

Dr. H. Amka, M.Si.

# Pengembangan Manajemen Sekolah

Menciptakan Budaya,  
Menghasilkan Kebijakan,  
dan Mengembangkan Praktik Inklusif



# **PENGEMBANGAN MANAJEMEN SEKOLAH**

---

*Menciptakan Budaya,  
Menghasilkan Kebijakan,  
Mengembangkan Praktik Inklusif*

---

**Penulis:**

Dr. H. Amka, M.Si.



**Nizamia Learning Center  
2020**

# **PENGEMBANGAN MANAJEMEN SEKOLAH**

*Menciptakan Budaya, Menghasilkan Kebijakan,  
Mengembangkan Praktik Inklusif*

© Nizamia Learning Center 2020

Anggota IKAPI

Register 166/JTI/2016

*All right reserved*

## **Penulis:**

Dr. H. Amka, M.Si.

## **Layout:**

Rizki Janata

Diterbitkan pertama kali oleh

**Nizamia Learning Center**

Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo

Telepon (031) 8913874

E-mail: [nizamiacenter@gmail.com](mailto:nizamiacenter@gmail.com)

Website: [www.nizamiacenter.com](http://www.nizamiacenter.com)

Cetakan pertama, Juli 2020

v + 165 hlm.; 15,5 cm x 23cm

ISBN 978-623-265-197-5

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah rabbi 'alamiin, penulis telah selesai menyusun buku dengan judul Pengembangan Manajemen Sekolah. Buku ini disusun dengan harapan agar dapat menjadi referensi kepada setiap praktisi pendidikan khusus dalam mengupayakan berjalannya pengelolaan pendidikan inklusif dengan baik.

Konsep pendidikan inklusif merupakan konsep pendidikan yang mempresentasikan keseluruhan aspek yang berkaitan dengan keterbukaan dalam menerima anak berkebutuhan khusus untuk memperoleh hak dasar mereka sebagai warga negara. Pendidikan inklusif didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menampung semua anak berkebutuhan khusus ataupun anak yang memiliki kesulitan membaca dan menulis. Tidak heran bila konsep pendidikan inklusif dianggap bisa mewakili konsep konsep pendidikan luar biasa yang diselenggarakan pemerintah dalam dekade terakhir ini.

Kendati pendidikan inklusif terlalu luas untuk menampung segala aspek yang berkebutuhan khusus. Namun, ia merupakan suatu strategi yang dapat mempromosikan pendidikan universal yang efektif karena dapat menciptakan sekolah yang responsif terhadap beragam kebutuhan aktual dari anak dan masyarakat. Dengan Kata Lain, pendidikan inklusif menjamin akses dan kualitas anak sesuai dengan tingkat kemampuan dan menjamin kebutuhan mereka dapat terpenuhi dengan baik.

Dalam buku ini penulis memaparkan konsep dari manajemen pendidikan inklusif dari segala aspek, hingga evaluasi keberhasilan pendidikan inklusif sehingga membantu setiap praktisi pendidikan untuk mengambil langkah yang tepat dalam mengelola pendidikan untuk semua tersebut. Penulis menyadari, bahwa penyusunan buku ini masih terdapat kekurangan. Kritik dan saran tetap diperlukan untuk penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang.

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv

## **BAB I : PENDAHULUAN**

A. Manajemen Mutu Sekolah.....	1
B. Pentingnya Pengembangan Mutu Sekolah.....	40
C. Tantangan Global Mutu Pendidikan .....	47
D. Pendidikan Inklusif Sebagai Praktek Pengembangan Mutu Pendidikan .....	59

## **BAB II : MENCIPTAKAN MANAJEMEN BUDAYA PENDIDIKAN INKLUSIF**

A. Membangun Komunitas di Sekolah .....	68
B. Menetapkan Nilai-Nilai Inklusif di Sekolah .....	72

## **BAB III : MENGHASILKAN MANAJEMEN KEBIJAKAN PENDIDIKAN INKLUSIF**

A. Mengembangkan Sekolah untuk Semua .....	79
B. Mengorganisir Dukungan untuk Keragaman.....	87

## **BAB IV : MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PRAKTIK INKLUSIF**

A. Pembelajaran yang Ramah untuk Semua.....	93
B. Memobilisasi Sumber Daya.....	98

## **BAB V : KEBERHASILAN PENDIDIKAN INKLUSIF**

A. Pemantauan Efisiensi Pendidikan Inklusif .....	103
B. Pemantauan Efektivitas Pendidikan Inklusif.....	107
C. Pemantauan Ekuitas Pendidikan Inklusif .....	111

## **BAB VI : PENGEMBANGAN SISTEM PENDIDIKAN INKLUSIF**

A. Peran Budaya .....	114
B. Kepemimpinan Organisasi .....	117

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif dalam Pendidikan Inklusif.....	120
--	-----

**BAB VII : MANAJEMEN PENGUATAN KEPALA SEKOLAH**

A. Manajemen Pemimpin Pembelajaran.....	128
B. Manajemen Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan .....	136
C. Manajemen Kewirausahaan.....	149

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>159</b>
-----------------------------	------------

<b>DAFTAR INDEKS.....</b>	<b>163</b>
---------------------------	------------

<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>165</b>
-----------------------------	------------

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Manajemen Mutu Sekolah

#### 1. Pengertian Manajemen

Bertolak dari asumsi bahwa *life is education and education is life* dalam arti pendidikan sebagai persoalan hidup dan kehidupan maka diskursus seputar pendidikan merupakan salah satu topik yang selalu menarik. Setidaknya ada dua alasan yang dapat diidentifikasi sehingga pendidikan tetap up to date untuk dikaji. Pertama, kebutuhan akan pendidikan memang pada hakikatnya krusial karena bertautan langsung dengan ranah hidup dan kehidupan manusia.

Membicarakan pendidikan berarti berbicara kebutuhan primer manusia. Kedua, pendidikan juga merupakan wahana strategis bagi upaya perbaikan mutu kehidupan manusia, yang ditandai dengan meningkatnya level kesejahteraan, menurunnya derajat kemiskinan dan terbukanya berbagai alternatif opsi dan peluang mengaktualisasikan diri di masa depan. Dalam tataran nilai, pendidikan mempunyai peran vital sebagai pendorong individu dan warga masyarakat untuk meraih progresivitas pada semua lini kehidupan.

Di samping itu, pendidikan dapat menjadi determinan penting bagi proses transformasi personal maupun sosial. Dan sesungguhnya inilah idealisme pendidikan yang mensyaratkan adanya pemberdayaan. Namun dalam tataran ideal, pergeseran paradigma yang awalnya memandang lembaga pendidikan sebagai lembaga sosial, kini dipandang sebagai suatu lahan bisnis basah yang mengindikasikan perlunya

perubahan pengelolaan. Perubahan pengelolaan tersebut harus seirama dengan tuntutan zaman. Situasi, kondisi dan tuntutan pasca boom-nya era reformasi membawa konsekuensi kepada pengelola pendidikan untuk melihat kebutuhan kehidupan di masa depan.

Maka merupakan hal yang logis ketika pengelola pendidikan mengambil langkah antisipatif untuk mempersiapkan diri bertahan pada zamannya. Mempertahankan diri dengan tetap mengacu pada pembenahan total mutu pendidikan berkaitan erat dengan manajemen pendidikan adalah sebuah keniscayaan. Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau "*act of running and controlling a business*" (Oxford, 2005).

Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stoner (1986) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan. G.R. Terry (1986) sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan (1996) memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*".

Sementara, Malayu S.P. Hasibuan (1995) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu system yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana system adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak,



berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (social) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu (Kadarman, 1991).

Dengan demikian, manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumber daya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien. Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.

Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal; dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya. Dengan kata lain efektif menyangkut tujuan dan efisien menyangkut cara dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut.

## 2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Pada umumnya ada empat (4) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*).



Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi staffing (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal. Di bawah ini akan dijelaskan arti definisi atau pengertian masing-masing fungsi manajemen:

a. Fungsi Perencanaan/Planning

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

b. Fungsi Pengorganisasian/Organizing

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

c. Fungsi Pengarahan/Directing/Leading

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

d. Fungsi Pengendalian/Controlling

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Ilmu manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disistematisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen. Namun selain itu, beberapa ahli seperti Follet menganggap manajemen adalah sebuah seni. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin



hubungan antara manusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari.

Walaupun perkembangan ilmu dan teori manajemen lebih banyak dipengaruhi oleh kebutuhan perkembangan bisnis, tapi pada dasarnya organisasi di luar bisnis (publik) dapat memanfaatkan perubahan - perubahan tersebut. Hingga saat ini teori manajemen sudah berkembang hingga generasi kelima (V), walaupun istilah sebenarnya kurang tepat, barangkali lebih tepat disebut sebagai perbedaan pendekatan paradigma.

### **3. Konsep Mutu Pendidikan**

Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya.

Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/ pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut.

Partanto dan Dahlan dalam kamus Ilmiah Populer menjelaskan Mutu merupakan baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Jadi yang dimaksud dengan mutu pendidikan adalah kualitas seorang guru baik pemahamannya atau kemampuannya terhadap interaksi belajar mengajar yang indikatornya dapat dilihat dari hasil prestasi belajar siswa, baik itu prestasi dalam menempuh ujian semester ataupun prestasi dalam menempuh ujian akhir.

Mengenai mutu pendidikan ini dijelaskan pada pasal 1 ayat 17 UU RI Nomor 20 Tahun 2003, bahwa : “Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Mengenai kriteria



minimal standar nasional pendidikan ini terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana.

Pengertian mutu pada konteks pendidikan mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Pendidikan dikatakan bermutu jika mampu menghasilkan lulusan yang memenuhi empat kompetensi, yaitu: (a) kompetensi akademik, (b) kompetensi profesional, (c) kompetensi nilai dan sikap, dan (d) kompetensi untuk menghadapi perubahan.

Mutu guru tidak bisa lepas dengan mutu pendidikan itu sendiri. Sebenarnya istilah “mutu” itu memiliki makna yang berbeda-beda. Karena istilah “mutu” berkaitan dengan sudut pandang dan sudut pengguna istilah yang berbeda-beda pula. Perbedaan itu terjadi disebabkan oleh konsep mutu yang bertolak dari standar absolut dan standar relatif. Mutu mengandung dua hal, yaitu: sifat (keadaan) dan taraf (kedudukan). Demikian juga halnya terhadap sifat dan taraf mutu di dalam pendidikan. Akan tetapi setiap orang memiliki pandangan yang berbeda mengenai sifat dan taraf tersebut. Berdasarkan pendekatan ekonomi, mutu lebih menekankan pada output pendidikan berhubungan dengan lapangan kerja, yakni “siap kerja” dan “siap latih”. Pendekatan yang kedua, mutu ditampilkan melalui istilah-istilah sikap, kepribadian dan kemampuan intelektual sesuai dengan tuntutan tujuan pendidikan nasional. Menurut Sudarwan Danim, mutu sebagai derajat kepuasan luar biasa yang diterima oleh customer sesuai kebutuhan dan keinginan.



