi ini, sehingga akan ada lima seksi sistem informasi. Keuntungan cara ini adalah setiap departemen dapat mengembangkan sistem informasinya dengan baik, karena staf sistem informasi setiap hari berkecimpung dengan berbagai proses yang diperlukan. Adapun kelemahannya, cara ini memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian antara satu departemen dengan departemen yang lain. Dengan kata lain, konsistensi program (misalnya tampilan

data) dan data menjadi rendah dan akibat berikutnya adalah informasi mengenai perusahaan bisa jadi keliru. Fungsi sistem informasi berada pada departemen terpisah, misalnya saja dinamai departemen sistem informasi atau departemen pengolahan data. Alasan dipisahkannya departemen ini adalah agar layanan pengolahan data dapat disediakan dengan sebanding dan merata di seluruh komponen perusahaan. Semua bagian perusahaan dapat menikmati layanan sistem informasi dengan baik. Namun cara ini juga mengandung kelemahan, yaitu memerlukan waktu lama untuk dapat membangun sistem. Sistem informasi tidak hanya ditujukan untuk para manajer atau pengguna di dalam perusahaan saja, tetapi juga meluas untuk para pelanggan, pemasok dan siapa saja yang terkait dengan kantor/perusahaan. Sistem bukan lagi merupakan sesuatu yang terbatas, tetapi menjadi terbuka.

Dengan menyajikan Sistem informasi yang dapat memberi nilai lebih kepada pelanggan dan pemasok, dapat memberikan keuntungan, seperti yang dikemukakan oleh Wing Wahyu Winarno bahwa dengan sistem informasi dapat menciptakan hal-hal sebagai berikut: 1) Membatasi perusahaan lain untuk masuk ke dalam industri tempat perusahaan berada 2) Menciptakan switching cost kepada pelanggan 3) Menciptakan switching cost kepada pemasok 4) Meningkatkan efisiensi di dalam perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Informasi yang baik memiliki karakteristik tertentu yakni akurat, tepat waktu, lengkap, relevan, tepercaya, terverifikasi, mudah dipahami dan mudah diperoleh. Untuk memperoleh informasi dengan syarat-syarat tersebut, memerlukan cara atau metode tertentu dari seorang pimpinan suatu organisasi sehingga dapatlah mengatur informasinya dengan baik, yaitu Sistem Informasi Manajemen.

Sistem Informasi Manajemen terdiri dari unsur-unsur yang saling keterkaitan dan membentuk kerjasama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama pula. Sejalan dengan pendapat Roberst G. Murdick/ Joel E. Ross/James R, Clagett yang menyatakan bahwa: Sistem Informasi Manajemen adalah suatu kelompok orang, seperangkat pedoman dan petunjuk, peralatan pengolah data (seperangkat elemen) memilih, menyimpan, mengolah dan mengambil kembali data (mengoperasikan data dan barang) untuk mengurangi ketidakpastian pada pengambilan keputusan

(mencari tujuan bersama) dengan menghasilkan informasi untuk manajer pada waktu mereka dapat menggunakannya dengan paling efisien (menghasilkan informasi menurut waktu rujukan).

Ibnu Syamsi mengemukakan bahwa: Sistem Informasi Manajemen merupakan jaringan informasi yang dibutuhkan pimpinan dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam pengambilan keputusan. Sudah barang tentu kalau disebutkan "dibutuhkan pimpinan", berarti pula dibutuhkan juga oleh organisasi, sebab pimpinan bukan untuk kepentingan dirinya sendiri, tetapi untuk kepentingan organisasi; untuk mencapai tujuan organisasinya Sistem Informasi Manajemen itu sangat penting bagi pengambilan keputusan yang efektif. Tetapi ini membutuhkan rancangan sistem yang menyeluruh yang harus dilakukan dengan berhati-hati. Dengan menggunakan komputer sebagai alat bantu, maka pimpinan akan dapat memperoleh informasi yang lengkap, up-to-date dan terpercaya dalam waktu yang relatif singkat. Sentralisasi unit informasi yang sistematis tidak banyak mengalami hambatan kalau menggunakan bantuan komputer, apalagi dibantu dengan sistem distribusi data processing.

Selanjutnya Komaruddin, dalam bukunya manajemen kantor teori dan praktik berpendapat bahwa sistem informasi manajemen merupakan metode yang dapat menghasilkan informasi yang tepat waktu untuk manajemen mengenai lingkungan ekstern dan pelaksanaan intern sehingga dapat menunjang pengambilan keputusan. Jogiyanto mengemukakan bahwa sistem informasi manajemen ini memberikan informasi kepada manajemen bawah, menengah dan atas. Informasi untuk manajer menengah lebih bersifat informasi pengarahan perhatian (attention directing information) yang sangat berguna untuk manajer menengah mengarahkan perhatiannya pada sesuatu yang menyimpang. Informasi untuk manajer atas lebih bersifat informasi pemecahan masalah (problem solving information). Dapat penulis kemukakan bahwa Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah sistem mesin-pemakai, yang terintegrasi, yang menyediakan informasi guna menunjang operasi-operasi, manajemen analisis dan fungsi-fungsi pengambilan keputusan di dalam sebuah organisasi.

Sistem tersebut memanfaatkan perangkat keras dan perangkat lunak komputer, prosedur-prosedur manual, model-model untuk analisis, perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan dan sebuah data base. Belum semua sistem manajemen perkantoran mempunyai kesempatan untuk mencapai tahapan ke tiga. Besarnya biaya dan kurangnya kesiapan sumber daya manusia untuk menerima perubahan teknologi perkantoran merupakan dua kendala umum bagi penerapan sistem informasi berbasis komputer. Komaruddin menyatakan dalam garis besarnya manajemen dapat menyusun Sistem Informasi atas dasar corak yang cocok dengan tujuannya, yaitu: 1). sistem Informasi berdasarkan komputer (computer-based information System) 2) sistem informasi berdasarkan Organisasi (organization-based information system). 3). sistem informasi berdasarkan karyawan (employee-based information system).

Sistem Informasi berdasarkan Komputer: (computer-based information System) adalah sistem yang memanfaatkan sistem komputer elektronik untuk menghimpun, memproses dan menyajikan warkat (record) dan kegiatan bisnis. Umumnya komputerisasi membawa dampak atas organisasi dan bahkan sistem keseluruhan. Sistem Informasi berdasarkan Organisasi (organization-based information system) memusatkan diri pada struktur organisasi dan rantai skalar (chain of command), oleh karena itu sistem informasi ini disesuaikan dengan hierarki (petala) antara para pimpinan dengan para bawahan dalam hambalan-hambalan organisasi. Dengan demikian, rangkaian perintah dan laporan merupakan acuan utama. Sistem Informasi berdasarkan Karyawan (employee-based information system) merupakan sistem informasi yang mengembangkan organisasi informal untuk memberikan fasilitas komunikasi informasi di antara para karyawan. Sistem informasi ini berorientasi pada perilaku organisasi yang merupakan acuan utama. Pimpinan dapat memanfaatkan ke tiga sumber informasi sebagai bahan perencanaan, pengawasan, pelaksanaan rencana dan pengambilan keputusan. Sistem Informasi Manajemen (SIM) merupakan jaringan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan dalam rangka mempermudah dan memperlancar tugas-tugas perencanaan, pengaturan, pelaksanaan dan tugas-tugas pengendalian. Tetapi juga mempermudah pimpinan dalam

pengambilan keputusan, dengan demikian Sistem Informasi Manajemen (SIM) dibutuhkan oleh pimpinan dalam rangka memudahkan pemecahan masalah yang dihadapi dalam organisasinya. Yang pelaksanaannya dapat menggunakan system sentralisasi dan atau desentralisasi. Berdasarkan perkembangan, sistem informasi sudah dikenal sejak tahun 1950. fungsi utama sistem informasi pada masa itu hingga sekarang mengalami perubahan, seperti pada table berikut ini:

Tabel. Perkembangan Sistem Informasi

Periode	Fungsi Utama Sistem Informasi
1950-an	Sistem informasi sebagai pencatat data dan penyajian informasi akuntansi. Sistem ini tergolong pada sistem pengolahan transaksi (Transaksi Processing System)
1960-1970 an	Sistem informasi mulai menyajikan berbagai informasi yang diperlukan oleh manajemen untuk membuat keputusan-keputusan operasional seperti pembelian barang dan supplies, pembukuan kantor cabang dan perluasan produk. Sistem ini berkembang menjadi sistem informasi manajemen (Management Information Systems)
1970-1980 an	Sistem informasi mulai berfungsi mendukung dan membantu manajemen untuk membuat keputusan, sehingga manajer yang belum berpengalaman pun tetap dapat membuat keputusan yang memerlukan informasi yang rumit. Sistem ini sudah tergolong pada sistem pendukung keputusan (decision Support Systems) atau system pakar (Expert Systems)
1990 sampai dengan sekarang	Sistem informasi mulai dapat berkomunikasi dengan sistem lain, sehingga mendatangkan sinergi yang luar biasa. Sistem informasi tidak hanya digunakan oleh satu unit usaha, tetapi berbagai perusahaan dapat saling berbagi pakai sistem informasi

Sistem informasi yang baik akan mendatangkan manfaat yang baik bagi perusahaan/kantor. Ciri sistem informasi yang baik adalah sistem yang dapat digunakan dengan baik oleh para pemakainya, seperti yang diharapkan ketika sistem tersebut masih dalam rancangan. Memang tujuan pertama dirancangnya suatu sistem informasi adalah dapat digunakan untuk mencatat berbagai transaksi yang terjadi di dalam perusahaan dan digunakan untuk menyajikan berbagai informasi yang diperlukan oleh pimpinan. Namun apabila sistem informasi tersebut

sudah dapat digunakan dengan baik, dapat mendatangkan keuntungan-keuntungan lain bagi perusahaan/kantor. Keuntungan tersebut adalah 1) Mempercepat pembuatan keputusan, 2) Menghalangi pesaing baru untuk memasuki pasar, 3) Memungkinkan kerja sama dengan perusahaan lain, 4) Memungkinkan diciptakannya perusahaan virtual, yang terdiri atas berbagai perusahaan di berbagai tempat atau di berbagai bidang. Selain itu Sistem Teknologi Informasi menurut Jogiyanto memberikan lima peran utama di dalam Organisasi yaitu untuk meningkatkan 1) Efisiensi 2) Efektivitas 3) Komunikasi 4) Kolaborasi dan 5) Kompetitif.

E. SIM di Mata Pemakai

Kebanyakan pemakai sistem informasi manajemen berdasarkan komputer adalah sebagai berikut:

Pemakai	Penggunaan
Petugas administrasi	Mengerjakan transaksi, mengolah data, dan menjawab pertanyaan.
Manajer tingkat bawah	Mendapatkan data operasi. Membantu perencanaan, penjadwalan, mengetahui situasi yang tak terkendali, dan mengambil keputusan.
Staf ahli	Informasi untuk analisis. Membantu dalam analisis, perencanaan dan pelaporan.
Manajemen	Laporan tetap Permintaan informasi khusus. Analisis khusus. Laporan khusus. Membantu dalam mengenali persoalan dan peluang. Membantu dalam analisis pengambilan keputusan.

Petugas administrasi dapat merasakan bertambahnya kebutuhan akan masukan (input) pada saat upaya SIM dimulai dan sebuah data base sedang disusun. Prosedur baru untuk mengendalikan data akan ditetapkan. Proses administrasi akan berubah dengan memakai alat-alat online seperti unit peraga, alat pencetak, dan alat untuk memasukkan data. Para petugas di seluruh bagian organisasi akan diminta melaporkan informasi yang sebelumnya mereka simpan dalam arsip atau "catatan rahasia" mereka sendiri. Para penyelia tingkat pertama akan membutuhkan lebih banyak masukan data tetapi akan merasakan peningkatan

besar dalam pemerolehan informasi. Informasi keadaan juga akan dicapai secara jauh lebih mudah. Model-model keputusan dapat membantu perkiraan pertama dalam pemecahan persoalan misalnya penjadwalan. Laporan cenderung menjadi lebih informatif dan cepat. Analisis dan laporan khusus lebih mudah diperoleh. Umpan balik berbagai prestasi menjadi lebih besar frekuensinya.

Staf ahli yang membantu manajemen tingkat lebih tinggi mendapat manfaat besar dari kemampuan SIM. Database diselidiki untuk kemungkinan sesuatu persoalan. Datanya dianalisis guna menemukan pemecahan yang mungkin. Model perencanaan dipakai untuk menghasilkan pendekatan pertama rencana yang akan diperiksa manajer. Model dasar tersebut memberikan cara-cara penelitian dan rancangan, sementara para staf ahli merumuskan data untuk kebutuhan manajerial. Manajer pada semua tingkat mempunyai kemampuan baru untuk memperoleh informasi yang relevan dengan fungsi mereka. Untuk pengambilan keputusan, sistem tersebut dapat memberikan saran pemecahan yang optimal secara langsung atau dapat memberikan analisis manusia/mesin dan prosedur keputusan untuk membantu dalam mencapai sebuah keputusan yang baik. Sebagai contoh, seorang manajer untuk suatu sediaan barang akan memprogram pengambilan keputusan dalam banyak kasus, misalnya perihal jumlah pesanan. Dalam situasi rumit seperti pesanan sebuah tempat muatan kendaraan untuk mencapai pembelian yang ekonomis, mungkin algoritma optimisasi tidak dipakai, tetapi sebuah prosedur keputusan diadakan untuk membantu manajer dalam mencapai sebuah pemecahan yang memuaskan. Perencanaan dibantu oleh model perencanaan disertai sebuah dialog manusia/mesin untuk mengadakan percobaan pemecahan.

