

BEBERAPA ISU DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

Amri

Abstrak. Makalah ini membahas sekilas sejarah manajemen, definisi manajemen, aplikasi manajemen dalam industri pendidikan dan beberapa isu dalam manajemen pendidikan. Walaupun awalnya manajemen diperlukan bagi organisasi bisnis, dalam perkembangannya manajemen juga diperlukan dalam upaya-upaya nirlaba seperti sekolah, lembaga keagamaan, dan sebagainya. Saat ini literatur mengenai manajemen untuk organisasi nir laba cukup banyak tersedia. Bahkan pada beberapa sekolah bisnis ada matakuliah bahkan spesialisasi dalam manajemen organisasi nir laba. Dalam kurikulum sekolah teologia di Barat bahkan ada matakuliah manajemen gereja (*churc management*). Dalam pendidikan, seorang manajer pendidikan mempunyai tugas mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dipunyainya seperti guru, sarana dan prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, dsb.) untuk mencapai sasaran dari lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kata Kunci: Manajemen, Pendidikan

Manajemen

Tidaklah dapat diragukan bahwa saat ini manajemen merupakan komoditi amat populer. Kepopuleran manajemen dapat dilihat dari setidaknya dua aspek. **Aspek pertama** adalah program pendidikan manajemen. Mulai dari program strata satu sampai strata dua, program studi manajemen amat diminati. Hampir setiap fakultas ekonomi di setiap universitas mempunyai jurusan manajemen. Bahkan, tanpa jurusan manajemen mungkin fakultas ekonomi tidaklah akan *feasible*. Dari sekian ribu mahasiswa pasca sarjana, mahasiswa pasca sarjana manajemen merupakan yang terbanyak. Perguruan tinggi merasa belum afdol kalau belum mempunyai program magister manajemen. Di Amerika Serikat, dari keseluruhan gelar pasca sarjana (*master dan doctor*) lebih dari 25% adalah gelar MBA (Master of/in Business Administration). **Aspek kedua** adalah

A m r i adalah Kepala LPMP Kaltim

penerbitan buku. Pangsa pasar buku tentang manajemen, sebagai akibatnya, juga yang tertinggi di antara sekian topik. Bila kita jalan-jalan ke toko buku, maka buku mengenai manajemen merupakan buku yang paling banyak dijual di samping buku mengenai komputer.

Popularitas manajemen mencapai titik tertinggi menjelang berakhirnya milenium kedua. Kita dibuat terpuakau oleh kepiawaian seorang Lee Iacocca, CEO Chrysler corporation, yang konon pernah mengantongi sekitar 20 juta dolar setahun sebagai paket kompensasinya. Di Indonesia kita juga mengenal manajer 1 milyar. Tidak dapat sangkal bahwa profesi manajemen merupakan salah satu profesi yang amat digandrungi saat ini.

Praktek manajemen sebenarnya sudah dimulai jauh sebelum dikenal sistem kodifikasi ilmu pengetahuan. Peter Drucker _ sang management guru _ menyatakan bahwa manajer yang terbaik dalam sejarah manusia adalah mereka yang terlibat dalam perencanaan dan pembangunan piramid di Mesir yang sampai kini masih mempesona kita. Walaupun bekerja dengan sumber daya terbatas, mereka berhasil membangun salah satu keajaiban dunia. Di Indonesia pun kita mempunyai berbagai artifak yang dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa praktek manajemen sudah ada di bumi Nusantara kita. Borobudur yang konon juga merupakan salah satu keajaiban dunia tentu merupakan mahakarya pada zamannya. Kepiawaian para pejabat Majapahit tentu juga disebabkan karena praktek manajemen mereka saat itu.

Dalam perjanjian lama, kerap dikutip oleh berbagai pakar manajemen mengenai upaya Musa dalam manage eksodus Bani Israel ke luar dari Mesir menuju Tanah Perjanjian. Perjalanan yang memakan waktu puluhan tahun dan diikuti oleh segenap Bani Israel memerlukan koordinasi luar biasa.