Danim mengemukakan bahwa mutu pendidikan di sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.

#### **4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan**

Dalam kaitanya dengan peningkatan mutu pendidikan maka tidak akan terlepas dari adanya beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi akan dijelaskan berikut ini:

Beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan pendidikan di Sekolah.
- b. Pengetahuan tentang anak didik.
- c. Pengetahuan tentang guru.
- d. Pengetahuan tentang kegiatan supervisi.
- e. Pengetahuan tentang mengajar.
- f. Kemampuan memperhitungkan waktu.

Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang perlu diintegrasikan. Faktor itu adalah klien (pelanggan), kepemimpinan, tim, proses dan struktur.

Kriteria serta indikator pendidikan/sekolah yang bermutu dapat ditingkatkan apabila sekolah memilih 1) dukungan dari pemerintah, 2) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, 3) kinerja guru yang baik, 4) kurikulum yang relevan, 5) lulusan yang berkualitas, 6) dukungan masyarakat dan orangtua siswa. Untuk lebih jelasnya berikut ini di paparkan masing-masing indikator tersebut.

- a. Dukungan Pemerintah

Tidak dapat dipungkiri sebenarnya telah banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Misalnya peningkatan anggaran pendidikan 20% dari



APBN dan APBD, bantuan operasional sekolah (BOS), sertifikasi guru dan peningkatan kesejahteraannya, standarisasi dan akreditasi sekolah serta berbagai kebijakan lainnya. Pemerintah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia, mulai dari ketersediaan sarana dan prasarana sampai pada guru-guru yang berkualitas.

Peranan lainnya dari pemerintah yang tak kalah pentingnya ialah memastikan bahwa penyelenggaraan pendidikan bebas dari kepentingan, intervensi serta hal-hal lainnya yang dapat mengganggu dan menghambat tercapainya tujuan pendidikan yang bermutu. Untuk itu maka diperlukan komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari pemerintah baik pemerintah pusat, provinsi maupun daerah.

b. **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sebagai pemimpin di dalam sekolah maka Kepala Sekolah dituntut agar dapat menciptakan sekolah yang bermutu apalagi pada zaman sekarang ini yang serba dinamis dan perubahan-perubahan harus direspon cepat agar dapat mengikuti perkembangan zaman serta tuntutan stakeholder pendidikan sehingga menciptakan lulusan-lulusan terbaik.

Kydd, Crawford dan Riches (2004) dalam Siahaan dkk menyatakan intelegensia manajerial/kepala sekolah yang harus di miliki kepala sekolah adalah sebagai berikut: (1) mencipta, (2) merencanakan, (3) mengorganisasikan, (4) berkomunikasi, (5) memotivasi, (6) mengevaluasi. Enam intelegensia tersebut merupakan mutlak diperlukan oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien.

c. **Kinerja Guru**

Dalam proses pendidikan guru memiliki peranan sangat penting dan strategis dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga guru sering dikatakan ujung tombak pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan



memiliki kemampuan teknis edukatif tetapi memiliki juga kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat.

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, budaya/iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Pidarta mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya antara lain yaitu: 1) kepemimpinan Kepala sekolah, 2) budaya/iklim sekolah, 3) harapan-harapan, dan 4) kepercayaan personalia sekolah.

#### d. Kurikulum yang Relevan

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Pentingnya kurikulum yang baik dan relevan sebagai salah satu upaya dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun dalam penggunaan/ pengembangannya kurikulum tidak dapat diadopsi secara keseluruhan dari tempat/Negara lainnya walaupun Negara tersebut memiliki pendidikan yang sangat bermutu. Hal ini dikarenakan berbedanya harapan dan tujuan tentang pendidikan yang bermutu dari masing-masing Negara.

Pengembangan kurikulum merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini dilakukan guna merelevansikan/menyelaraskan antara mutu lulusan dengan perkembangan/tuntutan zaman.

#### e. Lulusan yang Berkualitas

Lulusan yang berkualitas/bermutu merupakan tujuan utama dalam pendidikan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 3 menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka



mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan 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.

Lulusan yang bermutu tidak hanya bila siswa/lulusan memiliki kemampuan/kompetensi hanya pada aspek kognitif saja, tetapi semua aspek yakni kognitif, psikomotorik, dan afektif.

f. Dukungan OrangTua dan Masyarakat

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama semua elemen bangsa, mulai dari pemerintah baik pusat maupun daerah, dunia usaha dan industri, dan seluruh lapisan masyarakat. Masyarakat adalah orang-orang yang bersentuhan langsung dengan dunia pendidikan untuk itu masyarakat dan orangtua memiliki peranan penting dalam kemajuan pendidikan. Tanpa dukungan masyarakat pendidikan tidak akan berhasil dengan maksimal.

Secara umum dapat dilihat bahwa tujuan adanya kerjasama orangtua dan masyarakat dengan sekolah adalah usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Besarnya peranan yang harus dilakukan/diambil oleh masyarakat dan orangtua tentu bermaksud untuk pencapai mutu pendidikan. Hal ini tentunya harus terus diupayakan dan terus ditingkatkan oleh pihak sekolah. Sekolah harus mampu menjaga hubungan baik dan harmonis dengan masyarakat dan orangtua guna membantu usaha-usaha sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## 5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan Total Quality Management (TQM) akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam meningkatkan mutu dunia pendidikan saat ini.



TQM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Setidaknya ada sepuluh karakteristik TQM yang dianggap penting untuk meningkatkan dunia pendidikan, yaitu: 1. focus pada pelanggan (internal & eksternal), 2. berorientasi pada kualitas, 3. menggunakan pendekatan ilmiah, 4. memiliki komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim, 6. menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan, 7. Mengadakan pendidikan dan pelatihan, 8. menerapkan kebebasan yang terkendali, 9. memiliki kesatuan tujuan, 10. melibatkan dan memberdayakan karyawan (Ety Rochaeaty, dkk, 2005: 97).

Edward Sallis (2006: 73) menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) pada pendidikan adalah sebuah filosofis tentang perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Di sisi lain, Zamroni memandang bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan model The Total Quality Management (TQM) di sekolah.

Teori ini menjelaskan bahwa mutu pendidikan dengan model TQM ini mencakup tiga kemampuan, yaitu kemampuan akademik, sosial, dan moral (Zamroni, 2007: 6). Teori ini juga menyebutkan bahwa mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orangtua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga kearah peningkatan mutu sekolah,

sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

### **Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Pembelajaran**

Syaiful Sagala (2003: 63), menyatakan bahwa pembelajaran mempunyai dua karakteristik. Pertama, dalam proses pembelajaran melibatkan proses berfikir. Kedua, dalam proses pembelajaran membangun suasana dialogis dan proses tanya jawab terus menerus yang diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan berfikir siswa, yang pada gilirannya kemampuan berfikir itu dapat membantu siswa untuk memperoleh pengetahuan yang mereka konstruksi sendiri.

Dari uraian diatas, dapat difahami bahwa proses pembelajaran yang baik dapat dilakukan oleh siswa baik di dalam maupun diluar kelas, dan dengan karakteristik yang dimiliki oleh siswa diharapkan mereka mampu berinteraksi dan bersosialisasi dengan teman-temannya secara baik dan bijak. Dengan intensitas yang tinggi serta belajar secara berkesinambungan diharapkan proses interaksi sosial sesama teman dapat tercipta dengan baik dan pada gilirannya mereka saling menghargai dan menghormati satu sama lain walaupun dalam perjalanannya mereka saling berbeda pendapat yang pada akhirnya mereka saling menumbuhkan sikap demokratis antar sesama.

Paradigma metodologi pendidikan saat ini disadari atau tidak telah mengalami suatu pergeseran dari behaviourisme ke konstruktivisme yang menuntut guru di lapangan harus mempunyai syarat dan kompetensi untuk dapat melakukan suatu perubahan dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Guru dituntut lebih kreatif, inovatif, tidak menjadi sumber satu-satunya proses pembelajaran (teacher centered), menempatkan siswa tidak hanya sebagai obyek belajar tetapi juga sebagai subyek belajar dan pada akhirnya bermuara pada proses pembelajaran yang menyenangkan, bergembira, dan demokratis yang menghargai setiap pendapat sehingga pada akhirnya substansi pembelajaran benar-benar dihayati.



Sejalan dengan pendapat di atas, pembelajaran menurut pandangan konstruktivisme adalah: "Pembelajaran dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas (sempit) dan tidak sekonyong-konyong. Pembelajaran bukanlah seperangkat fakta, konsep atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkonstruksi pembelajaran itu dan membentuk makna melalui pengalaman nyata" (Depdiknas, 2003:11).

Implementasi pendekatan konstruktivisme dalam pembelajaran diwujudkan dalam bentuk pembelajaran yang berpusat pada siswa (Student Center). Guru dituntut untuk menciptakan suasana belajar sedemikian rupa, sehingga siswa bekerja sama secara gotong royong (cooperative learning).

Untuk menciptakan situasi yang diharapkan pada pernyataan di atas seorang guru harus mempunyai syarat-syarat apa yang diperlukan dalam mengajar dan membangun pembelajaran siswa agar efektif dikelas, saling bekerja sama dalam belajar sehingga tercipta suasana yang menyenangkan dan saling menghargai (demokratis). Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa, guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat berat terhadap kemajuan dan peningkatan kompetensi siswa, di mana hasilnya akan terlihat dari jumlah siswa yang lulus dan tidak lulus.

Dengan demikian, tanggung jawab peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dibebankan kepada guru sangat besar. Kita yakin pada saat ini banyak guru yang telah melaksanakan teori konstruktivisme dalam pembelajaran di kelas tetapi volumenya masih terbatas, karena kenyataan di lapangan kita masih banyak menjumpai guru yang dalam mengajar masih terkesan hanya melaksanakan kewajiban. Ia tidak memerlukan strategi, metode dalam mengajar, baginya yang penting bagaimana sebuah peristiwa pembelajaran dapat berlangsung. Ini adalah pendapat yang keliru dan haram untuk diikuti, jika tidak ingin dikatakan pemalas dan tidak profesionalis.