Secara ringkas, pengolahan rutin paling sedikit terpengaruh oleh penerapan angsan SIM. Petugas administrasi akan menyiapkan data yang kurang lebih sama, tetapi akan terdapat persyaratan data tambahan, dan semakin banyak alat onlie dipakai. Persyaratan data pada semua tingkat personalia akan berkembang, tetapi akan terjadi peningkatan tersedianya informasi terbaru yang akurat. Laporan, jawaban atas permintaan informasi, analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan akan mendapat pengolahan dan dukungan informasi lebih baik.

F. Pokok-pokok SIM

Sebuah sistem informasi manajemen bukanlah sekedar suatu perkembangan teknologis. SIM berhubungan dengan organisasi dan dengan manusia pengolahnya. Oleh sebab itu, pemahaman utuh terhadap sistem informasi keorganisasian berdasarkan komputer harus juga termasuk memahami konsep-konsep yang berhubungan dengan informasi, pemakaian informasi, dan nilai informasi. Tanggapan berikut ini memperkenalkan konsep-konsep utama secara singkat.

Konsep	Penjelasan
Informasi	Informasi menambahkan sesuatu pada penyajian. Yaitu sehubungan dengan waktu dan mutu.
Manusia sebagai pengolah informasi	Kemampuan manusia sebagai pengolah informasi menentukan keterbatasan dalam sistem informasi dan mengesankan dasar-dasar rancangan mereka.
Konsep sistem	Karena sistem informasi manajemen adalah sebuah sistem, maka konsep sistem perlu untuk memahami dan merancang angsan pada pengembangan sistem informasi.
Konsep organisasi dan manajemen	Sistem informasi berada di dalam sebuah organisasi dan dirancang untuk mendukung fungsi manajemen. Informasi adalah penentu yang penting dalam bentuk keorganisasian.
Konsep pengambilan keputusan	Rancangan SIM bukan hanya harus mencerminkan angsan rasional terhadap optimasi, tetapi juga teori keperilakuan pengambilan keputusan dalam organisasi.
Nilai informasi	Informasi mengubah keputusan. Perubahan dalam nilai hasil akan menentukan nilai informasi.

Sebuah sistem informasi manajemen mengandung elemen-elemen fisik sebagai berikut:

1. Perangkat keras komputer
2. Perangkat lunak, terdiri dari: perangkat lunak sistem umum, perangkat lunak terapan umum, program aplikasi.
3. Database (data yang tersimpan dalam media penyimpanan komputer)
4. Prosedur
5. Petugas Pengoperasian

Dalam hal penerapan, sebuah subsistem terapan yang lengkap terdiri dari: Program untuk melaksanakan pengolahan komputer, Prosedur untuk membuat terapan menjadi operasional (formulir, petunjuk untuk operator, petunjuk untuk pemakai, dan seterusnya). Subsistem terapan dapat diuraikan dalam bentuk fungsi keorganisasian yang mendukung (pemasaran, produksi, dan sebagainya) atau dalam bentuk jenis kegiatan yang tengah dilaksanakan. Fungsi-fungsi keorganisasian agak terpisah dalam hal kegiatan dan ditentukan secara manajerial sebagai tanggung jawab sendiri-sendiri. Karena itu sebuah SIM dapat dipandang sebagai sebuah gabungan sistem-sistem informasi, sebuah sistem untuk setiap fungsi utama keorganisasian. Subsistem-subsistem akan berbeda pada organisasi satu dengan lainnya. Tetapi gagasan dasarnya tetap sama untuk mengenali fungsi-fungsi pokok atas mana subsistem dapat dirancang. Subsistem ini dapat pula dibagi menjadi beberapa subsistem yang lebih kecil.

Subsistem fungsional pokok	Beberapa pemakaian umum
Pemasaran	Ramalan penjualan, perencanaan penjualan, analisis pelanggan dan penjualan.
Manufaktur	Perencanaan dan penjadwalan produksi, pengendalian biaya, analisis biaya
Logistik	Perencanaan dan pengendalian pembelian, sediaan barang, distribusi.
Personalia	Perencanaan kebutuhan personalia, menganalisis prestasi, administrasi gaji.
Keuangan dan Akunting	Analisis keuangan, analisis biaya, perencanaan kebutuhan modal, perhitungan pendapatan.
Pengolahan informasi	Perencanaan sistem informasi, analisis biaya/efektivitas.
Manajemen puncak	Perencanaan strategis, pengalokasian sumber daya.

Sebagai contoh, subsistem personalia dapat dibagi lagi menjadi perekrutan personalia, catatan personalia, penilaian personalia, dan administrasi gaji.

Sistem Penunjang Keputusan

Raymond Mc Leod, Jr. (2001: 297) mengatakan bahwa: "Keputusan dibuat untuk memecahkan masalah. Dalam usaha memecahkan suatu masalah, pemecahan masalah mungkin membuat banyak keputusan dan keputusan merupakan rangkaian tindakan yang perlu diikuti dalam memecahkan masalah untuk menghindari atau mengurangi dampak negatif, atau untuk pemanfaatan kesempatan." Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Kadarsyah Suryadi (1998: 13), bahwa: pengambilan keputusan merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus menerus dari keseluruhan organisasi. Menurut Sondang P. Siagian (2002: 32): "pengambilan keputusan adalah suatu pilihan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan untuk melakukan pilihan tindakan, termasuk pengkajian ulang strategi dan rencana organisasi dan mengkomunikasikan hasil pengkajian tersebut kepada seluruh jajaran organisasi." Menurut Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon (2005: 119-1120): "Pengambilan keputusan merupakan wilayah yang terutama dirancang untuk mempengaruhi keseluruhan proses bisnis dan pengambilan keputusan mengandung empat tingkatan aktivitas yaitu kecerdasan, perancangan, desain, pilihan dan penerapan."

A. *Prinsip-Prinsip Dalam Mengambil Keputusan*

Setiap tindakan yang dilakukan oleh pimpinan akan sangat menentukan terhadap kualitas dari keputusan yang diambil. Maka seorang pimpinan dituntut berfikir lebih jauh dan kreatif, inovatif dalam menghadapi setiap permasalahan. Ada beberapa prinsip yang dijadikan pegangan oleh pimpinan dalam mengambil keputusan, yang dikemukakan oleh L.A. Allen yang dikutip oleh Maman Ukas (2004: 141), sebagai berikut:

- 1) Prinsip definisi {principle of that definition). Suatu keputusan yang logis hanya dapat diambil apabila suatu masalah ditentukan terlebih dahulu.
- 2) Prinsip bukti yang memadai {principle of adequate evidence). Suatu keputusan yang logis haruslah dipandang dari segi sudut bukti atas mana keputusan itu diambil.
- 3) Prinsip identitas {principle of identity). Bergantung pada pangkal pandangan dan pangkal waktu, yang mana fakta-fakta yang nampak mungkin berbeda.

Ada beberapa cara dan teknik dalam membuat keputusan menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Maman Ukas (2004:142) adalah:

- a. Intuisi, bilamana orang mengambil keputusan berdasarkan intuisi, maka hal tersebut ditandai dengan penggunaan "perasaan dalam" orang yang mengambil keputusan. Mungkin bahwa sebenarnya keputusan intuitif itu secara tidak sadar dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman dan latihan-latihan.
- b. Fakta, biasanya fakta dianggap sebagai dasar baik untuk membuat keputusan. Sebab justru dengan fakta inilah kita dapat menganalisa, menggambar serta menarik kesimpulan untuk dapat menarik keputusan terhadap masalah tersebut.
- c. Pengalaman adalah guru yang baik dimana kita akan bercermin pada waktu-waktu yang lampau dalam memecahkan hal yang serupa.
- d. Opini-opini yang dipertimbangkan, keputusan yang diambil berdasarkan atas penggunaan logika di belakang keputusan tersebut. Logika yang dibuat eksplisit dan diupayakan berdasarkan analisis situasi yang hati-hati.

Menurut Simon dalam Raymond McLeod Jr. (2005: 229) empat tahap yang dilalui manajer saat memecahkan suatu masalah, yaitu:

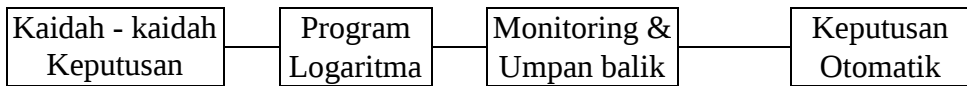
1. Kegiatan Intelijen mengamati lingkungan mencari kondisi yang perlu diperbaiki.

2. Kegiatan merancang, menemukan, mengembangkan dan menganalisis berbagai alternatif tindakan yang mungkin.
3. Kegiatan memilih suatu rangkaian tindakan tertentu dari beberapa yang tersedia.
4. Kegiatan menelaah, menilai pilihan-pilihan yang lalu.

Terdapat dua hal yang perlu didefinisikan, yaitu pengambilan keputusan dan pimpinan. Untuk itu penulis kemukakan pendapat para ahli tentang pengertian pengambilan keputusan. Menurut Vincent Gaspersz (1998: 129) bahwa: "pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif baik kualitatif maupun kuantitatif untuk mendapat suatu alternatif terbaik guna menjawab masalah atau menyelesaikan konflik (pertentangan)". Jogiyanto HM (2003: 66) berpendapat bahwa: "pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran".

Masalah dan konflik terdapat dimana-mana. Beberapa diantaranya bersifat sederhana dan deterministik, sedangkan yang lain bersifat sangat kompleks dan probalistik serta dapat menimbulkan pengaruh yang besar. Pengambilan keputusan dapat bersifat rutin dan memiliki struktur tertentu atau dapat juga bersifat sangat kompleks dan tidak terstruktur. Menurut Vincent Gasperesz (1998; 130) dalam istilah yang lebih luas, terdapat dua jenis pengambilan keputusan, yaitu:

1. Pengambilan keputusan terprogram. Jenis pengambilan keputusan ini mengandung suatu respon otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini. Tantangan terbesar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram dimana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis. Berikut ini adalah skema pengambilan keputusan terprogram:



Dalam kebanyakan organisasi terdapat kesempatan-kesempatan untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram, karena banyak keputusan diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar yang sifatnya rutin. Akibat pelaksanaan pengambilan keputusan yang terprogram ini adalah membebaskan manajemen untuk tugas-tugas yang lebih penting.

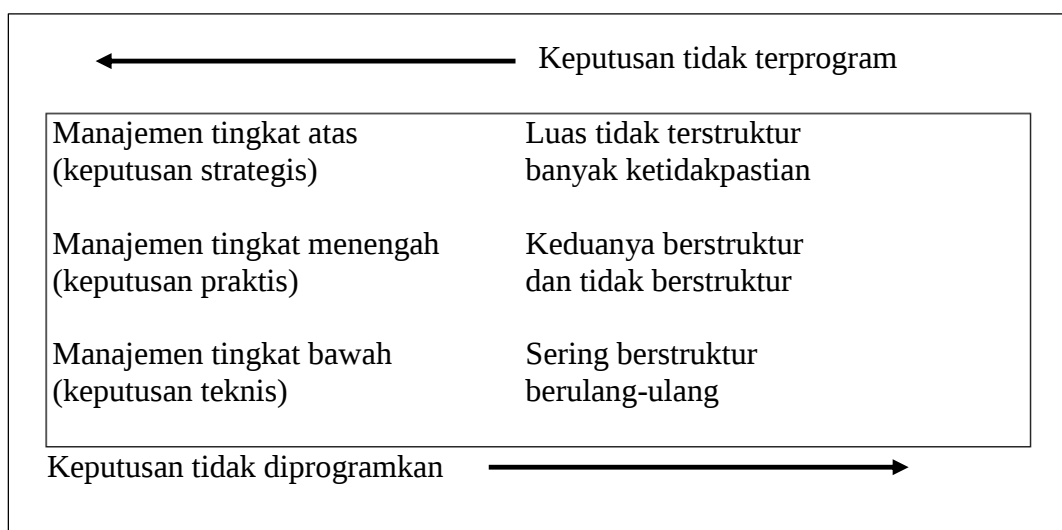
2. Pengambilan keputusan tidak terprogram. Jenis pengambilan keputusan ini menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah-masalah yang tidak jelas. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang didefinisikan. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan keputusan tidak terprogram dengan baik. Perluasan fasilitas-fasilitas pabrik, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan-kebijaksanaan, pengembangan produk baru, manajemen kepegawaian dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah-masalah yang memerlukan keputusan tidak terprogram. Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai-pegawai tinggi pemerintah, pimpinan-pimpinan perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik. Ukuran keberhasilan mereka dapat dihubungkan secara langsung kepada mutu informasi yang mendasari tugas ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel. Metoda Pembuatan Keputusan