Namun demikian, manajemen sebagai suatu disiplin diakui merupakan suatu fenomena yang bermula pada tahun 1886 dalam pertemuan *American Society of Mechanical Engineer*, Henry Towne, President Yale and Towne Manufacturing Company, menyajikan makalah berjudul *The Engineer as Economist*. Dalam makalah ini, ia berbicara mengenai *the management of works*. Yang dipersoalkan saat itu adalah bagaimana meningkatkan pekerjaan agar menjadi lebih efisien.

Dalam perjalanannya sejak itu manajemen mengalami berbagai perkembangan sehingga mencapai tingkat kedewasaan saat ini. Sebagai disiplin lintas ilmu, manajemen menampung sekian banyak konsep dari berbagai disiplin lain selain ilmu ekonomi, psikologi, *operations research*, sosiologi dan sebagainya. Sebagai suatu disiplin ilmu, manajemen telah mendapatkan tempat terhormat dalam kalangan ilmuwan.

Apakah Manajemen?

Dalam ilmu-ilmu sosial, bukanlah merupakan hal yang aneh bila kita menjumpai beberapa definisi mengenai suatu konsep. Hal ini juga berlaku bagi definisi manajemen. Seperti juga istilah lain dalam ilmu sosial, ada lebih dari satu definisi mengenai manajemen.

Salah satu definisi manajemen sebagaimana dicatat Encyclopedia Americana berbunyi "*the art of coordinating the elements of factors of production towards the achievement of the purposes of an organization*". Pencapaian sasaran organisasi terjadi melalui penggunaan manusia (*men*), bahan produksi (*materials*), dan mesin (*machines*).

Namun demikian, benang merah pengertian manajemen adalah bahwa manajemen merupakan proses koordinasi berbagai sumberdaya organisasi (*men, materials, machines*) dalam upaya mencapai sasaran organisasi.

Koordinasi menjadi isu penting karena pencapaian sasaran organisasi harus dilakukan secara efisien. Efisiensi yang memicu berkembangnya manajemen sebagai suatu disiplin ilmu yang terpisah dari disiplin ilmu lainnya. Efisiensi merupakan *the gospel of scientific management*. Perkembangan manajemen kontemporer mengharuskan manajemen untuk dapat memenuhi harapan berbagai pihak (*stakeholders*) yang mempunyai kepentingan organisasi.

Walaupun manajemen pertama kali dikaitkan dengan usaha bisnis, pandangan kontemporer menyatakan validitas manajemen bagi usaha non bisnis. Manajemen diperlukan bukan hanya bagi usaha yang mengejar laba (bisnis) namun juga bagi usaha nirlaba (seperti sekolah) sejauh usaha tersebut mempunyai sasaran. Paradigma ini dikenal sebagai *classical goal paradigm*.

Pendidikan

Dalam arti luas, pendidikan adalah setiap proses di mana seseorang memperoleh pengetahuan (*knowledge acquisition*), mengembangkan kemampuan/keterampilan (*skills developments*) sikap atau mengubah sikap (*attitute change*). Pendidikan adalah suatu proses transformasi anak didik agar mencapai hal-hal tertentu sebagai akibat proses pendidikan yang diikutinya.

Pendidikan mempunyai fungsi sosial and individual. Fungsi sosialnya adalah untuk membantu setiap individu menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif dengan memberikan pengalaman kolektif masa lampau dan kini. Fungsi individualnya adalah untuk memungkinkan seorang menempuh hidup yang lebih memuaskan dan lebih produktif dengan menyiapkannya untuk menghadapi masa depan (pengalaman baru). Proses pendidikan dapat berlangsung secara formal seperti yang terjadi di berbagai lembaga pendidikan. Ia juga berlangsung secara informal lewat berbagai kontak dengan media komunikasi seperti buku, surat kabar, majalah, TV, radio dan sebagainya.

Suatu sistem pendidikan bukan hanya terdiri dari lembaga pendidikan (sekolah, perguruan tinggi), tetapi juga meliputi perpustakaan, museum, penerbit, dan berbagai agen yang melakukan transmisi pengetahuan dan keterampilan.