## **6. Aspek Manajemen Mutu Pendidikan di Sekolah**

### **a. Manajemen Kesiswaan**

Pada lingkungan sekolah/sekolah, seorang siswa merupakan unsur inti dalam kegiatan pendidikan. Sehingga, jika tidak ada siswa, tentunya tidak akan ada aktivitas pendidikan. Saat ini di era persaingan antara lembaga pendidikan yang begitu ketat, setiap sekolah harus mampu berjuang sungguh sungguh untuk mendapatkan siswa yang dibutuhkan. Banyak lembaga pendidikan tutup karena kekurangan siswa. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam kegiatan pendidikan di era global dan penuh persaingan ini, siswa merupakan unsur utama yang harus di kelola dengan baik dan di hargai martabatnya.

Siswa adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu (UU Sistem Pendidikan Nasional: 2003). Sedangkan manajemen siswa merupakan rangkaian aktivitas pendidikan yang direncanakan secara sengaja dan di usahakan serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh siswa (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses PBM dengan efektif dan efisien.

Manajemen kesiswaan merupakan layanan yang memusatkan perhatian pada pengelolaan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas. Mulai dari proses pengenalan, pendaftaran, layanan individu seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai siswa tersebut bisa sukses dan unggul berprestasi baik di sekolah/sekolah.

#### **1) Tujuan manajemen kesiswaan**

Tujuan manajemen kesiswaan diterapkan untuk mengatur berbagai kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah bisa berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.



## 2) Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik

Suatu prinsip harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Prinsip manajemen peserta didik harus dipedomani dan dilaksanakan. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan.
- b) Mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik dan diarahkan untuk mendidik peserta didik dan bukan untuk yang lainnya.
- c) Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan.
- d) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Oleh karena membimbing, haruslah terdapat ketersediaan dari pihak yang dibimbing. ialah peserta didik sendiri.
- e) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya ketika di sekolah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat.
- f) Setiap program kegiatan harus mengandung pengaruh penting bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

Ada beberapa hal penting dalam menerapkan manajemen siswa di sekolah:

- 1) Setiap siswa mempunyai hak dapat perlakuan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.



- 2) Mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya.
- 3) Mengikuti program pendidikan berkelanjutan, untuk mengembangkan kemampuan diri guna memperoleh pengakuan tingkat pendidikan tertentu yang telah dilakukan.
- 4) Mendapat bantuan fasilitas belajar, beasiswa, atau bantuan lainnya
- 5) Mendapatkan pelayanan khusus apabila menyandang kecacatan.

Adapun kewajiban siswa adalah:

- 1) Memenuhi ketentuan peraturan yang berlaku.
- 2) Menghormati tenaga kependidikan.
- 3) Ikut memelihara sarana dan prasarana serta kebersihan dan ketertiban serta keamanan sekolah yang bersangkutan.

Ruang lingkup manajemen kesiswaan:

- 1) Analisis kebutuhan peserta didik
- 2) Rekrutmen peserta didik
- 3) Seleksi peserta didik
- 4) Orientasi
- 5) Penempatan peserta didik
- 6) Pembinaan dan pengembangan peserta didik
- 7) Pencatatan dan pelaporan
- 8) Kelulusan dan alumni

Manajemen siswa meliputi dua bagian kegiatan yaitu :

- 1) Kegiatan di luar kelas, meliputi penerimaan siswa, pencatatan siswa, pembagian seragam sekolah, penyediaan sarana olah raga dan seni, perpustakaan, dan lain lain.



- 2) Kegiatan di dalam kelas, meliputi pengelolaan kelas, interaksi belajar mengajar yang positif, penyediaan media pembelajaran.

Dalam manajemen siswa, ada hal-hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Pembinaan siswa.

Pembinaan ini sesuai dengan pendidikan nasional yang terulang dalam UUSPN, bahwasanya siswa adalah kader penerus perjuangan bangsa dan pembangunan nasional harus di persiapkan sebaik baiknya serta di hindarkan dari segala kendala yang merusaknya dengan memberi bekal secukupnya dalam kepemimpinan pancasila, pengetahuan dan keterampilan.

- 2) Menangkal kenakalan anak/remaja.
- 3) Masalah ganja,narkotika dan lain sebagainya.

Untuk menjamin setiap siswa mendapatkan pendidikan dan layanan yang terbaik, maka pihak sekolah harus menyusun dan menetapkan pelayanan terbaik bagi siswanya, diantaranya adalah :

- 1) Memberikan layanan konseling pada peserta didik
- 2) Melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler
- 3) Melakukan pembinaan prestasi unggulan
- 4) Menyusun data base alumni

Kegiatan ekstrakurikuler dilakukan untuk mengembangkan salah satu pelajaran yang diminati oleh sekelompok siswa, seperti olahraga, kesenian hingga dan berbagai keterampilan lain serta pramuka (Tim Dosen IKIP Malang, 1989).

#### b. Manajemen Kurikulum

Memahami dan menjalankan kurikulum yang berlaku merupakan kunci utama bagi kesuksesan lembaga pendidikan, sebab tugas utama yang harus dilakukan adalah merealisasikan kurikulum di sekolah dengan mengelola berbagai komponen pendukungnya. Komponen



tersebut di antaranya guru, siswa, sarana dan prasarana, dana dan sebagainya.

Terkait dengan manajemen kurikulum yang diterapkan maka sekolah harus bisa mengelola sebaik mungkin. Konsep kurikulum menurut Ralph Tyler (1957) adalah seluruh pengalaman belajar yang direncanakan oleh sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sedangkan Franklin Bobbit (1918) menyatakan kurikulum merupakan susunan pengalaman belajar yang terarah yang digunakan oleh sekolah untuk membentangkan kemampuan individual anak didik.

Dari konsep tersebut bahwa subyek utama suatu kurikulum adalah anak didik atau siswa. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU. No.20/2003) menyebutkan bahwa untuk menyusun kurikulum wajib memperhatikan peningkatan iman dan taqwa, peningkatan akhlak mulia, peningkatan potensi, kecerdasan dan minat siswa keragaman potensi daerah dan lingkungan, tuntutan pembangunan daerah dan nasional, tuntutan dunia kerja, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, agama, dinamika perkembangan global dan persatuan nasional dan nilai kebangsaan.

Manajemen kurikulum dilakukan dengan melakukan :

**Pertama**, mengkaji & menyusun implementasi kurikulum secara menyeluruh selama satu tahun pelajaran, penyusunan analisis materi pelajaran yang dilakukan oleh setiap guru, pembuatan satuan pelajaran dan perencanaan pengajaran.

**Kedua**, menyusun kalender akademik yang mengacu pada standar isi, seperti realisasi jadwal pelajaran, penggunaan hari efektif, pelajaran tambahan, penugasan guru-guru untuk kegiatan kokurikuler, dan ekstra kurikuler, serta pengelolaan pembelajaran di kelas.

**Ketiga**, menyusun program pembelajaran yang dirancang dengan menyesuaikan kalender akademik guna menjaga kualitas pembelajaran.

**Keempat**, mengevaluasi kurikulum yang dibedakan kedalam penilaian kurikulum sebagai sistem dan penilaian hasil belajar siswa.

c. Manajemen Keuangan





Manajemen keuangan merupakan satu unsur terpenting berlangsungnya penyelenggaraan pendidikan. Manajemen keuangan sendiri adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. (Wikipedia). Jadi Pengelolaan keuangan merupakan aktivitas yang berkaitan dengan pengaturan uang, yang meliputi pengaturan tentang sumber – sumber keuangan, atau dari mana asal uang, peruntukan/pengalokasian uang. penganggaran pemanfaatan uang, serta pertanggungjawaban uang. Penyelenggaraan di setiap organisasi atau lembaga baik yang bersifat manajemen administratif ataupun manajemen operatif tergantung ada tidaknya anggaran/dana pada organisasi tersebut.

Sedangkan yang dimaksud dengan manajemen keuangan sekolah adalah: suatu pengaturan uang yang meliputi perencanaan sumber anggaran, pengalokasian, pemanfaatan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan dalam proses penyelenggaraan pendidikan guna upaya mencapai tujuan pendidikan.

Tentang pengelolaan keuangan suatu sekolah pada Pasal 46 UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyebutkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Sebagai konsekuensi logisnya dari hal tersebut maka sumber-sumber pemasukan sekolah bisa berasal dari pemerintah, usaha mandiri sekolah, orangtua siswa, dunia usaha dan pendapatan lain seperti hibah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, serta masyarakat luas.

Dalam mengelola keuangan sekolah membuat pedoman pengelolaan keuangan yang mengacu pada standar biaya. Berdasarkan standar biaya pedoman ini dibuat komite sekolah yang disetujui dan ditetapkan oleh kepala sekolah. Adapun pedoman tersebut memuat pengaturan :

- Sumber pemasukan, pengeluaran, dan jumlah dana yang dikelola



- Penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana
- Kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah
- Pembukuan setiap penerimaan dan pengeluaran dan dilaporkan pada instansi terkait

Pada setiap lembaga pendidikan pasti ada bagian keuangan. Sehingga bagian keuangan merupakan bagian terpenting dalam mengambil kebijakan di tingkat pimpinan lembaga pendidikan tersebut. Demikian pentingnya peran bagian keuangan mengacu pada manajemen keuangan berfungsi untuk :

- Memungkinkan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara efisien,
- Memungkinkan keberlangsungan lembaga pendidikan.
- Dapat mencegah adanya berbagai penyimpangan penggunaan dana dari rencana semula.

Lebih spesifik lagi, manajemen keuangan sekolah memiliki fungsi untuk:

- Merencanakan kemampuan lembaga pendidikan menyelenggarakan pendidikan.
- Melakukan proses pengelolaan keuangan dengan benar, transparan dan akuntabel, baik dari alokasi, penggunaan maupun kualitas pendidikan yang diperoleh.
- Mengelola keuangan secara tepat melahirkan kepercayaan warga sekolah, sehingga menumbuhkan motivasi yang tinggi.
- Menggambarkan seluruh aktivitas organisasi serta merencanakan kebutuhan setiap kegiatan.

#### 1) Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Ruang lingkup manajemen keuangan di sekolah meliputi kegiatan:

- a) Perencanaan keuangan, yang meliputi penetapan berbagai kegiatan, penetapan penggalan dana, prioritas penggunaan dana, sistem pengelolaan pembukuan, dan bentuk pertanggungjawaban keuangan yang digunakan.