Jenis Keputusan	Metode Pembuatan Keputusan	
	Lama	Baru
TERPROGRAM (berulang dan rutin)	Kebiasaan prosedur pelaksanaan baru Struktur organisasi kebijakan	SIM mencakup teknik ilmu manajemen dan komputer
NON TERPROGRAM (sekali lalu dan tidak berstruktur)	Pertimbangan, firasat, wawasan, pengembangan, latihan dan pembelajaran	Pendekatan sistematis terhadap pemecahan masalah dan keputusan

Dari dua jenis keputusan yang diprogramkan dan tidak diprogramkan maka teknik-teknik yang diambil atas dasar secara tradisional atau mungkin cara rutin. Dimana dua kutub penggunaan tenaga manusia dan mesin (komputer) akan menentukan hasil keputusan yang akan diambil. Pada akhirnya manusialah yang paling dominan untuk menentukan keputusan akhir pada waktu yang akan dijatuhkan. Keputusan yang diambil oleh manajer akan banyak tergantung kepada tipe masalah dan tingkatan manajemen, sehingga bisa menemukan tipe keputusan yang bagaimana yang harus diambil sebagaimana dapat kita lihat pada gambar berikut:

Gambar. Tipe Masalah, Tipe Keputusan dan Tingkatan Manajemen Organisasi



Dari gambar di atas ternyata banyak keputusan yang harus dilakukan oleh setiap manajer dari suatu organisasi. Mulai dari masalah manajemen tingkat atas, menengah maupun tingkat bawah sampai tingkat operasional. Sedangkan tingkat keputusan dapat dibedakan atas tiga tingkatan, seperti yang dikemukakan oleh Maman Ukas (1999: 131), sebagai berikut:

1. Keputusan strategis untuk manajemen tingkat atas. Keputusan yang diambil adalah keputusan yang bersifat jangka panjang, menyeluruh, luas jangkauannya, kompleks persoalannya, tidak pasti, mengandung risiko dan

melihat ke masa depan untuk mencapai tujuan. Untuk jenis keputusan ini membutuhkan kemampuan intelektual yang tinggi disertai dengan pengalaman yang matang, arif dan bijak sebab membutuhkan pertimbangan-pertimbangan yang mendalam sebelum keputusan diambil.

2. Keputusan taktis untuk manajemen tingkat bawah. Jenis keputusan yang diambil adalah keputusan jangka menengah dengan selalu memperhatikan kebijakan dari atas dan bagaimana menyampaikan kepada manajemen yang paling bawah, sifatnya fungsional dan koordinatif. Bagaimana keputusan diambil untuk menangani fungsi-fungsi produksi, keuangan, kepegawaian dan pemasaran.
3. Keputusan teknik jenis keputusan yang diambil jangka pendek, untuk mengusahakan agar tugas-tugas khusus pada pelaksanaan dapat dilakukan secara efektif, efisien dan produktif

B. Tahapan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan bukan proses atau aktivitas saja, tetapi melewati beberapa aktivitas. Menurut Simon yang dikutip oleh Jogiyanto HM dalam bukunya "Sistem Teknologi Informasi" memperkenalkan empat aktivitas dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

1. Intelligence. Tahap pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi permasalahannya. Pada tahap ini informasi yang dikumpulkan dapat diperoleh dari sistem informasi manajemen.
2. Design. Tahap perencanaan solusi dalam bentuk-bentuk alternatif pemecahan masalah. Tahap ini dapat dilakukan dengan menggunakan decision support system yang memberikan banyak alternatif pilihan solusi yang dapat dipilih.
3. Choose. Tahap memilih solusi dari alternatif-alternatif yang disediakan. Tahap ini juga dapat dilakukan dengan memilih alternatif-alternatif solusi yang disediakan oleh decision support system.
4. Implementation. Tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.

Sistem-sistem informasi yang dapat digunakan untuk masing-masing tahap kegiatan keputusan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. Tahap Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasinya

Tahap Pengambilan Keputusan	Sistem Informasi
Intelligence	Sistem informasi manajemen
Decision	Decision support system
Choice	Decision support system
Implementation	

Model yang bermanfaat dan terkenal yang diajukan oleh Herbert A. Simon akan digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan. Model ini terdiri dari tiga tahap pokok:

Tahap proses	Penjelasan
Penyelidikan	Mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan petunjuk yang dapat mengidentifikasi persoalan.
Perancangan	Mendaftar, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin. Hal ini meliputi proses-proses untuk memahami persoalan, menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
Pemilihan	Memilih arah tindakan tertentu dari semua yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.

Jadi proses keputusan dapat dianggap sebagai sebuah arus dari penyelidikan sampai perancangan dan kemudian pada pemilihan. Tetapi pada setiap tahap hasilnya mungkin dikembalikan ke tahap sebelumnya untuk dimulai lagi. Jadi tahapan tersebut merupakan unsur-unsur sebuah proses bersinambung. Sebagai contoh, pilihan mungkin menolak semua alternatif dan kembali ke tahap perancangan untuk menerbitkan pemecahan tambahan. Kekuatan yang menggerakkan proses pengambilan keputusan dapat berupa ketidakpuasan atas keadaan saat itu atau imbalan yang diharapkan dari keadaan baru. Dalam kasus

ketidakpuasan, kekuatan penggerak adalah penemuan sebuah persoalan. Dalam hal imbalan yang diharapkan, adalah hasil pencarian peluang. Cara lain untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan adalah dalam arti suatu kegiatan bersinambung yang digerakkan oleh sebuah sasaran mengubah sistem (bisnis, departemen, keluarga dan sebagainya) dari keadaan sekarang menjadi suatu keadaan yang diharapkan atau tujuan mengakibatkan suatu pencarian cara mencapainya. Proses ini sering disebut "analisis cara tujuan" (means-end analysis). Beberapa model pengambilan keputusan lebih banyak menekankan pada umpan balik hasil keputusan. Sebagai contoh, Rubenstein dan Haberstroh mengusulkan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengenalan persoalan atau kebutuhan untuk pengambilan keputusan
2. Analisis dan laporan alternatif-alternatif
3. Pemilihan di antara alternatif yang ada
4. Komunikasi dan pelaksanaan keputusan
5. Langkah lanjutan dan umpan balik hasil keputusan.

Kedua model tersebut tidak saling bertentangan. Model Simon pada dasarnya mengatakan bahwa pelaksanaan adalah keputusan dan bahwa keputusan lain diperlukan untuk langkah selanjutnya. Model Simon adalah relevan bagi perancangan sistem informasi manajemen. Relevansi ini diuraikan untuk ketiga tahap model Simon.

Tahap proses	Relevansi terhadap SIM
Penyelidikan	Proses pencarian melibatkan suatu pengujian data baik dalam cara yang telah ditentukan dahulu maupun dalam cara khusus. SIM harus menyediakan kedua fasilitas tersebut. Sistem informasinya sendiri harus memeriksa semua data dan menimbulkan suatu permintaan uji pada manusia atas situasi yang jelas menuntut perhatian. Baik SIM maupun organisasi harus menyediakan saluran komunikasi untuk persoalan yang diterima agar dialirkan ke atas dalam organisasi sampai diambil suatu tindakan terhadapnya.
Perancangan	SIM harus memiliki model-model keputusan untuk mengolah data dan menimbulkan pilihan pemecahan. Model tersebut harus membantu dalam menganalisis pilihan/ alternatif.
Pemilihan	Sebuah SIM adalah paling efektif bila hasil rancangan disajikan dalam suatu bentuk yang mendorong keputusan. Bila pilihan

	telah diambil, peranan SIM berubah menjadi pengumpulan data untuk umpan balik dan penaksiran kelak.
--	---

Model Keperilakuan pada Pengambilan Keputusan Keorganisasian. Teori keperilakuan tentang perusahaan telah diuraikan secara luas oleh Cyert dan March. Gagasan Simon dan lainnya juga telah menyumbang pada bahan tersebut dalam bagian ini. Teori keperilakuan pada pengambilan keputusan mencerminkan sebuah sistem terbuka. Teori ini lebih bersifat deskriptif dari pada normatif. Keempat konsep pokok yang digunakan oleh Cyert dan March untuk menjelaskan pengambilan keputusan keorganisasian adalah pemecahan semua pada konflik, penghindaran ketidakpastian, pencarian problemistik dan pembelajaran keorganisasian.

Pemecahan Semu pada Konflik. Sebuah organisasi merupakan koalisi para anggota yang memiliki tujuan-tujuan berbeda dan kekuatan berlainan untuk mempengaruhi sasaran keorganisasian. Tujuan keorganisasian berubah dengan masuknya anggota baru atau keluarnya anggota lama. Terdapat konflik antara berbagai tujuan anggota keorganisasian. Sekalipun berbagai tujuan pribadi diabaikan, tujuan sub-subunit seperti produksi (tingkat produksi butir standar), penjualan (menanggapi apa yang dikehendaki pelanggan dan sediaan barang yang tinggi). Dan yang saling bertentangan. Konflik-konflik demikian itu dipecahkan dengan tiga metode.

Metode resolusi konflik	Penjelasan
Rasionalitas lokal	Subsistem diperkenankan menyusun tujuan sendiri.
Aturan keputusan tingkat yang dapat diterima	Dengan keterbatasan tertentu, subsistem diperkenankan mengambil keputusan sendiri berdasarkan aturan keputusan dan prosedur keputusan yang telah disepakati.
Perhatian berurutan terhadap tujuan	Organisasi menanggapi satu tujuan dulu. Kemudian pada yang berikutnya sehingga setiap tujuan yang berkonflik mendapat kesempatan untuk mempengaruhi perilaku keorganisasian. Dengan memberikan perhatian berurutan terhadap tujuan yang berkonflik juga berarti bahwa konflik tertentu tak pernah terpecahkan karena tujuan yang berkonflik tak pernah ditangani secara bersamaan.

Penghindaran Ketidakpastian. Organisasi hidup dalam lingkungan yang tak menentu. Perilaku pasar, penyuplai, pemegang saham, pemerintah dan sebagainya tidak dapat dipastikan. Model keputusan dalam risiko menganggap bahwa pengambil keputusan akan memaksimalkan nilai yang diharapkan (atau kegunaan yang diharapkan). Teori keperilakuan yang berusaha menghindari risiko dan keraguan/ketidakpastian dengan mengorbankan nilai yang diharapkan. Pada umumnya seorang pengambil keputusan bersedia menerima pengurangan dalam nilai yang diharapkan suatu hasil demi meningkatnya kepastian hasil. Sebagai contoh, seseorang lebih cenderung memilih probabilitas 90 persen untuk mendapat \$10 daripada 12 persen kesempatan untuk memperoleh \$100, sekalipun nilai yang diharapkan yang kedua ini lebih tinggi. Dalam beberapa kasus terikat para penjual (seperti membagi-bagi pasar) laba masing-masing anggota tidak banyak bertambah. Masalah utama yang diperoleh jelas adalah pengurangan ketidakpastian. Beberapa metode legal yang digunakan untuk mengurangi atau menghindari ketidakpastian adalah sebagai berikut:

Metode penghindaran ketidakpastian	Penjelasan
Daur umpan balik dan reaksi jangka pendek Pengaturan lingkungan	Sebuah daur umpan balik jangka pendek memungkinkan keringnya keputusan baru dan karenanya mengurangi kekhawatiran tentang ketidakpastian yang akan datang. Organisasi berusaha mengendalikan lingkungannya melalui praktek konvensional dalam lingkup industri (kadang bersifat membatasi seperti perilaku persekutuan), melalui suplai jangka panjang, kontrak penjualan, dan sebagainya.

Teori keperilakuan adalah sebuah model deskriptif dari pengambilan keputusan keorganisasian. Di sini tekanannya adalah pada pemuasan, penghindaran ketidakpastian untuk mengendalikan lingkungan, adanya tujuan yang tidak konsisten berdasarkan persekutuan keorganisasian para anggota yang ada, pencarian persoalan yang distimulasi, dan perilaku penyesuaian keorganisasian dengan berjalannya waktu. Pencarian pemecahan persoalan dianggap terbatas pada pencarian lokal kecuali bila pemecahan tidak dapat dicari di bagian tersebut. Hanya bila pemecahan yang memuaskan tidak ditemukan dilakukan pengembangan

proses pencarian. Nilai utama pola berperilaku pada perancangan SIM adalah menyadarkan perancang pada pertimbangan-pertimbangan berperilaku. Perancang SIM mungkin tertarik pada rasionalitas, tetapi pengambil keputusan mungkin menekankan pada penghindaran ketidakpastian. Teori berperilaku mendefinisikan metode untuk penghindaran ketidakpastian yang mungkin perlu didukung oleh informasi SIM. Rancangan SIM harus mengenal persoalan berperilaku praktis dalam model-model ini menganggap tujuan organisasi adalah konsisten. Padahal teori berperilaku menekankan adanya tujuan yang tidak konsisten.