Manajenen Pendidikan

Walaupun awalnya manajemen diperlukan bagi organisasi bisnis, dalam perkembangnya manajemen juga diperlukan dalam upaya-upaya nirlaba seperti sekolah, lembaga keagamaan, dan sebagainya. Saat ini literatur mengenai manajemen untuk organisasi nir laba cukup banyak tersedia. Bahkan pada beberapa sekolah bisnis ada matkuliah bahkan spesialisasi dalam manajemen organisasi nir laba. Dalam kurikulum sekolah teologia di Barat bahkan ada matkuliah manajemen gereja (*churc management*).

Dalam pendidikan, seorang manajer pendidikan mempunyai tugas mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dipunyai seperti guru, sarana dan prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, dsb.) untuk mencapai sasaran dari lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Universalitas fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan) dan transferability kemampuan manajemen didukung banyak pihak. Seorang manajer yang sukses dalam industri tertentu, juga akan mempunyai peluang sukses di industri lain. Salah satu kasus kontemporer adalah keberhasilan CEO IBM Louis Gerstner yang direkrut dari perusahaan penjual biskuit Nabisco. Walaupun memproduksi dan memasarkan komputer amat berbeda dari biskuit, namun sukses Louis Gerstner membuktikan dalil transferability kemampuan manajemen. Jauh sebelum Louis Gerstner, Eisenhower dan McNamara juga membuktikan validitas kedua dalil ini. Keduanya adalah perwira tinggi angkatan bersenjata Amerika Serikat. Keduanya berhasil dalam pekerjaan non militer.

Keberhasilan The Wharton School menjadi sekolah bisnis terbaik di Amerika juga disebabkan karena yang direkrut sebagai dekan bukanlah seorang akademis, tetapi praktisi bisnis yaitu seorang konsultan dari *McKinsey*. Model praktisi menjadi dekan sekolah bisnis menjadi semacam trend di Amerika. Sekolah Bisnis University Maryland dan Darden School dari The University of Virginia juga merekrut praktisi manajemen sebagai dekan mereka.

Berdasarkan observasi, dapat dihipotesiskan bahwa kualitas manajemen terbaik berada dalam sektor bisnis. Manajemen non bisnis masih jauh dari baik. Dalam hal ini manajemen sekolah/ pendidikan, saya berpendapat secara umum bahwa hal ini masih jauh dari baik. Sekolah yang menyelenggarakan manajemen pendidikan yang baik mungkin dapat dihitung dengan jari.

Dunia pendidikan dapat belajar banyak dari para praktisi manajemen (manajer) di dunia bisnis. Para manajer bisnis dapat mentransfer kemampuannya untuk memperbaiki manajemen pendidikan.

Tujuan Pendidikan

Titik awal manajemen adalah adanya tujuan /sasaran organisasi. Dalam pendidikan, upaya pendidikan tentu mempunyai sejumlah sasaran (goal). Sedangkan goal adalah *the desired end states*.

Mengenai tujuan pendidikan, UU Nomor 2 tahun 1989 pasal 4 menyebutkan:

"Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan."

Secara "makro" mungkin berbagai sasaran pendidikan yang dilaksanakan oleh berbagai lembaga pendidikan dapat diklasifikasi sebagai akuisisi pengetahuan (sasaran kognitif), pengembangan keterampilan/kemampuan (sasaran motorik) dan pembentukan sikap (sasaran afektif). Sasaran-sasaran makro ini tentu hendaknya diterjemahkan dalam berbagai sasaran mikro yang dapat diukur (measurable) secara rinci dan spesifik apa yang diharapkan dari hasil belajar mengajar (proses pendidikan). Demikian juga dengan sasaran motorik dan afektif. Dalam hal sasaran afektif, perubahan sikap apakah yang diharapkan pada akhir suatu proses pendidikan.

Salah satu sasaran yang dapat diukur (measurable) yang lazim digunakan adalah nilai hasil akhir belajar yang kita kenal sebagai NEM. Ukuran keberhasilan lain adalah ranking sekolah yang sebenarnya merupakan fungsi dari NEM.

Tentu berbagai lembaga pendidikan kristiani mempunyai sasaran khas yang mencerminkan nilai-nilai kristiani yang ingin ditransfer kepada para peserta didik.