- b) Penggalian sumber atau pencarian dana dari berbagai pihak secara optimal.
- c) Penganggaran dana sesuai target yang ditetapkan.
- d) Pelaksanaan anggaran.
- e) Akuntabilitas/pertanggungjawaban keuangan.
- f) Pembukuan keuangan dan laporan keuangan.

## 2) Sumber Keuangan

### a) Bantuan Operasional Sekolah

BOS merupakan program pemerintah yang pada dasarnya adalah untuk penyediaan pendanaan biaya operasi nonpersonalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksana program wajib belajar. Namun demikian, ada beberapa jenis pembiayaan investasi dan personalia yang diperbolehkan dibiayai dengan dana BOS. Secara umum program BOS bertujuan untuk meringankan beban masyarakat terhadap pembiayaan pendidikan dalam rangka wajib belajar 9 tahun yang bermutu.

Secara khusus program BOS bertujuan untuk:

- Membebaskan pungutan bagi seluruh siswa SD/SDLB negeri dan SMP/SMPLB/SMPT (Terbuka) negeri terhadap biaya operasi sekolah, kecuali pada rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI) dan sekolah bertaraf internasional (SBI). Sumbangan/pungutan bagi sekolah RSBI dan SBI harus tetap mempertimbangkan fungsi pendidikan sebagai kegiatan nirlaba, sehingga sumbangan/pungutan tidak boleh berlebih;
- Membebaskan pungutan seluruh siswa miskin dari seluruh pungutan dalam bentuk apapun, baik di sekolah negeri maupun swasta;
- Meringankan beban biaya operasi sekolah bagi siswa di sekolah swasta.



## b) Sumbangan Perorangan

Pembangunan sekolah swasta, sejauh ini merupakan inisiatif sebagian masyarakat yang mempunyai semangat untuk ikut berperan dalam pembangunan pendidikan. Keikutsertaan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berupa pemberian sumbangan, baik berbentuk uang, tanah atau bangunan. Keadaan tersebut merupakan suatu potensi untuk mendorong anggota masyarakat untuk memberikan sumbangan dalam bentuk uang tunai atau barang, dan /atau tenaga untuk persiapan lokasi gedung sekolah, pembangunan, pemeliharaan, dan manajemen. Tradisi bantuan perorangan terhadap pendidikan masih ada sampai saat ini selain peran aktif pemerintah dalam penyediaan pendidikan.

Terdapat tiga kategori penyumbang perorangan, diantaranya adalah :

- Donatur memberi sumbangan besar, baik berupa uang tunai, tanah, bangunan maupun peralatan. Para penyumbang tersebut biasanya diabadikan dalam penamaan gedung atau peralatan di sekolah.
- Donatur yang menyumbang uang atau bahan bangunan pada jumlah sedang, tetapi jumlahnya cukup banyak.
- Masyarakat yang tidak mempunyai uang atau bahan bangunan untuk disumbangkan, tetapi datang sukarela dan menyumbangkan tenaganya dan bekerja keras.

Dalam beberapa kasus, tenaga kerja demikian memang sangat dibutuhkan dan pelengkap yang efektif terhadap sumbangan bentuk yang lain. Tetapi, adalah tanggungjawab kepala dan/atau yayasan sekolah untuk memegang peran kepemimpinan untuk koordinasi manajemen yang efektif atau penggunaan potensi berbagai bentuk sumbangan tersebut.



c) Alumni

Keberadaan alumni bisa memberikan pengaruh langsung pada penerahan sumberdaya. Mereka sering berguna dalam memperoleh dorongan untuk pembangunan lembaga pendidikan mereka, melalui pengumpulan dana dari alumni, dll. Pembentukan ikatan alumni di seluruh sekolah baik negeri maupun swasta, adalah hal yang sangat penting. Untuk itu upaya konkrit pendayagunaan alumni dapat dilakukan melalui pertemuan rutin tahunan alumni yang dikoordinir.

d) *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Penyaluran bantuan belajar yang merupakan wujud kepedulian merupakan wujud kegiatan *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang rutin dilakukan setiap tahun oleh perusahaan. Hal ini bisa dimanfaatkan sebaik baiknya oleh lembaga pendidikan. Di beberapa negara, realisasi program ini adalah beberapa perusahaan memberikan sumbangan sebagian dari keuntungan kepada program atau lembaga pendidikan. Hal ini diterapkan supaya sumbangan dari perusahaan-perusahaan tersebut bersifat saling menguntungkan baik bagi pihak sekolah ataupun perusahaan itu sendiri. Perusahaan harus memiliki keuntungan untuk memperoleh tenaga kerja, dan sekolah memperoleh manfaat sumbangan untuk operasional penyelenggaraan pendidikan.

e) Bantuan Luar Negeri

Saat ini banyak tawaran dari berbagai badan donor internasional mulai membiayai sekolah. Untuk mendapatkannya setiap lembaga pendidikan harus memenuhi kriteria khusus misalnya dalam hal proyek pendidikan dasar dibiayai ADB. Syarat yang harus dipenuhi adalah memiliki kriteria antara lain (1) memenuhi kriteria minimal pendaftaran 200 orang, (2) keberlanjutan pendaftaran, (3) tersedia lahan sendiri untuk pembangunan, (4) ada sumbangan dari masyarakat dalam bentuk



tenaga kerja dan pemeliharaan bangunan, (5) kepala sekolah tetap dan (6) minimal dua guru tetap. Bantuan donor meliputi tambahan fasilitas fisik, pengembangan staf, peralatan laboratorium, buku perpustakaan, dll. Agar memperoleh manfaat dari bantuan luar negeri, sekolah swasta harus mengembangkan diri untuk memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

### 3) Efektifitas Penggunaan Sumber Daya

Terdapat berbagai pendekatan dalam penggunaan dana di sekolah, yaitu :

#### a) Penggunaan Sumber Daya Secara Efisien

Setiap sumber daya pendidikan yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan harus dimanfaatkan secara optimal dan seefisien mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan dana yang tersedia dengan cara pembiayaan yang rendah, dan memperkecil pemborosan, serta menggabungkan sumber daya.

#### b) Koordinasi dengan Instansi Terkait

Dukungan masyarakat harus dikoordinasikan dengan dukungan dari instansi terkait. Koordinasi dukungan dari masyarakat dan pemerintah HAM diwujudkan dalam rencana, program dan proyek lembaga untuk pembangunan. Hal ini akan memungkinkan perencanaan, lembaga atau yayasan dan kepala sekolah untuk mempelajari target sumber yang digunakan berasal dari pemerintah dan masyarakat. Memadukan sumbangan masyarakat dengan hibah pemerintah yang setara dapat merupakan insentif yang baik untuk meningkatkan anggaran sekolah.

#### 4) Teknik-teknik Penggalan Sumber Keuangan Sekolah

##### a) Pengerahan Sumber daya Masyarakat di Tingkat Mikro

Setiap pengerahan sumber daya merupakan tugas paling berat bagi kepala sekolah, yayasan dan komponen pendidikan yang lain. Secara tradisional pengelola pendidikan ditemukan dalam keadaan pasif, terutama hanya mengandalkan pada sumber daya yang telah dialokasikan oleh pemerintah, atau yang telah dialokasikan oleh yayasan. Bagi lembaga pendidikan swasta, adanya anggaran pemerintah untuk pendidikan terbatas. Hal tersebut karena sebagian faktor kependudukan di satu pihak, memang lembaga pendidikan swasta tidak memperoleh anggaran negara secara penuh.

Tugas pimpinan lembaga pendidikan adalah menggali secara maksimal sumber daya lokal untuk menambah anggaran yang diperoleh dari pemerintah yang besarnya sejalan dengan besarnya tuntutan dalam program pendidikan. Dalam hubungan dengan hal ini, istilah "sumber" mencakup semua sumber dari keuangan, bahan, tenaga kerja dan teknologi. Dalam bentuk uang secara langsung, tenaga maupun sarana yang bernilai/berharga/ dapat diuangkan.

##### b) Kampanye Dana Pembangunan Sekolah.

Beberapa sekolah di kabupaten/kota saat ini, telah memperoleh keberhasilan yang nyata dalam mengerahkan sumber daya setempat untuk pembangunan sekolah, melalui pendidikan gratis. Namun demikian untuk sekolah swasta, promosi untuk mendapatkan dukungan masyarakat yang lebih besar dengan mengerahkan sumber daya dalam pembangunan sekolah membutuhkan sarana perencanaan dan administrasi dalam jumlah besar.

Kampanye tentu saja tidak dapat dilakukan oleh semua pihak selaku pemangku jabatan mulai dari Dinas Pendidikan, Kantor Kementerian Agama serta tokoh agama, di wilayah



masing-masing secara terpadu dengan program pemerintah setempat.

Selain itu, sekolah dapat mengerahkan siswanya berdakwah tentang penyadaran masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pembinaan pendidikan di sekolah.

c) **Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan**

Partisipasi dan keterlibatan masyarakat setempat dalam mencapai tujuan pendidikan sangat dibutuhkan guna menjamin keberhasilan pendidikan yang diselenggarakan. Dalam rangka menjadikan mutu pendidikan, manajemen partisipatif merupakan wahana untuk meningkatkan kesadaran dan tanggungjawab masyarakat setempat dalam pembangunan sekolah. Kenyataan menunjukkan, bahwa partisipatif dapat diterapkan bukan saja untuk organisasi sekolah tetapi juga dalam pengerahan masyarakat setempat agar menyumbangkan dananya dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Beberapa keuntungan partisipasi warga dalam hubungannya dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, adalah :

- Pengambilan keputusan ada di tangan kepala sekolah, guru dan masyarakat. Mereka dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang kebijaksanaan kurikulum, pengelolaan dana, dan lain-lain. Pendekatan ini merupakan penyelesaian terbaik guna mengurangi pengambilan keputusan sepihak.
- Terdapat kebebasan dan kerjasama di antara semua guru sekolah dan masyarakat setempat.
- Tugas dan upaya secara mantap dapat diperluas serta terus menerus dilakukan untuk meningkatkan pemahaman penduduk setempat terhadap upaya pembangunan sekolah.





- Setiap orang merasa bertanggung jawab secara moral berkewajiban dalam pembangunan madrasah. Kesadaran ini akan meningkatkan rasa memiliki dari penduduk setempat dalam rangka pembangunan sekolah.
- Terdapat suasana yang memungkinkan dan mendorong perasaan dan juga gerakan berorientasi tugas. Masalah pembangunan sekolah menyentuh kesadaran seluruh staf dan penduduk setempat menjadikan mereka melibatkan diri pada sumbangan sepenuhnya untuk pembangunan sekolah.