C. Nilai Informasi bagi Pengambilan Keputusan

Teori keputusan memberikan acuan pada pengambil keputusan dalam keadaan kepastian, risiko, dan ketidakpastian. Keputusan dalam kepastian menganggap akan menghasilkan informasi yang tepat. Risiko menganggap informasi dengan beberapa probabilitas tetapi tidak diketahui mana yang untuk sesuatu kasus. Ketidakpastian menganggap mengetahui hasil yang dapat timbul tanpa informasi mengenai probabilitasnya. Nilai informasi dapat dihitung untuk keputusan yang memenuhi kerangka kerja analisis lain.

Secara umum, nilai informasi adalah nilai perubahan dalam perilaku keputusan yang disebabkan oleh informasi, dikurangi biaya informasi tersebut. Dengan perkataan lain, dengan dihadapkan beberapa kemungkinan keputusan, seorang pengambil keputusan akan memilih salah satu berdasarkan informasi yang dimilikinya. Bila informasi baru menyebabkan diambilnya keputusan berbeda, maka nilai informasi baru adalah perbedaan nilai antara hasil keputusan lama dengan keputusan baru, dikurangi biaya untuk memperoleh informasi. Nilai informasi yang tepat dihitung sebagai selisih antara kebijakan optimal tanpa informasi yang tepat dan kebijakan optimal dengan informasi yang tepat. Nilai informasi yang tepat dalam contoh ini hanya melibatkan satu keadaan sifat, sehingga bila sebuah alternatif dipilih, maka pilihannya adalah yang memberikan hasil tertinggi. Satu-satunya ketidakpastian adalah nilai setiap hasil. Contoh:

Strategi	Probabilitas	
	0,60	0,40
A	20	18
B	30	0
C	15	8

Di sini tampak bila A dipilih dan x1 (kontak diperoleh) terjadi, maka hasilnya akan 20. bila A dipilih dan x2 terjadi, hasilnya akan 18. nilai yang diharapkan atau hasil rata-rata adalah jumlah hasil masing-masing keputusan dikalikan probabilitas masing-masing hasil. Nilai yang diharapkan untuk strategi keputusan A adalah $0,60(20) + 0,40(18) = 19,20$. Nilai informasi untuk lebih dari satu kondisi adalah selisih antara nilai maksimum yang diharapkan tanpa informasi tambahan dan nilai maksimum yang diharapkan dengan informasi tambahan. Perhatikan bahwa nilai yang diharapkan dapat berubah dengan berubahnya kemungkinan kondisi x1 dan x2 atau berubahnya hasil-hasil yang sehubungan dengannya.

Kondisi atau peristiwa (keadaan sifat) dengan probabilitas terjadinya			
	Tetap	Pesaing baru	Perubahan lalu lintas
Strategi	0,50	0,20	0,30
Biarkan	2	0	-1
Pugar	4	3	-3
Bikin baru	7	2	-10

Kebijakan tersebut memiliki nilai tertinggi yang dapat diharapkan. Dengan perkataan lain, bila penanam modal memiliki banyak investasi dengan keputusan yang harus diambil tepat sama, maka hasil rata-rata dari semua pilihan memugar dan menjadi 1.700 untuk tiap keputusan. Tanpa mengetahui peristiwa mana yang akan terjadi, kebijakan memilih "memugar" memberikan hasil rata-rata tertinggi.

Sistem Informasi Berbasis Komputer

Sistem Informasi Berbasis Komputer (Computer Based Information System) merupakan sistem pengolah data menjadi sebuah informasi yang berkualitas dan dipergunakan untuk suatu alat bantu pengambilan keputusan. Dalam SIBK, data memegang peranan yang signifikan. Banyak terdapat pengertian data yang dirangkum dari berbagai sumber. Bagian ini akan mengutip tiga pengertian data dari sudut pandang yang berbeda-beda.

1. Menurut berbagai kamus bahasa Inggris-Indonesia, data diterjemahkan sebagai istilah yang berasal dari kata "datum" yang berarti fakta atau bahan-bahan keterangan.
2. Dari sudut pandang bisnis, terdapat pengertian data bisnis sebagai berikut: "Business data is an organization's description of things (resources) and events (transactions) that it faces". Jadi data, dalam hal ini disebut sebagai data bisnis, merupakan deskripsi organisasi tentang sesuatu (resources) dan kejadian (transactions) yang terjadi.
3. Pengertian yang lain mengatakan bahwa "data is the description of things and events that we face". Data merupakan deskripsi dari sesuatu dan kejadian yang kita hadapi.

Jadi pada intinya, data merupakan kenyataan yang menggambarkan suatu kejadian dan merupakan kesatuan nyata yang nantinya akan digunakan sebagai bahan dasar suatu informasi. Berikut juga akan disampaikan pengertian informasi dari berbagai sumber.

1. Menurut Gordon B. Davis dalam bukunya *Management Information's System: Conceptual Foundations, Structures, and Development* menyebut informasi sebagai data yang telah diolah menjadi bentuk yang berguna bagi

penerimanya dan nyata, berupa nilai yang dapat dipahami di dalam keputusan sekarang maupun masa depan.

2. Menurut Barry E. Cushing dalam buku *Accounting Information System and Business Organization*, dikatakan bahwa informasi merupakan sesuatu yang menunjukkan hasil pengolahan data yang diorganisasi dan berguna kepada orang yang menerimanya.
3. Menurut Robert N. Anthony dan John Dearden dalam buku *Management Control Systems*, menyebut informasi sebagai suatu kenyataan, data, item yang menambah pengetahuan bagi penggunanya.

4. Menurut Stephen A. Moscovice dan Mark G. Simkin dalam bukunya *Accounting Information Systems: Concepts and Practice* mengatakan informasi sebagai kenyataan atau bentuk-bentuk yang berguna yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan bisnis.

Dari keempat pengertian seperti tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa informasi merupakan hasil dari pengolahan data menjadi bentuk yang lebih berguna bagi yang menerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian nyata dan dapat digunakan sebagai alat bantu untuk pengambilan suatu keputusan.

Sistem Informasi. Sistem Informasi merupakan sistem pembangkit informasi. Dengan integrasi yang dimiliki antar subsistemnya, sistem informasi akan mampu menyediakan informasi yang berkualitas, tepat, cepat dan akurat sesuai dengan manajemen yang membutuhkannya.

Berbasis Komputer. Sistem Informasi "berbasis komputer" mengandung arti bahwa komputer memainkan peranan penting dalam sebuah sistem informasi. Secara teori, penerapan sebuah Sistem Informasi memang tidak harus menggunakan komputer dalam kegiatannya. Tetapi pada prakteknya tidak mungkin sistem informasi yang sangat kompleks itu dapat berjalan dengan baik jika tanpa adanya komputer. Sistem Informasi yang akurat dan efektif, dalam kenyataannya selalu berhubungan dengan istilah "computer-based" atau pengolahan informasi yang berbasis pada komputer.

A. Era Globalisasi

Mendengar kata "globalisasi", yang terbayang di pikiran penulis adalah suatu masa yang mengarah pada sifat global atau mendunianya berbagai macam produk dan layanan. Betapa tidak. Berita-berita perang Irak yang terjadi ribuan atau bahkan jutaan mil jauhnya dari Indonesia dapat diketahui dalam hitungan detik. Bahkan bisa dilihat dengan mata kepala secara langsung lewat siaran-siaran live yang dilakukan berbagai stasiun televisi seperti TV Al-Jazeera Turki maupun CNN-nya Amerika Serikat. Dari sisi teknologi, dapat kita lihat bahwa perkembangan terjadi sedemikian pesatnya dan dinikmati oleh hampir seluruh lapisan masyarakat. Lihat saja jumlah perlengkapan elektronik yang dibawa oleh seorang pengusaha muda sekarang ini. Mulai dari komputer lap top, agenda elektronik palm top, handphone bahkan sampai jam tanganpun memiliki kemampuan yang canggih. Jam tangan tersebut juga berfungsi sebagai buku telepon elektronik yang dapat mengakses jaringan hanya dengan menekan beberapa tombol kecil. Terlepas dari dampak positif dan negatif yang dimilikinya, peralatan elektronik yang semakin canggih dan kecil ukurannya akan terus melancarkan serbuan ke dalam kehidupan manusia sehari-hari.

Di bidang ekonomi, globalisasi berarti mendekatkan produk kepada konsumen. California Fried Chicken merupakan makanan ayam goreng produksi Amerika, tetapi untuk mendapatkannya pelanggan tidak perlu datang ke Amerika karena produk ini telah membuka cabang hampir di seluruh kota-kota besar di Indonesia. Atau lihat saja ballpoint yang banyak dipakai oleh para pelajar di Indonesia. Merk Snowman, adalah produk lisensi Jepang. Tetapi untuk mendapatkannya cukup dengan membeli di koperasi sekolah masing-masing. Bagi perusahaan, globalisasi merupakan suatu tantangan bagaimana agar suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam memperkenalkan produk barang maupun jasa yang dimilikinya. Globalisasi memberikan pengaruh pada dibukanya cabang-cabang dan outlet-outlet produk berbagai barang dan jasa di berbagai tempat yang berbeda. Lihat saja yang terjadi di Indonesia. Terdapatnya Gudeg Yogya di ibukota Jakarta, dibukanya kantor pemasaran Susu Kuda Liar Sumbawa di Solo, atau lihat saja Rumah Makan Padang dari Sumatera yang dapat

kita nikmati hampir di seluruh kota di Indonesia. Itu semua merupakan contoh kecil pengaruh globalisasi yang membuat perusahaan berlomba-lomba untuk mendekatkan produk dan layanan kepada konsumen di berbagai belahan dunia.

Bagi pihak manajemen perusahaan, dengan dibukanya berbagai cabang dan outlet di berbagai tempat, maka dibutuhkan suatu sistem informasi yang tepat agar dapat memberikan petunjuk aktual tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap cabang atau setiap outlet tersebut. Sistem informasi yang tepat, tentunya akan menghasilkan informasi yang cepat, akurat dan dapat dipercaya. Informasi yang cepat, akurat dan dapat dipercaya tersebut sangat diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan-keputusan strategis perusahaan untuk dapat semakin maju dan bersaing di lingkungan yang penuh gejolak ini. Penerapan Sistem Informasi Akuntansi berbasis komputer, merupakan salah satu alternatif jawaban yang tepat jika pihak manajemen menginginkan suatu sumber informasi yang dapat menghasilkan masukan sesuai yang diinginkannya.

Strategi Memenangkan Kompetisi

Globalisasi menciptakan apa yang disebut sebagai lingkungan vortikal dimana setiap perusahaan diibaratkan sebagai pemain yang harus bertanding di atas tanah yang terus bergoyang. Tanah yang terus bergoyang, berarti pula sebuah ketidakpastian. Hal itu akan membuat pemanfaatan peluang usaha semakin sulit dan kemungkinan gagal akan semakin besar.

Di bawah ini akan diuraikan beberapa strategi yang dapat dilakukan setiap perusahaan untuk dapat memenangkan kompetisi yang dilakukan di era yang penuh gejolak ini.

1. Penguasaan teknologi untuk menghasilkan produk barang maupun jasa. Salah satu ciri dari persaingan ekonomi skala global masa kini adalah semakin pentingnya penguasaan teknologi untuk menghasilkan produk barang maupun jasa. Adanya kelemahan di sektor produksi merupakan faktor penghambat kemampuan berkompetisi di dunia bisnis. Harus diakui bahwa model bisnis berbasis teknologi merupakan model yang paling dominan di masa kini dan masih merupakan bisnis yang menjanjikan di masa depan.

2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia. Jeffrey Pfeffer, seorang pengamat corporate dan human resources mengatakan bahwa salah satu kunci memenangkan persaingan di lingkungan vortikal yang selalu bergejolak terletak pada Sumber Daya Manusia. Bagaimana agar sumber daya manusia perusahaan dapat secara optimal berkarya dan dikaryakan. Bagaimana agar sumber daya manusia dapat menunjukkan kreatifitas dalam berkarya serta bagaimana para pekerja dapat bekerja dengan penuh cinta pada pekerjaan yang dilakukannya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut harus dijawab oleh setiap manajemen perusahaan dan ditindak lanjuti untuk meningkatkan unjuk kerja dari setiap karyawan yang dipimpinnya. Kursus, pelatihan dan sedikit refreshing mungkin dipandang sebagai sesuatu hal yang kurang penting oleh sebagian orang di level manajemen. Namun sebenarnya hal itu merupakan sarana yang tepat untuk melakukan pencerahan kembali tentang hal-hal yang telah dilakukan selama ini yang tentunya akan memberikan motivasi untuk peningkatan kerja di masa mendatang.
3. Marketplace yang tepat. Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Accenture dan The Conference Board di awal millennium ke tiga ini, tercatat bahwa ada tiga tantangan besar yang mempengaruhi para CEO global dalam menjalankan sistem pemasaran yang dilakukan dalam perusahaannya (Komputek, Juli 2001). Ketiga tantangan besar tersebut adalah sebagai berikut:
 - a. Perubahan tingkat kompetisi.
 - b. Internet dan teknologi informasi.
 - c. Konsolidasi internal industri.