Beberapa Isu

Good management practice dalam pendidikan masih merupakan fenomena elusif. Banyak penyelenggara pendidikan yang bahkan masih belum melihat perlunya manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Tidak sedikit di antara mereka yang beranggapan bahwa manajemen pendidikan tidaklah mempunyai peran dalam dunia pendidikan karena persepsi keliru bahwa domain manajemen adalah bisnis. Kecuali itu juga ada sementara pihak yang berpendapat bahwa sebagai misi kristiani, hanya Roh kuduslah yang dibutuhkan.

Menurut hemat penulis ada banyak isu mendasar yang perlu diperhatikan bila kita ingin melihat *good management practice* dalam pendidikan di negara kita. Untuk keperluan kita kali ini penulis akan

membahas enam isu. Dalam memilih enam isu ini penulis sadar akan adanya error by commission. Ada isu yang harus masuk dan ada isu yang tidak harus masuk.

1. Sasaran Pendidikan: Aspek afektif

Yang menjadi isu umum bagi sekolah-sekolah adalah tidak adanya upaya sungguh-sungguh untuk mengukur sasaran afektif. Dari seorang anak yang masuk sekolah, perubahan afektif apakah yang diharapkan terjadi. Apakah sang anak didik akan menjadi lebih saleh, lebih berbudi pekerti, memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan? Sekolah-sekolah masih berputar-putar sekitar isu skolastik saja.

Maraknya tawuran, konsumsi narkoba dan jual beli ujian di sekolah termasuk di sekolah-sekolah kristen membuktikan bahwa sasaran afektif masih banyak dilupakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Perilaku dan sikap anak di berbagai lembaga pendidikan berbasis agama amat mungkin tidaklah berbeda signifikan dengan mereka yang bersekolah di sekolah non agama. Kalau demikian, di manakah beda sekolah berbasis agama?

Banyak sekolah berbasis agama Islam, Katolik, maupun Kristen yang berhasil menempatkan anak didiknya dalam posisi terhormat dari segi skolastik, namun, di balik sukses ini justru terjadi kegagalan besar dalam membentuk anak sebagai manusia seutuhnya yang mempunyai kepedulian besar terhadap orang lain, masyarakat sekitar dan isu-isu sosial yang berkembang dalam masyarakat. Kita hanya berhasil mencetak manusia cerdas yang berhati dingin.

Hal ini disebabkan karena tidak adanya sasaran afektif yang dijabarkan secara nyata.

2. Manajemen Guru

Sebagai salah satu sumber daya terpenting pendidikan, menurut hemat penulis, guru merupakan sumber daya yang undermanaged atau bahkan mis-managed. Pimpinan pendidikan mau-pun yayasan penyelenggara pendidikan masih melihat guru sebagai faktor pro-duksi belaka. Manajemen guru meliputi proses seleksi dan rekrutmen guru dengan kriteria objektif dan relevan, proses pengembangan kemampuan guru sebagai tenaga pengajar dan proses motivasi guru agar dapat mempunyai komitmen tinggi.

Parahnya guru diperlakukan dapat kita ketahui di berbagai media masa. Mulai dari gaji yang tidak cukup untuk hidup layak sampai tidak adanya jaminan kesehatan apalagi jaminan hari tua. Tidak sedikit guru yang kemudian bekerja sambilan sebagai tukang ojek. Tidaklah juga mengherankan kalau ada di antara mereka yang melakukan tindakan tidak terpuji seperti menjual soal ujian dan sebagainya. Pihak penyelenggara pendidikan lebih mementingkan surplus sekolah ketimbang meningkatkan kesejahteraan guru. Padahal pendidikan dan keberhasilan sekolah mencapai sasaran amat ditentukan oleh guru. Bukankah ada pepatah "*Guru kencing berdiri, murid kencing berlari*" ?

Mengenai pentingnya peran guru dalam suatu masyarakat mungkin kita bisa belajar dari legenda berikut:. Konon kabarnya di suatu negeri antah berantah timbul perang antarkerajaan. Ketika dilapori mengenai banyaknya korban akibat perang konon sang kaisar bertanya "*Berapakah guru yang meninggal akibat perang*" dan bukan berapa serdadu yang meninggal dalam perang.