Untuk mengoptimalkan manfaat manajemen partisipatif dalam penggalangan dana, di sekolah, dapat dilakukan dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- Program pendidikan di sekolah dapat ditentukan dan dirumuskan dengan cara komunikarif;
  - Tentukan sumber daya yang dimiliki sekolah maupun masyarakat, yang potensial untuk digali dan dimanfaatkan;
  - Tetapkan tolok ukur dan target dalam pencapaian, serta tentukan pada orang yang akan terlibat dalam pengelolaan dana tersebut;
  - Memiliki target yang akan dicapai.
- d) Mendorong Sponsor Perorangan atau Kelompok Untuk Menyumbangkan Dana Bagi Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah

Baik secara perorangan, atau kelompok penduduk masyarakat diminta untuk menyumbangkan dana bagi penyelenggaraan pendidikan, baik untuk pembangunan sarana, maupun dana rutin.

e) Pembentukan Dana Amal untuk Sekolah.

Pembentukan dana amal adalah salah satu sumber penting dalam memperoleh dana untuk operasional dan keberlanjutan suatu lembaga pendidikan. Sumbangan untuk dana amal tidak dibelanjakan langsung tetapi ditabung sebagai deposito atau dalam usaha yang aman dan menguntungkan. Pendapatan dari deposito digunakan untuk melengkapi biaya operasional, karena kadang-kadang uang sekolah siswa tidak cukup untuk memenuhi seluruh pengeluaran lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pembentukan dana amal untuk yayasan sekolah diperlukan untuk menjamin keberlanjutan keuangan sekolah.

f) Memperoleh Pendapatan dari Tanah dan Aset lain Sekolah

Beberapa sekolah memperoleh sumbangan tanah atau aset lain yang dapat digunakan untuk memberikan pendapatan secara teratur melalui penyewaan atau kegiatan wiraswasta lain. Pendapatan dan tanah atau aset lain juga merupakan sumber daya yang berpotensi untuk membantu keberlanjutan lembaga pendidikan.

g) Meningkatkan Peranan KKM

Kelompok Kerja Sekolah (KKM) dibentuk sebagai forum gabungan sekolah yang secara berkala menyampaikan pengalaman dan sumber pendidikannya kira-kira 5 - 10 sekolah di sekitarnya. Sekolah yang dimanfaatkan di sekitarnya kebanyakan sekolah swasta yang memiliki kekurangan peralatan dan guru yang terbatas. KKM dibentuk untuk menciptakan proses transformasi antar sekolah, terutama dari sekolah yang lebih kuat (bermutu) kepada sekolah yang lemah. Melalui koordinasi dapat saling memberi, saling tukar menukar pengalaman berkenaan dengan pengelolaan keuangan.

Untuk memperkuat peranan KKM untuk koordinasi sumber daya, cara berikut ini dapat dilaksanakan :



- Tujuan sekolah (MI dan MTs) berbagi sumber daya ditentukan dan dirumuskan secara komunikatif,
- Tentukan sumber daya yang ada baik dalam bentuk dukungan anggaran atau sumbangan dalam bentuk barang/tenaga,
- Lakukan penggalian dana bersama-sama,
- Distribusikan dana sesuai pangkat yang membutuhkan,
- Lakukan pertanggungjawaban yang transparan.
- Bantuan dalam kegiatan organisasi keagamaan, olahraga, dan kebudayaan.

## 5) Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah

### a) Pengertian Anggaran

Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) adalah rencana kegiatan sekolah dan perkiraan biaya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan sekolah selama satu tahun ajaran. RAPBS memuat biaya yang akan diperoleh dari pemerintah maupun masyarakat, uraian kegiatan dan biaya pendidikan yang diperlukan disusun secara rinci dan menurut urutan waktu pelaksanaan. Dengan demikian RAPBS merupakan gambaran menyeluruh tentang program dan langkah-langkah sumber keuangan dan pengeluaran kegiatan selama satu tahun pelajaran di sekolah. Dengan lebih sederhana, anggaran sekolah adalah : rencana operasional dari suatu kegiatan di sekolah yang mengandung perincian pengeluaran biaya untuk suatu jangka waktu tertentu. Atau dengan kata lain anggaran adalah program yang diuangkan di sekolah untuk satu kurun waktu tertentu.

Anggaran sekolah (RAPBS) dalam hal ini adalah kegiatan sekolah yang disertai perkiraan biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan program untuk jangka waktu satu tahun ajaran. Secara lebih lengkap, anggaran dapat memberi gambaran tentang:

- Program secara menyeluruh



- Langkah kegiatan
- Sumber keuangan
- Pengeluaran
- Pengalaman
- Proyeksi ke depan

b) Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan suatu kekuasaan dalam realisasi rencana. Dengan demikian, anggaran berfungsi sebagai :

- Penggambaran program
- Penggambaran kelayakan suatu program
- Perimbangan alokasi dana dengan kegiatan serta waktu yang digunakan
- Pembukuan atau pendokumentasian penatalaksanaan.
- Pengaturan kurikulum

c) Manfaat Anggaran

Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan berikutnya bagaimana dana tersebut dihabiskan. Dengan rancangan yang demikian, fungsi anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan akan dapat diefektifkan. Langkah-langkah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan;
- Menyusun rencana skala prioritas pelaksanaannya;
- Menentukan program kerja dan rincian program;
- Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program;
- Menghitung dana yang dibutuhkan;
- Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Berbagai rencana Pelaksanaan Sekolah Mandiri (PMM) pada dasarnya adalah program madrasah, oleh karena itu anggaran



yang diperlukan juga tercakup dalam PMM. Anggaran untuk rencana program dalam PMM dapat berasal dan berbagai sumber dana. Prinsip efisiensi harus diterapkan dalam penyusunan rencana anggaran setiap program sekolah. Pada anggaran yang disusun perlu dijelaskan, apakah rencana program yang akan dilakukan merupakan hal yang baru atau merupakan kelanjutan atas kegiatan yang telah dilaksanakan dalam periode sebelumnya, dengan menyebutkan sumber dana sebelumnya.

Untuk pelaksanaan kegiatan program PMM format anggaran yang dipergunakan adalah:

- Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB)
- Rencana Anggaran Pembiayaan
- Rencana Anggaran Pembiayaan Program

Pada anggaran yang disusun memuat informasi/ data minimal tentang:

- Informasi rencana kegiatan: uraian rencana kegiatan, penanggungjawab, sasaran dan merupakan rencana baru/ lanjutan.
- Uraian kegiatan Program: Program kerja dan rincian program.
- Informasi kebutuhan: barang/jasa yang dibutuhkan dan volume kebutuhan.
- Data kebutuhan: harga satuan dan jumlah biaya yang diperlukan untuk seluruh volume kebutuhan.
- Jumlah anggaran: jumlah anggaran untuk masing-masing rincian program, program, rencana kegiatan dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan periode terkait.
- Sumber dana: total sumber dana, masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan program.

Apabila sekolah mengajukan beberapa rencana kegiatan, setiap rencana hendaknya memiliki satu anggaran sendiri. Selanjutnya dibuat dalam satu anggaran keseluruhan yang



merupakan komplikasi dari seluruh anggaran yang dibuat oleh sekolah.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, jumlah yang direalisasikan bisa terjadi tidak sama dengan anggarannya (karena sesuai dengan kondisi yang ada pada saat transaksi), bisa kurang atau lebih dari jumlah yang telah dianggarkan. Realisasi keuangan yang tidak sama dengan anggaran, terutama yang cukup besar perbedaannya (jumlahnya material), harus dianalisis sebab-sebabnya. Apabila diperlukan dilakukan revisi anggaran agar fungsi anggaran dapat tetap berjalan. Perbedaan antara realisasi pengeluaran dengan anggarannya bisa terjadi karena :

- Adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran
- Terjadinya penghematan atau pemborosan
- Pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan
- Adanya perubahan harga yang tidak terantisipasi atau
- Penyusunan anggaran yang kurang tepat
- Sifat anggaran yang lain adalah bahwa anggaran bersifat luwes, artinya apabila dalam perjalanan pelaksanaan kegiatan ternyata harus dilakukan penyesuaian kegiatan, maka anggaran dapat direvisi.

#### d) Pendapatan dan Pengeluaran Anggaran

Pendapatan dikelompokkan ke dalam dua hal, yaitu pendapatan untuk pembangunan dan pendapatan rutin. Dalam kenyataannya di SD dan SMP, terutama di swasta nyaris tidak dipisahkan keduanya, namun menyatu menjadi anggaran secara menyeluruh, dengan jumlah dana yang minimal yang bertumpu pada SPP siswa. Selain SPP pendapatan sekolah dapat diperoleh dari:

- Subsidi dari pemerintah
- Hibah dari pemerintah daerah;
- Dana masyarakat melalui yayasan;



- Iuran lain untuk kegiatan tertentu, seperti: uang bangunan, pendaftaran, uang UAS, iuran OSIS, uang perpustakaan, uang praktikum, uang UAN, uang perpisahan, dan lain-lain.

Anggaran pengeluaran dipergunakan untuk pelaksanaan kegiatan rutin dan pembangunan. Anggaran rutin adalah anggaran yang dikeluarkan dari waktu ke waktu yang relatif sama untuk terselenggaranya pendidikan. Anggaran pengeluaran pembangunan adalah anggaran yang dialokasikan untuk mengembangkan suatu program di luar yang rutin.

Di sekolah pengalokasian/penganggaran dapat dilakukan ke dalam dua hal, walaupun mungkin sangat sederhana, atau justru untuk anggaran pembangunan nyaris sangat terbatas. Begitu pula untuk program rutin pun sering kali tidak memenuhi kebutuhan minimal. Walau demikian penganggaran tetap harus dilakukan.