Penelitian ini melibatkan 506 CEO di Amerika Utara, Eropa dan Asia. Para eksekutif tersebut diminta untuk memilih tiga tantangan terbesar marketplace (pasar) dan management dalam perusahaannya. Lalu tantangan-tantangan tersebut masing-masing didefinisikan sebagai tekanan internal dan eksternal yang memerlukan perhatian terbesar pada bisnis mereka.



Gambar. Tiga tantangan terbesar marketplace dan manajemen

Penelitian tersebut menggarisbawahi pentingnya teknologi dan internet para pemimpin bisnis di seluruh dunia. Pemasaran produk barang dan jasa melalui internet yang kian merebak nampaknya memberikan pengaruh yang cukup besar bagi para eksekutif perusahaan tersebut.

4. Terbentuknya sistem informasi yang akurat untuk membantu setiap pengambilan keputusan. Di tengah lajunya kemajuan industri yang berbasis teknologi telekomunikasi dan informatika, informasi yang cepat dan akurat semakin menjadi kebutuhan pokok para decision maker. Informasi merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan oleh setiap manajemen untuk melakukan pengambilan keputusan. Sedangkan suatu sistem informasi bertujuan untuk memasok segala kebutuhan informasi bagi mereka yang membutuhkannya. Sistem informasi yang tepat akan membantu kebijakan level manajerial dalam hal program-program dan rencana-rencana operasional serta sasaran yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Sistem Informasi dalam perusahaan yang dikenal dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) terbagi menjadi beberapa Sistem Informasi yang membentuk satu kesatuan informasi yang dibutuhkan. Pada Sistem Informasi Manajemen yang cukup lengkap, biasanya terdiri dari beberapa sistem informasi yang lebih spesifik cakupannya seperti:

- Sistem Informasi Inventory Control, untuk menyediakan informasi tentang persediaan barang.
- Sistem Informasi Akuntansi, untuk menyediakan informasi tentang transaksi-transaksi keuangan yang terjadi.

- Sistem Informasi Personalia, yang menyangkut masalah pendataan karyawan sampai ke penggajian.
- Sistem Informasi Pemasaran, yang memberikan informasi mengenai kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan penjualan barang, penelitian pasar dan lain-lain.
- dan lain-lain.

Kontribusi CBIS

Saat ini sistem informasi merupakan isu yang paling penting dalam pengendalian manajemen. Hal ini disebabkan karena tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk membantu manajemen dalam mengko-ordinasi subunit-sub unit dari organisasi dan mengarahkan bagian-bagian tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Dua hal yang menjadi perhatian dari definisi di atas adalah mengkoordinasi dan mengarahkan. Tentu saja dalam dua proses tersebut diperlukan satu sistem agar proses koordinasi dan pengarahan dapat berjalan secara efektif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Manfaat utama dari perkembangan sistem informasi bagi sistem pengendalian manajemen adalah:

1. penghematan waktu (time saving)
2. penghematan biaya (cost saving)
3. peningkatan efektivitas (effectiveness)
4. pengembangan teknologi (technology development)
5. pengembangan personel akuntansi (accounting staff development).

Dengan berbagai manfaat dan kontribusi yang diberikan tersebut, diharapkan setiap perusahaan dapat bertahan dalam arena kompetisi yang semakin ketat. Nilai suatu informasi berhubungan dengan keputusan. Hal ini berarti bahwa bila tidak ada pilihan atau keputusan, informasi menjadi tidak diperlukan. Keputusan dapat berkisar dari keputusan berulang yang sederhana sampai keputusan strategis jangka panjang. Sedangkan parameter untuk mengukur nilai sebuah informasi tersebut, ditentukan dari dua hal pokok yaitu Manfaat (benefit) dan Biaya (cost). Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan

biaya untuk mendapatkannya dan sebagian besar informasi tidak dapat tepat ditaksir keuntungannya dengan satuan nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektivitasnya.

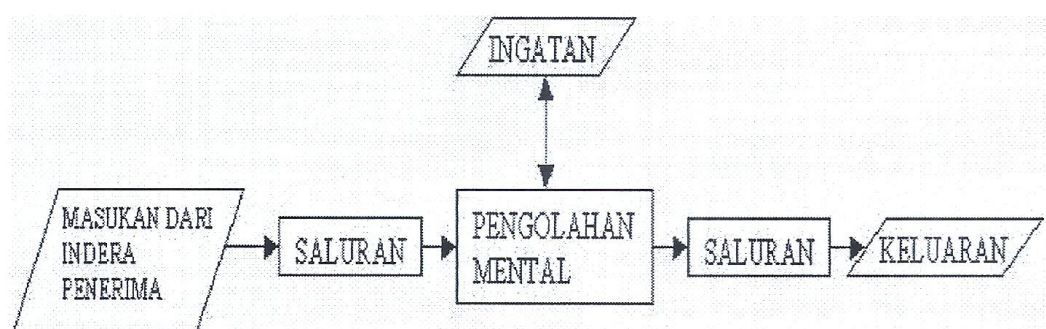
Dapat pula dikatakan bahwa pengukuran nilai sebuah informasi akan lebih tepat jika menggunakan analisis cost effectiveness atau cost benefit. Sedangkan kualitas informasi sangat dipengaruhi atau ditentukan oleh 3 hal pokok, yaitu relevancy, accuracy dan timeliness.

1. Relevansi (relevancy). Informasi dikatakan berkualitas jika relevan bagi pemakainya. Pengukuran nilai relevansi, akan terlihat dari jawaban atas pertanyaan "how is the message used for problem solving (decision making)?" Informasi akan relevan jika memberikan manfaat bagi pemakainya. Relevansi informasi untuk tiap-tiap orang satu dengan yang lainnya berbeda. Misalnya informasi mengenai hasil penjualan barang mingguan kurang relevan jika ditujukan pada manajer teknik, tetapi akan sangat relevan bila disampaikan pada manajer pemasaran.
2. Akurasi (accuracy). Sebuah informasi dapat dikatakan akurat jika informasi tersebut tidak bias atau menyesatkan, bebas dari kesalahan-kesalahan dan harus jelas mencerminkan maksudnya. Ketidakakuratan sebuah informasi dapat terjadi karena sumber informasi (data) mengalami gangguan atau kesengajaan sehingga merusak atau merubah data-data asli tersebut. Beberapa hal yang dapat berpengaruh terhadap keakuratan sebuah informasi antara lain adalah:
 - a. Kelengkapan (completeness) informasi. "Are necessary message items present?" Informasi yang komplet, berarti informasi yang dihasilkan atau dibutuhkan harus memiliki kelengkapan yang baik, karena bila informasi yang dihasilkan sebagian-sebagian tentunya akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan atau menentukan tindakan secara keseluruhan, sehingga akan berpengaruh terhadap kemampuannya untuk mengontrol atau memecahkan suatu masalah dengan baik.

- b. Kebenaran (correctness) informasi. "Are message items correct?" Informasi yang dihasilkan oleh proses pengolahan data, haruslah benar sesuai dengan perhitungan-perhitungan yang ada dalam proses tersebut. Sebagai contoh, jika sebuah informasi menunjukkan total nilai gaji yang harus dibayarkan pada seorang pegawai, maka informasi tersebut haruslah sudah benar dan memuat perhitungan-perhitungan matematis yang ada di dalam prosesnya seperti perhitungan tunjangan, perhitungan potongan dan sebagainya.
- c. Keamanan (security) informasi. Keamanan sebuah informasi, tergambar dari jawaban atas pertanyaan "Did the message reach all or only the intended systems users? "
- d. Tepat waktu (timeliness). "How quickly is input transformed to correct output? " Bahwa informasi yang dihasilkan dari suatu proses pengolahan data, datangnya tidak boleh terlambat (usang). Informasi yang terlambat tidak akan mempunyai nilai yang baik, sehingga kalau digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan kesalahan dalam tindakan yang akan diambil. Kebutuhan akan tepat waktunya sebuah informasi itulah yang pada akhirnya akan menyebabkan mahalnya nilai suatu informasi. Hal itu dapat dipahami karena kecepatan untuk mendapatkan, mengolah dan mengirimkan informasi tersebut memerlukan bantuan teknologi-teknologi terbaru.

B. Manusia Versus Komputer

Pada awalnya dalam konsep sistem informasi tradisional, manusia merupakan komponen utama dalam mengolah data menjadi informasi. Gambar berikut menunjukkan model dasar sistem tradisional, dimana manusia sebagai pengolah informasi.



Gambar Model dasar manusia sebagai pengolah informasi

Kapasitas manusia dalam menerima masukan dan menghasilkan keluaran adalah terbatas. Dunia menyediakan lebih banyak masukan daripada yang dapat diterima oleh sistem pengolah manusia. Manusia mengurangi masukan ini sampai batas jumlah yang dapat di atasi melalui suatu proses penyaringan atau seleksi. Digunakannya komputer dalam sebuah Sistem Informasi menutupi kekurangan-kekurangan manusia dalam melakukan pengelolaan data menjadi informasi. Pemakaian komputer memiliki beberapa keunggulan seperti berikut di bawah ini.

Proses pengolahan yang cepat

Mengingat informasi merupakan landasan bagi suatu pengambilan keputusan, maka datangnya tidak boleh terlambat. Jika sebuah informasi terlambat diterima, sudah barang tentu manfaatnya akan lebih rendah dibandingkan dengan jika informasi tersebut datang tepat pada waktunya. Dengan pengolahan data berbasis komputer dalam sistem informasi akuntansi, masalah kecepatan dalam menghasilkan informasi dapat lebih teratasi. Komputer memang sudah teruji tingkat kecepatan prosesnya. Dari komputer generasi pertama yang hanya berkemampuan memproses ribuan operasi per detik sekarang sudah memiliki kemampuan milyaran operasi atau bahkan triliun operasi dalam setiap detiknya. Dengan kemampuan mempersingkat waktu pekerjaan tersebut membuat manusia tidak perlu mempersulit diri dan menghabiskan waktunya untuk satu pekerjaan saja serta bisa memanfaatkan waktu untuk juga mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang lain.

Tingkat akurasi informasi yang dihasilkan cukup tinggi

Akurat, berarti bahwa informasi yang dihasilkan tepat sesuai dengan tujuan pengolahan data. Sebuah informasi harus akurat mengingat proses jalannya informasi dari sumber informasi sampai ke penerima banyak terdapat noise atau gangguan-gangguan yang dapat merubah atau merusak informasi tersebut. Manusia dalam bekerja mengenal batas waktu dan tenaga tetapi tidak demikian halnya dengan sistem yang berbasis komputer. Karena komputer tidak memiliki mental dan tidak mengenal lelah, maka komputer memiliki tingkat ketepatan yang sama dalam melakukan suatu proses tidak terbatas oleh waktu dan tenaga.

Efisiensi Sumber Daya Manusia

Coba hitung berapa personil yang perusahaan butuhkan jika sistem informasi pada perusahaan Anda masih Tradisional. Sebut saja pada sistem pembuatan laporan keuangan. Ada petugas Jurnal, Internal Audit, Petugas Ledger, Petugas Adjustment sampai pada petugas pembuat Rugi Laba dan Neraca. Di dalam sistem informasi akuntansi yang berbasis komputer, personil-personil tersebut bisa diefisiensikan dan didayagunakan untuk tugas-tugas yang lain yang tentunya lebih perlu, karena mulai dari proses input jurnal transaksi, posting data sampai pembuatan rugi laba dan neraca sudah dikerjakan oleh komputer, dan hanya memerlukan seorang operator saja untuk menjalankannya. Pada sistem akuntansi yang berbasis komputer, manusia sebagai operator sistem tinggal melakukan pemasukan data-data awal ke dalam komputer saja. Dalam hitungan detik setelah data-data dimasukkan, informasi akuntansi yang dibutuhkan dapat langsung ditampilkan dan dimanfaatkan untuk kegiatan selanjutnya.

Kemudahan Berinteraksi Dengan Penggunaanya

"Sistem Komputer Interaktif menunjuk pada kemudahan dalam menjalankan aplikasi-aplikasi yang berbasis komputer. Komputer dirancang sedemikian rupa

baik dari sisi perangkat keras maupun lunaknya untuk membuat manusia betah mengoperasikannya. Penggunaan simbol-simbol atau tanda-tanda tertentu dalam pengoperasian program dapat dengan mudah dipahami oleh operatornya. Masalah bahasapun sudah bukan menjadi kendala lagi, mengingat sekarang sudah banyak program-program dibuat dengan menggunakan berbagai macam bahasa.

C. Perancangan Sistem Informasi

Sebelum mempelajari perancangan sistem, terdapat beberapa pengertian yang harus difahami terlebih dahulu. Diantara pengertian yang penting yakni memahami arti sistem. Berikut definisi sistem menurut beberapa ahli diantaranya:

Ludwig Von Bertalanffy: "Sistem merupakan seperangkat unsur yang saling terikat dalam suatu antar relasi diantara unsur-unsur tersebut dengan lingkungan".