Hymne guru menyebutkan guru sebagai pahlawan tanpa tanda jasa memang tepat. Tidaklah heran kalau profesi guru bukanlah merupakan profesi yang amat diminati oleh anak-anak kita. Tidak ada yang dapat mengangkat dada dan berkata "*Saya adalah seorang guru*".

3. Peningkatan Pengawasan

Dari berbagai fungsi manajemen, mungkin fungsi pengawasan merupakan titik terlemah. Berdasarkan pengalaman penulis, intensitas fungsi kontrol yang amat nyata dalam or-ganisasi bisnis, merupakan titik lemah (*Achilles' heel*) banyak lembaga pendidikan kita. Hampir tidak ada upaya untuk menganalisis misalnya mengapa NEM terus merosot dari tahun ke tahun, mengapa jumlah siswa merosot padahal uang sekolah sudah murah.

Kalau toh ada kegiatan pengawasan, hal tersebut lebih difokuskan kepada absensi guru dan murid. Walaupun ini penting, namun ada banyak aspek pendidikan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran yang luput dari pengawasan. Demikian juga follow up berbagai rencana sekolah.

4. Manajer Pendidikan

Dunia pendidikan kita masih kurang memiliki manajer-manajer pendidikan yang handal. Manajemen pendidikan yang baik harus dikelola oleh para manajer sebagaimana layaknya organisasi bisnis. Sulit sekali berbicara mengenai manajemen pendidikan tanpa menyentuh isu manajer pendidikan. Para pengelola pendidikan haruslah terdiri dari manajer pendidikan dan bukan sekedar guru. Tugas pengelola pendidikan dan guru jelas berbeda.

Yang terjadi selama ini adalah promosi seorang guru yang baik menjadi manajer pendidikan (kepala sekolah) tanpa melewati persiapan memadai seperti pelatihan dan penyiapan *mind set* baru. Tidaklah heran, banyak guru baik yang lalu menjadi kepala sekolah (manajer pendidikan) *mediocare* sesuai prinsip Peter (*Peter Principle*). Prinsip Peter menyatakan bahwa seorang dipromosikan mencapai tingkatan inkompetensinya.

Tidak banyak penyelenggara pendidikan (yayasan) yang sadar akan hal ini dan mengirimkan para manajer pendidikan mereka untuk belajar manajemen pendidikan.

Kerberhasilan penyelenggara pendidikan amat ditentukan oleh tersedianya manajer-manajer pendidikan handal. Isu ini menjadi lebih relevan mengingat persaingan dalam setiap jenjang dunia pendidikan kita makin intens. Tanpa manajemen dan manajer handal, akan banyak lembaga pendidikan yang gulung tikar karena tidak berhasil memu-askan para stakeholders.

5. Aliansi Antar Sekolah

Walaupun secara umum *good management practice* masih elusif di sekolah-sekolah kita masih belum baik, namun tidak dapat kita sangkal ada lembaga-lembaga pendidikan yang sudah menerapkan manajemen pendidikan dengan cukup baik.

Lewat koordinasi asosiasi lembaga pendidikan (seperti MDPK/MPPK), suatu lembaga pendidikan dapat belajar dari *good management practice* lembaga pendidikan lain. Lewat proses *benchmarking*, suatu lembaga dapat belajar dari pengalaman lembaga lain.

6. Partisipasi Manajer Bisnis

Isu terakhir adalah bagaimana penyelenggara pendidikan memanfaatkan keterampilan manajerial para manajer bisnis. Pengalaman di manca negara membuktikan keefektifan pendekatan ini. Karena fungsi manajemen bersifat universal dan keterampilan manajemen dapat ditransfer dari satu bidang ke bidang lain, maka jalan pintas yang dapat diambil, sambil menyiapkan manajer pendidikan, adalah memanfaatkan tenaga manajer bisnis yang tersedia.

Kita dapat mengambil pelajaran dari pengalaman berbagai sekolah bisnis di Amerika Serikat yang merekrut para manajer bisnis yang ternyata berhasil meningkatkan kinerja sekolah bisnis. Saya kira para manajer bisnis akan dengan senang hati dapat memberikan kontribusi mereka setidaknya secara paruh waktu untuk meningkatkan manajemen pendidikan di berbagai lembaga pendidikan.