## 6) Pemeriksaan dan Pengawasan

### a) Pemeriksaan

Pemeriksaan pembukuan atau audit dapat diartikan melihat dengan teliti, menyelidiki, mempelajari, menelaah, dan mengusut pembukuan baik tidaknya, salah benarnya suatu hal, peristiwa yang telah dicatat, ditempatkan pada pos-pos masing-masing pada setiap pembukuan atas penerimaan dan pengeluaran uang yang dimiliki oleh sebuah sekolah atau unit kerja baik pemerintah maupun swasta. Ini adalah merupakan proses untuk memverifikasi pembukuan sebuah sekolah atau unit kerja pemerintah atau badan usaha pemerintah dan swasta. Pemeriksaan pembukuan juga menyangkut penelitian dokumen-dokumen asli sebagai akibat timbulnya transaksi yang dicatat, penyelidikan mengenai utang dan piutang, mengenai saldo yang harus diterima, atau yang harus dibayar, nilai persediaan aktiva fisik, serta tugas-tugas lain. Hal ini dilakukan untuk mencari/menemukan kesalahan pencatatan atau kecurangan yang



mungkin terjadi, juga memberikan penilaian tentang ketetapan daftar keuangan dan melaporkan keadaan sekolah atau unit kerja pemerintah dan swasta pada waktu pemeriksaan dilakukan.

b) Pengawasan

Pengawasan adalah kegiatan melihat dan memperhatikan, mengontrol dan mengamati sesuai program kerja yang dilaksanakan. Jadi pengawasan meliputi pengamatan dan analisis, apakah pelaksanaan rencana dan program menyimpang dari rencana, dan penyimpangannya terletak di mana.

c) Pemeriksaan

Pemeriksaan dimaksudkan sebagai sarana untuk mengecek dan meneliti kebenaran, keaslian dan keabsahan dokumen-dokumen yang ada sebagai akibat telah terjadinya transaksi antara pihak-pihak yang terlibat, dan menelusuri setiap pencatatan terhadap semua buku yang dipakai dari hasil transaksi tersebut, baik penerimaan sampai kepada pengeluaran uang.

d. Manajemen Sarana dan Prasarana

Selama ini berbagai upaya telah banyak program yang dilaksanakan oleh pemerintah dan masyarakat untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional mulai dari pemantaban kurikulum, peningkatan jumlah, jenis dan mutu tenaga kependidikan hingga peningkatan jumlah jenis dan mutu sarana dan prasarana pendidikan. Supaya semua langkah peningkatan mutu pendidikan bisa tercapai maka setiap program wajib ditunjang oleh layanan manajemen yang teratur dan memadai.

Disamping itu peningkatan jumlah & kualitas sarana dan prasarana pendidikan harus ditunjang oleh perangkatan pelayanan manajemen sarana dan prasarana yang tertib. Sehingga bisa memenuhi 3 aspek kegunaan yaitu: hasil guna, tepat guna dan daya guna. Jika sarana dan prasarana pendidikan sudah memenuhi ketiga aspek kegunaan





maka diharapkan kualitas pendidikan dapat diwujudkan sesuai dengan harapan.

Agar pendidikan di sekolah menjadi efektif maka diperlukan sarana pendidikan yang lengkap dan tertata, dengan baik sehingga bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin demi menunjang proses belajar mengajar yang berkualitas. Demi tertatanya sarana dan prasarana pendidikan pada sekolah dengan baik, maka diperlukan adanya pengelolaan sarana dan prasarana yang tepat.

Sarana dan prasarana sekolah adalah semua benda bergerak maupun tidak bergerak yang diperlukan untuk menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar pada lembaga pendidikan sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara khusus dapat dibedakan antara sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Sarana sekolah adalah meliputi semua barang serta perlengkapan yang digunakan selama berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Prasarana sekolah adalah semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar atau semua fasilitas yang ada sebelum adanya sarana di sekolah seperti: jalan menuju ke sekolah, halaman, dll.

Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan proses penanganan mulai dari perencanaan, pengadaan, pendayagunaan dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan untuk menunjang pendidikan agar tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan secara profesional agar semua sarana dan prasarana yang tersedia pada lembaga pendidikan sekolah dapat digunakan untuk mendukung efektivitas pencapaian tujuan pembelajaran, serta pengembangan sekolah secara berkelanjutan.

Dalam pengelolaan sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan sarana dan prasarana sebagai berikut :

1) Prinsip keterkaitan eksternal.

Secara eksternal pengelolaan sarana prasarana dengan melibatkan unsur-unsur yang saling terkait dengan lembaga pendidikan



persekolahan/sekolah, seperti struktur kelembagaan pada tingkat departemen pendidikan nasional juga Departemen Agama tingkat pusat sampai tingkat kecamatan termasuk masyarakat sekitar.

2) Prinsip keterkaitan internal.

Secara internal pengelolaan sarana dan prasarana melibatkan unsur-unsur dari pihak personil sekolah seperti guru, karyawan, siswa dan orangtua siswa.

3) Prinsip keterkaitan langsung dan tidak langsung.

Bentuk keterlibatan dapat secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung berarti terkait langsung dengan pengelolaan dan pengadaan bidang sarana dan prasarana di sekolah. Secara tidak langsung berarti terkait secara tidak langsung dalam arti keterkaitan terbatas dalam sarana dan informasi mengenai sarana dan prasarana sekolah.

4) Prinsip sinergisme.

Bidang-bidang sarana dan prasarana yang dikelola oleh sekolah merupakan satu kesatuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pendayagunaannya. Komponen yang satu diharapkan akan memperkuat komponen lainnya.

Ditinjau dari fungsi atau peranannya terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar maka sarana pendidikan dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1) Alat pelajaran

Alat pelajaran adalah alat atau benda yang dipergunakan/secara langsung oleh guru maupun murid dalam proses pembelajaran. Alat pelajaran terdiri dari :

a) Buku-buku

Buku-buku perpustakaan, buku pegangan guru, buku paket pelajaran untuk siswa.

b) Kamus-kamus, kitab suci al-Qur'an dan lain-lain.

c) Alat-alat peraga



Alat peraga adalah semua alat yang digunakan oleh guru pada waktu mengajar, baik sifatnya tahan lama dan disimpan di sekolah maupun yang diadakan seketika oleh guru pada jam digunakan.

d) Alat-alat praktek

Alat-alat praktek adalah semua alat yang ada dalam laboratorium, bengkel kerja dan ruang-ruang praktek olahraga, keterampilan memasak, menjahit dan lain-lain.

e) Alat tulis menulis

Alat tulis menulis dalam proses pembelajaran meliputi papan tulis, buku tulis, pencil, bulpoin, kapur tulis, spidol, mesin tulis (mesin tik manual, komputer) dan lain-lain.

2) Media Pendidikan

Media pendidikan merupakan segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan yang dapat merangsang pikiran, perasaan, perhatian dan kemauan siswa sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar pada diri siswa. Penggunaan media secara kreatif akan memperbesar kemungkinan siswa untuk belajar lebih banyak. Memperhatikan apa yang dipelajarinya lebih baik dan meningkatkan penampilan mereka dalam melakukan keterampilan-keterampilan tertentu sesuai dengan yang menjadi tujuan program instruksional bersangkutan. Jenis-jenis media pendidikan yaitu :

- Media audio (media untuk pendengaran) contoh : radio, tape recorder
- Media visual (media untuk penglihatan) contoh : film, graft, globe, tabel, spanduk, poster, papan buletin, OHV dan lain-lain.
- Media audio-visual (media untuk pendengaran maupun penglihatan) contoh: TV, VCD, film bunyi dan gerak.



Ruang lingkup pengelolaan sarana dan prasarana:

1) Perencanaan Sarana dan Prasarana Sekolah

Perencanaan (planning) merupakan proses pemikiran secara matang untuk menetapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dimasa datang. Dalam pengelolaan sarana dan prasarana perencanaan diarahkan terutama dalam rangka perencanaan kebutuhan perlengkapan (sarana dan prasarana). Dalam menyusun rencana kebutuhan hendaknya diperhatikan keadaan inventaris pada tahun-tahun sebelumnya (penambahan dan penggantian) dan diperhitungkan juga pegawai yang ada (menurut informasi yang telah ada), disamping adanya kekhususan tugas yang ada.

Dalam menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana sekolah perlu melibatkan berbagai unsur di antaranya adalah : kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha sekolah, para guru dan bendahara. Rencana kebutuhan hendaknya dibuat untuk jangka waktu satu tahun anggaran. Setelah kebutuhan perlengkapan selesai dibuat selanjutnya disusun perencanaan biaya yang meliputi : biaya-biaya pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, penyaluran, penginvestasian dan penghapusan agar jangan sampai ada kegiatan yang tertinggal dalam perhitungan biaya yang diperlukan.

2) Syarat-syarat dalam Menyusun Perencanaan Sarana dan Prasarana Sekolah.

Untuk menghasilkan rencana sarana dan prasarana yang relevan dengan kebutuhan dan dapat terealisasi, maka proses penyusunan rencana tersebut perlu memperhatikan syarat-syarat berikut :

- a) Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana madrasah sesuai dengan skala prioritas;
- b) Mengadakan perlengkapan yang diperlukan sesuai dengan plafon (anggaran yang disediakan);
- c) Menyediakan dan menggunakan sarana dan prasarana operasional;
- d) Menyimpan dan memelihara sarana dan prasarana;



- e) Mengikuti prosedur pengelolaan sarana prasarana;
- f) Mengumpulkan dan mengelola data sarana dan prasarana;
- g) Mengikut sertakan unsur orangtua murid;
- h) Menghapuskan sarana dan prasarana menurut prosedur yang berlaku.

### 3) Perencanaan Pengadaan Barang Bergerak

Barang bergerak terbagi menjadi dua jenis yaitu barang bergerak habis pakai dan barang bergerak tidak habis pakai.

- a) Perencanaan pengadaan barang bergerak habis pakai, direncanakan sebagai berikut :
  - Menyusun daftar perlengkapan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan rencana kegiatan sekolah tiap bulan;
  - Memperkirakan biaya untuk pengadaan barang tersebut tiap bidang;
  - Menyusun rencana pengadaan barang tersebut menjadi rencana triwulan tengah tahunan dan kemudian menjadi rencana tahunan.

- b) Perencanaan pengadaan barang bergerak tidak habis pakai, direncanakan dengan urutan sebagai berikut :
  - Menganalisa dan menyusun keperluan perlengkapan baik sarana maupun prasarana sesuai dengan rencana kegiatan sekolah serta memperhatikan perlengkapan yang masih ada dan masih dapat dipakai.
  - Memperkirakan biaya perlengkapan yang direncanakan dengan memperhatikan standar yang telah ditentukan.
  - Menetapkan skala prioritas menurut dana yang tersedia, urgensi kebutuhan dan menyusun rencana pengadaan tahunan.

### 4) Perencanaan Pengadaan Barang Tidak Bergerak

- a) Perencanaan pengadaan barang tidak bergerak meliputi pengadaan tanah dan bangunan. Dalam menyusun rencana kebutuhan hendaknya diperhatikan juga keadaan inventaris pada tahun-tahun sebelumnya dan diperhitungkan juga



pegawai yang ada, disamping adanya kekhususan tugas yang ada. Rencana kebutuhan hendaknya dibuat untuk jangka waktu satu tahun anggaran. Setelah rencana kebutuhan perlengkapan selesai dibuat selanjutnya disusun perencanaan biaya yang meliputi biaya-biaya pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, penyaluran, penginventarisasian dan penghapusan agar jangan sampai ada kegiatan tertinggal dalam perhitungan biaya yang diperlukan.