Anatol Rapo Rot: "Sistem adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain".

L. Ackof: "Sistem adalah setiap kesatuan secara konseptual atau fisik yang terdiri dari bagian-bagian dalam keadaan saling tergantung satu sama lainnya.

Adapun syarat-syarat sistem adalah sebagai berikut:

1. Sistem harus dibentuk untuk menyelesaikan tujuan.
2. Elemen sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan.
3. Adanya hubungan diantara elemen sistem.
4. Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi dan material) lebih penting daripada elemen sistem.
5. Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan elemen.

Karakteristik Sistem

Secara garis besar sistem dapat dibagi 2, yakni:

1. Sistem fisik (physicall system). Kumpulan elemen-elemen/ unsur-unsur yang saling berinteraksi satu sama lain secara fisik serta dapat diidentifikasi secara nyata tujuan-tujuannya. Contoh:
 - a. Sistem transportasi, elemen: petugas, mesin, organisasi yang menjalankan transportasi.
 - b. Sistem Komputer, elemen: peralatan yang berfungsi bersama-sama untuk menjalankan pengolahan data.
2. Sistem abstrak (Abstract system). Sistem yang dibentuk akibat terselenggaranya ketergantungan ide, dan tidak dapat diidentifikasi secara nyata, tetapi dapat diuraikan elemenelemennya. Contoh: Sistem Teologi, hubungan antara manusia dengan Tuhan.

Adapun karakteristik sistem adalah:

1. Organisasi: Mencakup struktur dan fungsi organisasi.
2. Interaksi: Saling keterhubungan antara bagian yang satu dengan lainnya.
3. Interdependensi: Bagian yang satu mempunyai ketergantungan dengan bagian yang lainnya.
4. Integrasi: Suatu keterpaduan antara subsistem-subsistem untuk mencapai tujuan.
5. Tujuan pokok: Pemusatan tujuan yang sama dari masing-masing subsistem

Klasifikasi Sistem

- a. Sistem deterministik. Sistem dimana operasi-operasi (input/output) yang terjadi di dalamnya dapat ditentukan/ diketahui dengan pasti. Contoh: Program komputer, melaksanakan secara tepat sesuai dengan rangkaian instruksinya.
- b. Sistem probabilitas. Sistem yang input dan prosesnya dapat didefinisikan, tetapi output yang dihasilkan tidak dapat ditentukan dengan pasti; (Selalu ada sedikit kesalahan/penyimpangan terhadap ramalan jalannya sistem). Contoh: Sistem penilaian ujian, Sistem pemasaran.

- c. Sistem terbuka. Sistem yang mengalami pertukaran energi, materi atau informasi dengan lingkungannya. Sistem ini cenderung memiliki sifat adaptasi, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya sehingga dapat meneruskan eksistensi nya. Contoh: Sistem keorganisasian memiliki kemampuan adaptasi. (Bisnis dalam menghadapi persaingan dari pasar yang berubah. Perusahaan yang tidak dapat menyesuaikan diri akan tersingkir)
- d. Sistem tertutup. Sistem fisik di mana proses yang terjadi tidak mengalami pertukaran materi, energi atau informasi dengan lingkungan di luar sistem tersebut. Contoh: reaksi kimia dalam tabung berisolasi dan tertutup.
- e. Sistem tertutup relatif. Sistem yang tertutup tetapi tidak tertutup sama sekali untuk menerima pengaruh-pengaruh lain. Sistem ini dalam operasinya dapat menerima pengaruh dari luar yang sudah didefinisikan dalam batas-batas tertentu. Contoh: Sistem komputer. (Sistem ini hanya menerima masukan yang telah ditentukan sebelumnya, mengolahnya dan memberikan keluaran yang juga telah ditentukan sebelumnya, tidak terpengaruh oleh gejolak di luar sistem).
- f. Sistem buatan. Sistem yang meniru kejadian dalam alam. Sistem ini dibentuk berdasarkan kejadian di alam di mana manusia tidak mampu melakukannya. Dengan kata lain tiruan yang ada di alam. Contoh: sistem AI yaitu program komputer yang mampu membuat komputer seolah-olah berpikir, Sistem robotika, Jaringan neutral network.
- g. Sistem alami. Sistem yang dibentuk dari kejadian dalam alam. Contoh: - laut, pantai, atmosfer, tata surya dll.
- h. Sistem Manned. Sistem penjelasan tingkah laku yang meliputi keikutsertaan manusia. Sistem ini dapat digambarkan dalam cara-cara sebagai berikut:
 - 1. Sistem manusia-manusia. Sistem yang menitikberatkan hubungan antar manusia.

2. Sistem manusia-mesin. Sistem yang mengikutsertakan mesin untuk suatu tujuan.
3. Sistem mesin-mesin. Sistem yang otomatis di mana manusia mempunyai tugas untuk memulai dan mengakhiri sistem, sementara itu manusia dilibatkan juga untuk memonitor sistem. Mesin berinteraksi dengan mesin untuk melakukan beberapa aktivitas. Pengotomatisan ini menjadikan bertambah pentingnya konsep organisasi, dimana manusia dibebaskan dari tugas-tugas rutin atau tugas-tugas fisik yang berat.

Perancang sistem lebih banyak menggunakan metode "sistem tertutup relatif dan sistem deterministik", karena sistem ini dalam pengerjaannya lebih mudah meramalkan hasil yang akan diperoleh dan lebih mudah diatur dan diawasi. Contoh: Pada bidang sistem informasi, faktor komputer dan program komputer biasanya "relatively closed dan deterministik", tetapi faktor manusia sebagai pengelolanya adalah "open dan probabilitik sistem".

- a. Blackbox Approach. Suatu sistem dimana input dan outputnya dapat didefinisikan tetapi prosesnya tidak diketahui atau tidak terdefinisi. Metode ini hanya dapat dimengerti oleh pihak dalam (yang menangani) sedangkan pihak luar hanya mengetahui masukan dan hasilnya. Sistem ini terdapat pada subsistem tingkat terendah. Contoh: bagian pencetakan uang, proses pencernaan.
- b. Analytic system. Suatu metode yang mencoba untuk melihat hubungan seluruh masalah untuk menyelidiki kesistematikan tujuan dari sistem yang tidak efektif dan evaluasi pilihan dalam bentuk ketidakefektifan dan biaya. Dalam metode ini beberapa langkah diberikan seperti di bawah ini:
 1. Menentukan identitas dari sistem, yakni: sistem apa yang diterapkan, batasannya, dan apa yang dilaksanakan sistem tersebut.
 2. Menentukan tujuan dari sistem, terdiri dari :output yang dihasilkan dari isi sistem dan fungsi, tujuan yang diminta untuk mencoba menanggulangi lingkungan, bagian-bagian apa saja yg terdapat dalam sistem dan apa tujuan dari masing-masing bagian tersebut, tujuan

masing-masing bagian sistem harus jelas, cara apa yang digunakan subsistem untuk berhubungan dengan subsistem lain, bagaimana bagian-bagian yang ada dalam sistem itu saling berhubungan menjadi satu kesatuan.

Analisis Sistem

Analisis Sistem dapat didefinisikan sebagai: Penguraian dari suatu sistem informasi yang utuh ke dalam bagian-bagian komponennya dengan maksud untuk mengidentifikasikan dan mengevaluasi permasalahan-permasalahan, kesempatan-kesempatan, hambatan-hambatan yang terjadi dan kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan sehingga dapat diusulkan perbaikan-perbaikan. Tahap analisis merupakan tahap yang kritis dan sangat penting, karena kesalahan di dalam tahap ini akan menyebabkan juga kesalahan di tahap selanjutnya.

Langkah-langkah di dalam tahap analisis sistem hampir sama dengan langkah-langkah yang dilakukan dalam mendefinisikan proyek-proyek sistem yang akan dikembangkan di tahap perencanaan sistem. Perbedaannya pada analisis sistem ruang lingkup tugasnya lebih terinci. Di dalam tahap analisis sistem terdapat langkah-langkah dasar yang harus dilakukan oleh Analisis Sistem Yaitu sbb:

- a. Identify, yaitu mengidentifikasikan masalah. Langkah-langkahnya: mengidentifikasikan penyebab masalah, mengidentifikasikan titik keputusan, mengidentifikasikan personil-personil kunci.
- b. Understand, yaitu memahami kerja dari sistem yang ada. Adapun langkahnya yakni: menentukan jenis penelitian, merencanakan jadwal penelitian, mengatur jadwal wawancara, mengatur jadwal observasi, mengatur jadwal pengambilan sampel, membuat penugasan penelitian, membuat agenda wawancara, mengumpulkan hasil penelitian.
- c. Analyze, yaitu Menganalisis Sistem. Langkah yang harus dikerjakan: menganalisis kelemahan Sistem, menganalisis kebutuhan Informasi pemakai/ manajemen.

- d. Report, yaitu membuat laporan hasil analisis. Tujuannya: pelaporan bahwa analisis telah selesai dilakukan, meluruskan kesalah-pengertian mengenai apa yang telah ditemukan dan dianalisis oleh analis sistem tetapi tidak sesuai menurut manajemen, meminta pendapat-pendapat dan saran-saran dari pihak manajemen, meminta persetujuan kepada pihak manajemen untuk melakukan tindakan selanjutnya.

Perancangan Sistem

Setelah tahap analisis sistem selesai dilakukan, maka analis sistem telah mendapatkan gambaran dengan jelas apa yang harus dikerjakan. Tiba waktunya sekarang bagi analis sistem untuk memikirkan bagaimana membentuk sistem tersebut. Tahap ini disebut dengan perancangan sistem. Perancangan Sistem dapat dibagi dalam dua bagian yaitu:

1. Perancangan sistem sec. umum/perancangan konseptual, perancangan logikal/perancangan secara makro.
2. Perancangan sistem terinci / perancangan sistem secara fisik.

Perancangan sistem dapat diartikan sebagai berikut ini: Tahap setelah analisis dari siklus pengembangan sistem, Pendefinisian dari kebutuhan-kebutuhan fungsional, Persiapan untuk rancang bangun implementasi, Menggambarkan bagaimana suatu sistem dibentuk, Yang dapat berupa penggambaran, perencanaan dan pembuatan sketsa atau pengaturan dari beberapa elemen yang terpisah ke dalam satu kesatuan yang utuh dan berfungsi, Termasuk menyangkut mengkonfigurasi dari komponen-komponen perangkat lunak dan perangkat keras dari suatu sistem. Tahap perancangan sistem mempunyai 2 tujuan utama yaitu: Untuk memenuhi kebutuhan kepada pemakai sistem, Untuk memberikan gambaran yang jelas dan rancang bangun yang lengkap kepada pemrogram komputer dan ahli-ahli teknik lainnya yang terlibat.

Perancangan sistem secara umum

Tujuan dari desain sistem secara umum adalah untuk memberikan gambaran secara umum kepada user tentang sistem yang baru. Desain sistem secara umum merupakan persiapan dari desain secara terinci. Desain secara umum mengidentifikasi komponen-komponen sistem informasi yang akan didesain secara rinci. Desain terinci dimaksudkan untuk pemrogram komputer dan ahli teknik lainnya yang akan mengimplementasi sistem. Tahap desain sistem secara umum dilakukan setelah tahap analisis sistem selesai dilakukan dan hasil analisis disetujui oleh manajemen. Pada tahap desain secara umum, komponen-komponen sistem informasi dirancang dengan tujuan untuk dikomunikasi kepada user bukan untuk pemrogram. Komponen sistem informasi yang didesain adalah model, output, input, database, teknologi dan kontrol.

Contoh perancangan SI: (Pada kepegawaian)

Kebutuhan informasi yang akurat dan cepat tersaji dirasakan menjadi kebutuhan yang sangat mendesak di masa sekarang ini. Informasi yang akurat diperlukan agar pimpinan organisasi dapat mengambil keputusan dengan cepat dan kecepatan penyajian diperlukan karena sekarang ini situasi dan kondisi berjalan dan berubah dengan sangat cepat. Demikian juga dengan pegawai, informasi mengenai personil diperlukan dalam rangka kenaikan pangkat, promosi jabatan, penugasan ke luar institusi dan di dalam institusi itu sendiri. Selama ini data pegawai yang ada tidak lengkap. Misalnya untuk kenaikan pangkat atau promosi jabatan berdasarkan perkiraan kemampuan seseorang saja tanpa didasari suatu data akurat tentang kemampuan pegawai. Selain itu data pegawai masih mengutamakan data tertulis pada lembaran kertas, sehingga bila diperlukan sewaktu-waktu tidak dapat tersaji cepat data yang diperlukan. Tujuan perancangan sistem informasi kepegawaian ini adalah: (1) memperoleh data pegawai yang tersaji dengan cepat; (2) memperoleh data pegawai yang sesuai dengan pilihan kebutuhan, tidak perlu semua data tersaji; (3) dapat menyimpan data pegawai dengan ruang sedikit tetapi kapasitas besar.