- b) Perencanaan pengadaan bangunan langkah-langkah perencanaan pengadaan bangunan sekolah adalah sebagai berikut:
- Mengadakan survei tentang keperluan bangunan yang akan direnovasi dengan maksud untuk memperoleh data tentang : fungsi bangunan; struktur organisasi dari sekolah yang akan menggunakan; jumlah pemakai yang menempati; jenis dan jumlah alat-alat/perabot yang akan ditempatkan
  - Mengadakan perhitungan bangunan yang akan disesuaikan dengan kebutuhan dan disusun atas dasar data survei tersebut di atas
  - Menyusun rencana anggaran biaya yang disesuaikan dengan harga standar yang berlaku di daerah yang bersangkutan

## **B. Pentingnya Pengembangan Mutu Sekolah**

Saat ini bangsa Indonesia sedang menghadapi masalah dalam sistem pendidikan, banyak lulusan dari sekolah-sekolah bahkan perguruan tinggi tidak siap memenuhi kebutuhan masyarakat. Masalah ini berakibat bagi masyarakat, para siswa yang tidak siap menjadi warga Negara yang bertanggung jawab yang produktif itu akhirnya hanya menjadi beban masyarakat. Siswa itu adalah produk sistem pendidikan

yang tidak terfokus pada mutu, yang akhirnya hanya memberatkan anggaran kesejahteraan sosial saja.

Adanya lulusan lembaga pendidikan yang seperti itu berdampak pula pada sistem peradilan kriminal, lantaran mereka tidak dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan generasi mendatang, dan yang lebih parah lagi akhirnya mereka menjadi warga Negara yang merasa terasingkan dari masyarakatnya. Secara kuantitas kemajuan pendidikan di Indonesia cukup menggembirakan, namun secara kualitas perkembangannya masih belum merata salah satu upaya tengah hangat ditempuh oleh para praktisi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan perubahan kurikulum tujuan utama pendidikan dalam peningkatan mutu adalah melahirkan manusia yang mampu melakukan hal-hal baru, tidak sekedar mengulang apa yang dilakukan generasi sebelumnya, sehingga bisa menjadi manusia kreatif, penemu dan penjelajah. Sedang tujuan kedua pendidikan bermutu adalah untuk membentuk jiwa yang mampu bersikap kritis, membuktikan dan tidak menerima begitu saja apa saja yang di ajarkan. Selain itu peningkatan mutu bertujuan mendirikan atau meberdayakan Sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu pendidikan atau Sekolah.

Kepekaan melihat kondisi global yang bergulir dan peluang masa depan menjadi modal utama untuk mengadakan perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Modal ini akan dapat menjadi pijakan yang kuat untuk mengembangkan pendidikan. Pada titik inilah diperlukan berbagai komitmen untuk perbaikan kualitas

Ketika melihat peluang, dan peluang itu dijadikan modal, kemudian modal menjadi pijakan untuk mengembangkan pendidikan yang disertai komitmen yang tinggi, maka secara otomatis akan terjadi sebuah efek domino (positif) dalam pengelolaan organisasi, strategi, SDM, pendidikan dan pengajaran, biaya, serta marketing pendidikan. Untuk menuju point education change (perubahan pendidikan) secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan adalah hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan output yang diinginkan. Walaupun masih terdapat institusi pendidikan



yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Jika manajemen pendidikan sudah tertata dengan baik dan membumi, niscaya tidak akan lagi terdengar tentang pelayanan sekolah yang buruk, minimnya profesionalisme tenaga pengajar, sarana-prasarana tidak memadai, pungutan liar, hingga kekerasan dalam pendidikan. Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

a. *Planning*

Satu-satunya hal yang pasti di masa depan dari organisasi apapun termasuk lembaga pendidikan adalah perubahan, dan perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan.

Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (Fred R. David, 2004). Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson (1973) bahwa: *“The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change”*.





Tanpa perencanaan sistem tersebut tidak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Rusyan (1992) ada beberapa hal yang penting dilaksanakan terus menerus dalam manajemen pendidikan sebagai implementasi perencanaan, diantaranya:

- Merinci tujuan dan menerangkan kepada setiap pegawai/personil lembaga pendidikan.
- Menerangkan atau menjelaskan mengapa unit organisasi diadakan.
- Menentukan tugas dan fungsi, mengadakan pembagian dan pengelompokkan tugas terhadap masing-masing personil.
- Menetapkan kebijaksanaan umum, metode, prosedur dan petunjuk pelaksanaan lainnya.
- Mempersiapkan uraian jabatan dan merumuskan rencana/skala pengkajian.
- Memilih para staf (pelaksana), administrator dan melakukan pengawasan.



- Merumuskan jadwal pelaksanaan, pembukuan hasil kerja (kinerja), pola pengisian staf dan formulir laporan pengajuan.
- Menentukan keperluan tenaga kerja, biaya (uang) material dan tempat.
- Menyiapkan anggaran dan mengamankan dana.
- Menghemat ruangan dan alat-alat perlengkapan.

b. Organizing

Tujuan pengorganisasian adalah mencapai usaha terkoordinasi dengan menerapkan tugas dan hubungan wewenang. Malayu S.P. Hasbuan (1995) mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas - aktivitas tersebut.

Pengorganisasian fungsi manajemen dapat dilihat terdiri dari tiga aktivitas berurutan: membagi-bagi tugas menjadi pekerjaan yang lebih sempit (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departementalisasi), dan mendelegasikan wewenang (Fred R. David, 2004). Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan.

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang harus terorganisir secara rapih dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa/member, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya. Sutisna (1985) mengemukakan bahwa organisasi yang

baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan, dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan.

Dalam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakan-akan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: 1) Menyusun struktur kelembagaan, 2) Mengembangkan prosedur yang berlaku, 3) Menentukan persyaratan bagi instruktur dan karyawan yang diterima, 4) Membagi sumber daya instruktur dan karyawan yang ada dalam pekerjaan.

c. *Actuating*

Dalam pembahasan fungsi pengarahan, aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Sehingga definisi fungsi pengarahan selalu dimulai dimulai dan dinilai cukup hanya dengan mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Kadarman (1996) kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Ketika pemimpin telah berhasil membawa organisasinya mencapai tujuannya, maka saat itu dapat dianalogikan bahwa ia



telah berhasil menggerakkan organisasinya dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pada gilirannya bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan. Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela.

Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan pimpinan harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya. Ada tiga keterampilan pokok yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1988) - sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin (2005) dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam yang berlaku umum bagi setiap pimpinan termasuk pimpinan lembaga pendidikan, yaitu:

- 1) *Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific tasks acquired from experiences, education and training.*
- 2) *Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.*
- 3) *Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*



d. **Controlling**

Sebagaimana yang dikutip Muhammad Ismail Yusanto (2003), Mockler (1994) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan. Dalam konteks pendidikan, Depdiknas (1999) mengistilahkan pengawasan sebagai pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan memfokuskan pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi para instruktur atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan.
- 2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan pimpinan hanya membantu.
- 3) Pengawasan dalam bentuk saran yang efektif.
- 4) Pengawasan yang dilakukan secara periodik.

## **C. Tantangan Global Mutu Pendidikan**

Manajemen yang merupakan suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan dan pengarahan suatu kelompok orang-orang untuk mencapai satuan organisasional yang memiliki fungsi dasar sebagai *Planning, Organizing, Staffing, Directing, and Controlling*. Sedangkan Mutu di definisikan sebagai kemampuan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan. Kebutuhan atau harapan yang ditetapkan



secara langsung atau eksplisit atau tidak langsung atau implicit oleh organisasi atau perorangan yang menerima suatu produk (pelanggan) berdasarkan karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk. Suatu sekolah dalam menjamin kualitas pendidikan yang diselenggarakan

Penerapan manajemen mutu dengan ISO 9000 saat ini sangat penting karena untuk mendorong lembaga pendidikan meningkatkan kepuasan kepada pelanggannya atas layanan pendidikan dari sekolah. Karena pelanggan menghendaki produk sesuai dengan karakteristik yang dapat memuaskan kebutuhan dan harapan mereka. Kebutuhan dan harapan dinyatakan dalam spesifikasi produk yang secara terpadu dinamakan persyaratan pelanggan.

### 1. Manfaat Penerapan ISO bagi Sekolah

Banyak Manfaat yang dapat diambil dari penerapan prinsip manajemen ISO 9001:2008 di lembaga pendidikan adalah:

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
- b. Terbangunnya kesadaran pengelola lembaga pendidikan dalam melaksanakan pelayanan prima terhadap pelanggan.
- c. Terdidiknya pengelola lembaga pendidikan dalam menaati sesuatu yang telah di sepakati.
- d. Tersusunnya manajemen mutu.

Manfaat untuk sekolah:

- a. Memudahkan menghadapi akreditasi dari BAN-S/M ( Badan Akreditasi Nasional – Sekolah/Sekolah )
- b. Sistem manajemen sekolah menjadi lebih baik dan berkembang, sebab mempunyai:
  - 1) Manual mutu sebagai alat marketing yang berisi *school profile* dan penjelasan tentang penerapan SMM ISO 9001:2008 di sekolah.

- 2) Kebijakan mutu atau semacam visi-misi sebagai pedoman arah kebijakan sekolah jangka panjang dalam hal perbaikan mutu secara terus menerus.
- 3) Sasaran mutu di setiap aktivitas pekerjaan sebagai pedoman target jangka pendek dalam merealisasikan kebijakan mutu.
- 4) Prosedur mutu sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan yang menyangkut pembelajaran sehingga ada prosedur baku yang dipergunakan oleh seluruh jajaran.