Sistem Database

Sistem Informasi manajemen (SIM) adalah suatu sistem formal tentang pelaporan penggolongan, dan penyebaran informasi kepada orang-orang yang tepat dalam suatu organisasi. Sistem yang telah maju tidak hanya mengerjakan fungsi tata usaha, tetapi juga memberikan bantuan pengambilan keputusan kepada manajemen. Data SIM terdiri atas data masukan, data operasi, data keluaran, dan sebuah pengaturan umpan balik. Data itu dikirim dan diolah oleh suatu unit pengolah, biasanya berupa sebuah komputer dan perlengkapannya. Supaya SIM dapat selalu menyajikan data yang mutakhir dan akurat, maka perlu secara terus-menerus dievaluasi.

Suatu sistem terdiri atas bagian-bagian yang saling bergantung untuk mencapai suatu tujuan. Model dasarnya adalah masukan, pengolahan, dan keluaran, tetapi hal ini dapat diperluas dan mencakup juga penyimpanan. Sistem dapat merupakan sistem terbuka atau sistem tertutup, tetapi sistem informasi biasanya merupakan sistem yang terbuka sifatnya, yang berarti sistem tersebut menerima masukan tidak terkontrol dari lingkungannya. Pemfaktoran sistem menjadi subsistem merupakan suatu langkah yang penting untuk menyederhanakan perancang sistem. Penggunaan subsistem-subsistem biasanya memerlukan mekanisme pemisahan untuk mengurangi kompleksitas koordinasi dan komunikasi diantara subsistem-subsistem tersebut. Cara menggolongkan sistem ada dua kriteria, yaitu: Tingkat dapat diramalkannya dan Tingkat kompleksitasnya.

Metoda Perencanaan Sistem

Suatu sistem manajemen data memungkinkan bermacam-macam penerapan untuk bekerja dengan suatu pusat data umum apabila pusat data merupakan suatu rangkaian file organisasi yang saling berhubungan. Terdapat tiga langkah utama yang dilakukan dalam merancang data base, yaitu:

1. Mendefinisikan data-data yang diperlukan, langkah ini dikenal dengan istilah Conceptual Model.
2. Menentukan data-data yang akan dikelompokkan dalam suatu file data base, langkah ini dikenal dengan istilah Logical Database Design.

3. Mempertimbangkan kemampuan sistem yang akan dipakai, jika perlu lakukan perubahan-perubahan, sehingga sesuai dengan performansi sistem, langkah ini biasa disebut Physical Database Design.

Struktur Pengelompokan Data

Pertama kali yang perlu dilakukan adalah perancangan pengelompokan data yang meliputi semua data yang diperlukan oleh lembaga yaitu: Data Pegawai, Data Mahasiswa, Data Keuangan, Data Fasilitas, Data Persuratan, Data Program Pendidikan dan Pelatihan, Data Peserta Pendidikan dan Pelatihan. Dari Pengelompokan data-data tersebut, kemudian diadakan seleksi pengguna informasi tersebut. Karena tidak semua data bisa diakses oleh orang, maka dalam membuat data-data tersebut diperlukan password, yang dimiliki oleh setiap pegawai atau pengguna informasi data yang menggunakan komputer. Sehingga dari password yang digunakan pendesain jaringan atau programmer dapat menentukan apakah pemilik password tersebut mempunyai kewenangan untuk membuka informasi data tersebut.

Perancangan Sistem Informasi Pegawai

Pada perancangan sistem ini, terdapat beberapa langkah yang harus dikerjakan yaitu:

1. Pengelompokan data utama. Setelah diadakan pengelompokan data keseluruhan seperti di atas, kemudian dibuat pengelompokan khusus untuk data pegawai, sebagai berikut: Identitas Pribadi Pegawai, Riwayat Pendidikan, Riwayat Pekerjaan, Riwayat Pelatihan, Bidang Keahlian, Data Kepegawaian, Data Penghasilan. Pengelompokan data tentang pegawai ini kemudian diwujudkan dalam bentuk tabel-tabel. Tabel-tabel ini merupakan basis data yang dibuat untuk memudahkan pencarian data seseorang pegawai.
2. Pembuatan Tabel. Setiap table memuat data yang sesuai dengan penamaan tabel tersebut.

3. Relationship antar tabel. Tabel yang dibuat harus memenuhi syarat kemudahan dalam pemahaman dan jenis data yang dikumpulkannya. Setiap tabel juga harus mempunyai Relationship dengan tabel lainnya.
Karena dengan tabel-tabel yang saling berhubungan ini, maka dapat dicari data-data yang sesuai dengan keinginan pengguna (User), kemudian dibuat Query sesuai keinginan atau tujuan pengguna. Dalam Relationship yang menjadi Key Record adalah NIP atau NIK karena NIP atau NIK seorang karyawan akan berbeda walaupun namanya sama.
4. Pembuatan Query. Query diperlukan karena dalam suatu keperluan tidak semua data diambil. Misalnya yang diperlukan hanya Nama, NIP/NIK, tempat/tanggal lahir, pangkat dan golongan. Maka tidak perlu menampilkan semua data dalam tabel Identitas Pribadi Pegawai dan data kepegawaian, cukup beberapa data yang diperlukan itu ditampilkan. Untuk itu, maka Query perlu dibuat dengan memanfaatkan Relationship antar tabel.
5. Pembuatan PROGRAM (Pemrograman). Dalam membuat program menggunakan bahasa pemrograman berorientasi objek yakni visual basic atau delphi.
6. Pemilihan Program Local Area Network (LAN). Karena suatu kantor terdiri dari banyak unit, maka supaya data base ini dapat diakses oleh setiap unit (Subordinasi) maka harus menggunakan sistem Local Area Network.

D. Sistem Pengendalian Kinerja

Di tengah persaingan yang semakin ketat serta perubahan lingkungan pendidikan yang semakin cepat dan tidak teramalkan, tugas pimpinan perguruan tinggi untuk menjamin kelangsungan hidup perguruan tinggi dan memberikan nilai tam bah bagi stakeholder menjadi semakin berat. Saat ini muncul konsep baru dalam bidang manajemen dan teknologi informasi yang disebut sebagai Performance Management System (PMS) yang dijanjikan mampu membantu pimpinan perguruan tinggi dalam memenuhi harapan stakeholder dan shareholder dengan melakukan pengendalian dan peningkatan kinerja perguruan tinggi. Pembangunan sebuah PMS bukan merupakan pekerjaan yang ringan karena

melibatkan aspek manajemen organisasi di samping aspek teknologi informasi dan juga membutuhkan biaya yang cukup besar. Dalam bab ini akan dijabarkan semua aspek yang terlibat dalam pengembangan PMS meliputi definisi dari konsep PMS, proses yang menjadi latar belakang pengembangan PMS, teknologi yang akan menunjang implementasi PMS, dan tahap-tahap pengembangan PMS. PMS awalnya di perusahaan, akan tetapi karena kinerja pun tidak hanya terdapat di perusahaan sehingga PMS dapatlah diterapkan di perguruan tinggi. Tentunya dengan modifikasi-modifikasi yang sesuai dengan kaidah-kaidah yang terdapat di dalam perguruan tinggi.

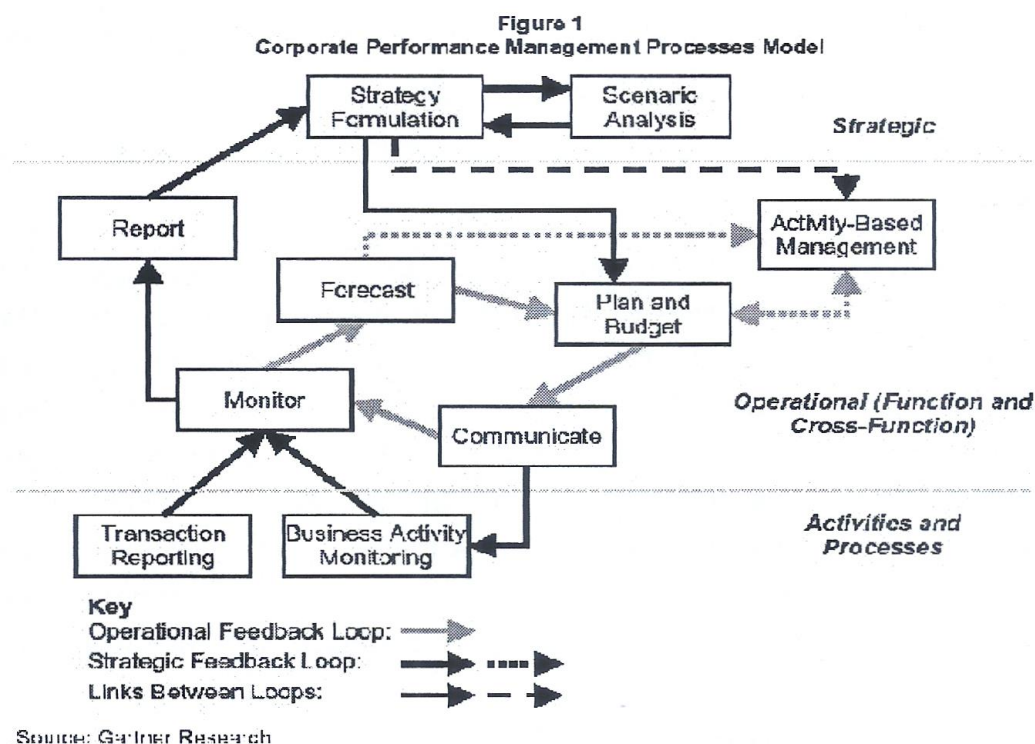
Definisi PMS

Banyak definisi yang dimunculkan saat ini untuk menggambarkan apa sesungguhnya Performance Management System (PMS) tersebut. Dari berbagai definisi tersebut terdapat dua definisi utama yang dapat digunakan untuk memahami sebuah PMS, definisi pertama bersifat umum dan sebuah definisi lagi yang diusulkan oleh Gartner, salah satu konsultan terkemuka dalam bidang teknologi informasi. Definisi umum tentang PMS menyatakan bahwa PMS merupakan sekumpulan software, proses bisnis, metrik pengukuran bisnis (key performance indicator) yang jika digabungkan akan memungkinkan pelaku-pelaku bisnis untuk bertindak dan mempengaruhi kinerja organisasi.

Sedangkan Gartner, mendefinisikan PMS sebagai sebuah istilah yang melingkupi sebuah sistem yang terdiri dari metodologi, metrik, proses, dan sistem teknologi yang digunakan untuk memonitor dan mengendalikan kinerja perusahaan. Saat ini terdapat empat nama utama yang digunakan untuk mengidentifikasi PMS yaitu BPM (Business Performance Management), CPM (Corporate Performance Management), EPM (Enterprise Performance Management), dan SEM (Strategic Enterprise Management). Dalam karya tulis ini istilah yang akan digunakan adalah Performance Management System (PMS).

Proses Pengendalian Kinerja

Proses pengendalian kinerja dalam perguruan tinggi merupakan sebuah proses yang cukup kompleks yang melibatkan berbagai tingkatan manajemen dalam perguruan tinggi. Secara umum tingkat manajerial yang akan terlibat dalam proses pengendalian kinerja perguruan tinggi meliputi tingkat aktivitas harian, tingkat operasional, dan juga tingkat strategis. Ketiga tingkatan ini akan mengorganisasikan dan mensinergikan kegiatan mereka dalam mencapai dan mengendalikan kinerja perguruan tinggi. Semua tingkatan dalam perguruan tinggi akan bekerja dalam sebuah proses pengendalian kinerja perguruan tinggi yang terdiri dari berbagai loop dan kegiatan yang dapat digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar. Proses Pengendalian Kinerja Perguruan Tinggi

Loop pertama adalah Strategic Feedback Loop yang dimulai dengan penyusunan strategi perguruan tinggi dan melakukan analisa terhadap skenario yang akan dihadapi perusahaan. Hasil dari formulasi strategi perguruan tinggi akan menjadi masukan bagi perencanaan dan penyusunan anggaran perguruan tinggi.

Loop kedua adalah Operational Feedback Loop yang seringkali menjadi tanggung jawab dan kegiatan para ketua dalam menjalankan strategi yang telah dicanangkan yang terdiri dari empat proses utama yaitu: Perencanaan dan Penganggaran (Planning and Budgeting), Komunikasi (Communicate), Pengawasan (Monitor), Peramalan (Forecast). Loop yang ketiga adalah Activity dan Process Feedback Loop yang terdiri dari dua kegiatan utama yaitu: Transaction Reporting yang meliputi penyediaan laporan kegiatan transaksional yang bersifat harian, Business Activity Monitoring (BAM) yaitu sebuah event driven architecture yang akan memonitor KTT secara proaktif dan memberikan hasil laporan langsung kepada manager operasi.

Di awal perkembangannya, teknologi PMS melibatkan OLAP dan Business Intelligence yaitu sebuah tools yang digunakan untuk data analysis, visualisasi, dan presentasi yang digabungkan dengan pengembangan proses bisnis merupakan pilar utama dalam solusi PMS. Perkembangan berikutnya dalam teknologi PMS adalah penggunaan Portal untuk keperluan kolaborasi yang digabungkan dengan aplikasi analisis menjadi dasar setiap pengembangan aplikasi PMS. Saat ini perkembangan teknologi PMS terdiri dari aplikasi PMS Suite yang digabungkan dengan penetapan metric kinerja dan juga kemampuan sistem untuk mengakomodasi tindakan reaksi ataupun pereaksi jika kondisi kinerja yang ditetapkan tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Sistem PMS saat ini bersifat sebagai sebuah sistem manajemen perguruan tinggi yang menjamin berlangsungnya proses peningkatan dan pengaturan kinerja organisasi berjalan dengan baik.

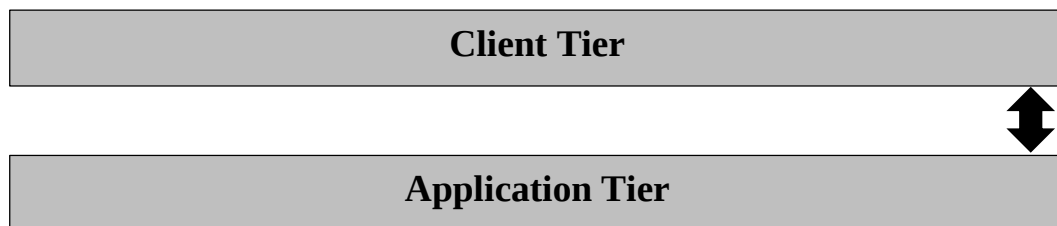
Pengembangan PMS

Pengembangan PMS merupakan sebuah kegiatan yang tidak dapat dihindarkan lagi oleh setiap perguruan tinggi yang ingin berhasil dan sukses saat ini. PMS merupakan gabungan dari metodologi manajemen dan teknologi informasi yang membentuk sebuah sistem yang terpadu. Oleh sebab itu pengembangan PMS tidak bisa hanya dilakukan dengan pembangunan teknologi informasi saja, bahkan teknologi informasi merupakan faktor terakhir yang menjadi penentu sukses tidaknya sebuah PMS.

Beberapa tahap yang harus dilakukan untuk menjamin suksesnya pengembangan PMS dalam suatu perguruan tinggi meliputi:

- a. Pemilihan Metodologi dalam penentuan kinerja, misalnya metodologi BSC, EVA, ABM, dan lain-lain.
- b. Identifikasi proses-proses utama dalam organisasi yang menjadi kunci suksesnya kinerja perguruan tinggi.
- c. Membangun sebuah cetak biru (road map) pengembangan PMS yang meliputi rencana pengembangan organisasi dan teknologi yang akan digunakan.
- d. Pembangunan Model Data untuk PMS.
- e. Pembangunan Aplikasi PMS.

Aspek teknologi dari pengembangan PMS adalah pembangunan Model Data dan pembangunan Aplikasi. Arsitektur Teknologi PMS terdiri dari tiga tingkatan/tier yaitu Client Tier, Application Tier, dan Data Tier.



Gambar 3. Arsitektur Teknologi PMS

Pembangunan Model Data dalam Level Data Tier dilakukan dengan melakukan konfigurasi sistem basis data yang berupa penyediaan data yang diperlukan dalam PMS. Dalam PMS data yang akan menjadi acuan tidak hanya melibatkan data keuangan perguruan tinggi tetapi juga akan melibatkan data dalam bidang pemasaran, yang biasanya diperoleh dari sistem CRM, data tentang sumber daya manusia, dokumen, link-link dalam internet, serba berbagai informasi yang diperlukan untuk menunjang dan meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Application Tier dari PMS merupakan tempat dibangunnya model dari proses pendidikan yang akan menunjang PMS. Sesuai dengan gambar proses penunjang

PMS yang akan dimodelkan meliputi strategi manajemen, forecasting, anggaran, monitoring, dan juga sistem pelaporan. Setiap model proses yang dibangun haruslah mengikuti kondisi perguruan tinggi yang biasanya berbeda antara satu perguruan tinggi dan perguruan tinggi lainnya. Client Tier merupakan sub-sistem dialog dalam PMS. Sub-sistem ini akan menempatkan berbagai informasi yang berupa parameter atau metrik-metrik yang perlu diamati oleh user dalam rangka mengendalikan dan meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Pengembangan sub-sistem dialog biasanya melibatkan kegiatan pemrograman user-interface dan view dan teknologi yang umum dipakai saat ini biasanya berbasis arsitektur web.

Di samping aspek teknologi, maka aspek manajemen konsep juga merupakan aspek yang sangat penting dari sukses tidaknya pengembangan PMS. Dalam aspek manajemen, yang perlu dilakukan adalah melakukan pilihan dan menentukan metodologi yang akan diterapkan dalam proses PMS. Berbagai metodologi manajemen yang berkembang saat ini meliputi Balance Score Card, Economic Value Added (EVA), Six-Sigma, Activity Based Management (ABM), dan lain-lain. Biasanya perusahaan akan mengadaptasi berbagai metodologi untuk mengakomodasi kebutuhan yang seringkali bersifat unik di antara satu perguruan tinggi dan perguruan tinggi yang lain. Pembangunan Performance Management System (PMS) bagi perguruan tinggi saat ini tampaknya harus segera dilaksanakan. Hal ini dikarenakan tingkat persaingan pendidikan yang semakin ketat. PMS meliputi kegiatan-kegiatan yang akan melibatkan aspek manajemen dan teknologi karena tahap-tahap pengembangan PMS akan melewati langkah-langkah: Penentuan Metodologi, Penentuan Metrik atau parameter pengukuran, Pengembangan Proses, Pengembangan Model, Pembangunan Aplikasi. Dalam aspek teknologi pengembangan PMS akan meliputi berbagai kegiatan yaitu: Pengembangan Data Model (Data Tier), Pengembangan Model Bisnis (Application Tier), Pengembangan Sistem Dialog (Client Tier).

Daftar Pustaka

- Darin E. Hartley. 2001. Selling e-Learning, American Society for Training and Development, 2001.
- Budiono, Arly. 2001. "Globalisasi dan Pengembangan Kesenian Rakyat Suatu Penghampiran Awal", Stylesheet: <http://wvw.depdiknas.go.id>.
- Comer, Douglas. E. 2004. "Internet", Microsoft Encarta 2004.
- Coveney Michael, Ganster Dennis, Harden Brian, King Dave. 2003. "The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies", John Wiley & Sons, Inc. "DMReview Magazine", Vol 13, Number 9, September 2003.
- David Harvey: The Condition of Postmodernity", Styeshet: [http://www.eng.fju.edu.tw/Literary Criticism/postmodernism/postmodernism/urban/harvey.html](http://www.eng.fju.edu.tw/Literary_Criticism/postmodernism/postmodernism/urban/harvey.html) (1999).
- Davis, Gordon B. & Olson, Margaret H. 1985..Management Information System. McGraw-Hill: New York.
- Dharma Oetomo, Budi Sutedjo. 2002. Perencanaan dan Pembangunan Sistem Informasi. Andi Yogyakarta: Yogyakarta.
- Dorf, R.C. 1974. Technology, society and Man. Los Angeles, California: Boyd and Fraser Publishing Company.
- Dryden, Gordon & Dr. Vos, Jeannette., "Revolusi Cara Belajar Bagian 7", Jakarta: Kaifa, 1999.
- Dryden, Gordon & Dr. Vos, Jeannette., "Revolusi Cara Belajar Bagian 2", Jakarta: Kaifa, 1999.
- Dublin. 2003. Dublin, L. and Cross, J., Implementing eLearning: getting the most from your elearning investment, the ASTD International Conference, May 2003. [Delio, 2000] Michelle Delio, Report: Online Training 'Boring', Wired News, located at www.wired.com/news/business/0,1367,38504,00.html
- Dyrenfurth, Michael J. 1984. Literacy for a Technological World. Columbus, OH.: The National Center for Research in Vocational Education.
- Fathansyah. 2004. Basis Data. Informatika: Bandung.

- Gartner. 2001 Gartner's Research Note SPA-14-9282, December 2001, "Corporate Performance Management: BI Collides with ERP ".
- Gartner. 2001. Gartner's Research Note COM-16-2849, "The Processes that Drive CPM".
- Glossary, 2001] Glossary of e-Learning Terms, LearnFrame. Com, 2001.
- Goetsch, David L.& John A. Nelson. 1987. Technology and You. Albany, NY: Delmar Publisher Inc.
- Hardjito., "Internet untuk Pembelajaran" ,Stylesheet: <http://www.pustekkom.go.id/teknodik/tl/0/10-3.htm> (2002).
- HW, Syamsul., "Kampus Maya Ibuteledukasf\ Tabloid Komputek edisi 272, Juli 2002.
- Jay Cross and Ian Hamilton. 2002. Beyond eLearning, Internet Time Group.
- Jean Paul. 1981. Computer Science. McGraw-Hill: New York.
- Kenneth C. Laudon. 2002. MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM. Prentice Hall: New Jersey.
- Kroenke, David. 1989. Management Information System. McGraw-Hill: New York.
- Lamons, C. Dale. 1984. Educational and Training for a technological World. Columbus, OH.: The National Center for Research in Vocational Education.
- Levin, Henry M. 1984. Educational and jobs in a technological World.Columbus, OH.: The National Center for Research in Vocational Education.
- Magfirah, Ester Dwi., "Kriminalitas di Internet", Stylesheet: <http://www.solusihukum.com/artikel/artikel30.php> (2004).
- Moore, M.G. & Kearsley, G. (1996). Distance education: A sistems view. New York: Wadsworth Publishing Company.
- Nolte, Dorothy. 1977. Psychology of learning. Columbus, OH.: Ohio Department of Education.
- Prayitno., "Sekilas Perkembangan IT di Indonesia", Newsletter Goechi.Com, 2004.

- Raymonds McLeod. 2001. Management Infonnation System. Prentice-Hall: New Jersey.
- Siagian, Sondang P. 1983. Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan. Gunung Agung: Jakarta.
- Smiles, Samual. 1887. Lefe and Labor (in Psychology of learning). Columbus, OH.: Ohio Department of Education.
- Snyder, James, F. & James A. Hales. 1981. Jakson's Mill Industrial Arts Curriculum Theory. Washington, DC: American Council of Industrial Arts Supervisors.
- Surjadi, Harry, "Konsep Situs Web? Belajarlah dari Kebutuhan Manusia", Stylesheet: <http://www.toekangweb.or.id/OO-essays-kebutuhan.html> (2000).
- Tanutama, Lucas & Tanutama, Hosea. 1992. Mengenal Local Area Network (LAN). Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Turban Efraim, Ronson Jaye A, 2001, "Decision Support System and Intelligent Systems ", New Jersey: Prentice Hall.
- United States Office of Education. 1972. Career Education Stages. Columbus, OH.: The National Center for Research in Vocational Education.
- Verduin, J.R. & Clark, T.A. 1991. Distance education: The foundations of effective practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Vision, 2002] Vision 2020: Transforming Education and Training Through Advanced Technologies, U.S. Department of Commerce, www.ta.doc.gov, 2002.
- Wahono, Francis., " Pendidikan Indonesia Alami Proses Involusi", Kompas 4 September 2004.
- Willis, B. 1993. Distance education: A practical guide. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Tentang Penulis

Dr. Aris, M.Pd. dilahirkan di Kuningan pada 19. Oktober 1960. Beliau bekerja sebagai dosen di IAIN Cirebon dengan pangkat Pembina Utama Muda/ Lektor Kepala. Pendidikannya dijalani di IAIN Jakarta (Sarjana Muda), IAIN Bandung (Sarjana), dan UPI Bandung (2002, Magister), i Karya tulis yang pernah beliau buat sampai saat ini adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan islam. Jurnal Al-Tarbiyah Vol 22 Desember 2009.
2. Evaluasi proses pembelajaran sebagai control kualitas dilembaga pendidikan yang otonom. Jurnal AL-Tarbiyah Vol 23 Juni 2009.
3. Sistem percepatan kelas bagi siswa yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa. Jurnal AL-Tarbiyah Vol 24 Januari 2010.
4. Etika Profesi keguruan. Jurnal Al-Tarbiyah Vol 25 Juni 2010.
5. Proses pembelajaran PAI di SMA Negeri 1 Indramayu. Sebuah penelitian empirik Tahun 2000.
6. Transmisi nilai-nilai ajaran islam dilingkungan keluarga keraton kasepuhan Cirebon. Sebuah penelitian kajian sosiologi agama tahun 2002.
7. Kepercayaan dan tradisi-tradisi keluarga adat kampung naga Tasikmalaya. Sebuah penelitian sosiologi antropologi agama tahun 2003.
8. Pengembangan pembelajaran pendidikan IPS berdasarkan penggunaan konsep siswa. Sebuah penelitian tindakan kelas di SD Negeri Kuningan Tahun 2004.
9. Madrais dan budaya sunda membuka ruang kohesifitas kultural sebagai upaya menuju perubahan social di Kabupaten Kuningan. Sebuah penelitian sosiologi Agama Tahun 2009.