## **2. Penerapan Prinsip Manajemen ISO 9001:2000**

Perkembangan keilmuan serta persaingan global saat ini semakin terasa dan tidak bisa diabaikan begitu saja, begitu pula lembaga pendidikan sebagai lembaga yang bersifat terbuka juga sebagai agen perubahan (*agen of change*) perlu memperhatikan adanya tuntutan perubahan tersebut. Secara prinsip sebenarnya siapa saja dapat menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, termasuk di lingkungan lembaga pendidikan (sekolah dan perguruan tinggi). Sistem ini merupakan sistem manajemen yang menekankan kepada kepuasan pelanggan. Pelanggan pada sistem manajemen mutu adalah pelanggan internal, pelanggan eksternal dan pihak yang berkepentingan (*interested parties*). Yang dimaksud kepuasan pelanggan dalam pendidikan adalah siswa dan orangtuanya

Dalam menerapkan prinsip manajemen ISO 9001:2000 pada dunia pendidikan guna pemenuhan kepuasan pelanggan, dikenal delapan prinsip dasar manajemen mutu, yaitu:

- a. *Customer Focus* (Perhatian pada pelanggan)
- b. *Leadership* (Kepemimpinan)
- c. *Involvement of people* (Pelibatan orang)
- d. *Process approach* (Pendekatan proses)
- e. *System approach to management* ( Pendekatan sistem pada manajemen)
- f. *Continual improvement* (Perbaikan berkelanjutan)



- g. *Factual approach to decision making* (Pengambilan keputusan berdasar fakta)
- h. *Mutually beneficial supplier relationships* (Hubungan pemasok yang saling menguntungkan)

Prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut merupakan dasar penerapan sistem manajemen mutu dalam kelompok ISO 9000. Persyaratan pelanggan dapat ditentukan melalui kontrak oleh pelanggan atau dapat ditetapkan oleh organisasi sendiri. Apabila kedua hal tersebut dapat dipenuhi oleh organisasi, maka pelanggan menetapkan menerima produk yang dihasilkan. Karena kemajuan teknologi dan kebutuhan serta harapan pelanggan yang senantiasa meningkat dan berubah, di samping tekanan persaingan yang ketat, maka untuk dapat selalu memuaskan pelanggannya organisasi didorong untuk selalu memperbaiki proses produknya secara terencana dan terukur.

Pendekatan sistem manajemen mutu (SMM) mengajak organisasi untuk menganalisis persyaratan pelanggan, menetapkan proses yang mampu memberi sumbangan bagi produk yang dapat diterima oleh pelanggan dan supaya konsisten dalam menjaga kualitas produk. Proses-proses tersebut harus terkendali.

### **3. Tujuan Penerapan ISO**

Penerapan prinsip manajemen mutu ISO 9001:2000 di lingkungan lembaga pendidikan bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan pendidikan.
- b. Membangun kesadaran tentang perlunya melakukan pelayanan secara prima terhadap pelanggan.
- c. Mendidik diri sendiri (pengelola lembaga pendidikan) agar taat terhadap sesuatu yang disepakati.





#### **4. Manfaat Penerapan ISO**

Manfaat yang dapat diambil dari penerapan prinsip manajemen ISO 9001:2000 di lembaga pendidikan adalah:

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
- b. Terbangunnya kesadaran pengelola lembaga pendidikan dalam melaksanakan pelayanan prima terhadap pelanggan.
- c. Terdidiknya pengelola lembaga pendidikan dalam menaati sesuatu yang telah disepakati.
- d. Tersusunnya dokumen manajemen mutu.

#### **5. Pengertian ISO 9001:2000**

##### a. ISO

ISO diartikan sebagai "*The International Organization for Standardization*" (Organisasi Internasional untuk Standardisasi), badan federasi dunia yang berkenaan dengan standar.

##### b. Manajemen Mutu

Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan dan pengarahan suatu kelompok orang-orang untuk mencapai satu tujuan organisasional (G.R. Terry dan L.W. Rue, 1988). Manajemen memiliki fungsi dasar sebagai *planning, organizing, staffing, directing, and controlling* (Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership, Arizona State University-West*).

Mutu didefinisikan sebagai kemampuan untuk memenuhi persyaratan - persyaratan. Kebutuhan atau harapan yang ditetapkan secara langsung/eksplisit atau tidak langsung/implisit oleh organisasi atau perorangan yang menerima suatu produk (pelanggan) berdasarkan karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk.

##### c. Pelanggan

Pelanggan atau customer adalah seseorang atau sekelompok orang yang menerima layanan jasa atau barang dari produsen.



d. Sertifikat ISO

Sertifikat ISO adalah sebuah pernyataan pengakuan tertulis diberikan kepada sebuah institusi yang telah menerapkan ISO sebagai standar dalam menyelenggarakan organisasinya setelah melalui proses audit internal dan eksternal. Sertifikat dikeluarkan oleh lembaga sertifikasi internasional yang memiliki wewenang terhadap sertifikasi.

e. Delapati Langkah Prinsip ISO 9001:2000

1) Pusat Perhatian pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Perhatian utama sebuah organisasi adalah kepada pelanggan. Organisasi bergantung pada pelanggannya. Oleh sebab itu, hendaknya organisasi berusaha memahami kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang dari pelanggannya, dan selalu berusaha untuk dapat melampaui harapan pelanggan. Berkembang tidaknya sebuah organisasi tergantung pada ada tidaknya pelanggan yang dilayani.

Siapa pelanggan lembaga pendidikan? Pelanggan lembaga pendidikan secara internal adalah guru dan pegawai yang ada di sekolah dan berhubungan langsung dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Sedangkan secara eksternal, pelanggan lembaga pendidikan adalah siswa, orangtua siswa, instansi lain yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Kedua jenis pelanggan di atas hendaknya menjadi perhatian pengelola lembaga pendidikan sehingga hasil akhir sebagai produk pendidikan yaitu tamatan sesuai dengan harapan pelanggan. Dengan demikian, seluruh program, biaya dan sumber daya lainnya yang ada di lembaga pendidikan adalah untuk keperluan pelayanan terhadap pelanggan.

2) Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah suatu organisasi. Mereka hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal tempat orang dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian tujuan organisasi.



Pemimpin sangat penting artinya bagi keberlangsungan manajemen di lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin bersama dengan semua sumber daya manusia yang ada di sekolah merencanakan, menetapkan sasaran, melaksanakan, melakukan tindakan pencegahan, melakukan tindakan koreksi, mengevaluasi dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.

### 3) Pelibatan Orang (*Involvement of People*)

Pelibatan orang pada semua tingkatan, mulai dari penjaga sekolah, tenaga administrasi, guru, asisten (guru magang), pembina kegiatan sekolah, ketua unit sekolah, wakil kepala sekolah hingga kepala sekolah itu sendiri, adalah inti sebuah organisasi. Pelibatan mereka secara penuh memungkinkan kemampuan mereka dapat dipakai untuk kemanfaatan organisasi secara keseluruhan.

### 4) Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Agar hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien, maka kegiatan dan sumber daya yang ada seperti sumber daya manusia, bangunan, peralatan dan infrastruktur lainnya yang tersedia di sekolah dikelola sebagai suatu proses yang sinergis. Setiap proses tentunya memerlukan satu kesepakatan aturan main berupa mekanisme kerja yang tertuang dalam satu skema alur kegiatan. Skema selanjutnya dideskripsikan dalam sebuah prosedur atau instruksi kerja yang memudahkan setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugasnya secara baik dalam suatu proses yang disepakati.

### 5) Pendekatan Sistem pada Manajemen (*System Approach To Management*)

Mengetahui, memahami dan mengelola proses yang saling terkait sebagai sistem memberi sumbangan pada keefektifan dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu, dalam pelaksanaannya sistem yang telah disepakati bersama harus dilaksanakan secara konsisten.



6) Perbaikan Berlanjut (*Continual Improvement*)

Sebuah organisasi yang baik akan memerhatikan suatu perbaikan yang berlanjut, artinya bahwa organisasi secara menyeluruh hendaknya menjadikan perbaikan sebagai tujuan tetap bagi organisasi.

Kekurangan atau kesalahan dalam melaksanakan suatu kegiatan bagi suatu organisasi adalah merupakan hal yang wajar, namun bagaimana organisasi dapat secara terus-menerus memperbaikinya sehingga tidak ada sebuah kesalahan atau kekurangan yang sama terjadi berulang-ulang.

7) Pendekatan Fakta dalam Pengambilan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*)

Keputusan yang diambil oleh sebuah organisasi tidak dapat dilakukan tanpa suatu analisis yang memadai. Untuk itu, diperlukan adanya suatu upaya untuk secara terus-menerus melakukan pencatatan atau perekaman terhadap segala sesuatu yang terkait dalam pelaksanaan kegiatan dalam rangka memenuhi tuntutan pelanggan.

Dengan demikian, suatu keputusan yang efektif akan dapat diambil didasarkan pada analisis data dan informasi yang telah dikumpulkan melalui rekaman sebelumnya.

8) Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*)

Sebuah organisasi dan pemasoknya saling bergantung satu sama lain. Ini didasarkan pada adanya kepentingan yang saling berketergantungan pula. Hubungan keduanya diharapkan dapat menjadi pendorong peningkatan kemampuan keduanya dalam menciptakan nilai masing-masing. Nilai yang dimaksud seperti adanya saling dipercaya, saling menepati janji, saling menampilkan kejujuran, dan saling menghormati satu sama lain.



## 6. Pendekatan Proses dalam ISO 9001:2000

Pendekatan proses yang dilakukan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 ditekankan pada:

- a. Proses adalah suatu aktivitas dengan menggunakan sumber daya untuk mengubah input menjadi output.
- b. Pengalaman dan pemenuhan persyaratan.
- c. Pertimbangan akan nilai tambah yang diberikan oleh suatu proses.
- d. Perolehan hasil atas kinerja proses dan keefektifannya.
- e. Perbaikan berlanjut dari proses yang mengacu pada pengukuran yang objektif.
- f. Pihak berkepentingan (*interested parties*) memainkan peran penting dalam menetapkan persyaratan sebagai masukan pada organisasi.
- g. Pemantauan kepuasan pihak berkepentingan menghendaki penilaian informasi yang berkaitan dengan persepsi pihak berkepentingan tentang sejauh mana kebutuhan dan harapan mereka telah terpenuhi.

## 7. 10 Tahap Implementasi Prinsip SMM ISO 9001:2000

Kesepuluh langkah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Komitmen Manajemen (Kepala Sekolah, Wakasek, Ketua/ Pembina Unit Sekolah). Komitmen dimaksudkan untuk menyepakati bahwa sekolah akan melakukan perubahan terhadap manajemen yang biasa dilakukan menjadi manajemen yang menggunakan pendekatan ISO. Dilakukan dalam suatu rapat yang melibatkan seluruh warga sekolah yang disebut dengan rapat tinjauan manajemen.
- b. Penetapan Tim Pengembang yaitu Wakil Manajemen Mutu dan Tim Kerja. Penetapan dilakukan atas dasar kesepakatan bersama dalam suatu rapat. Wakil manajemen mutu adalah orang yang mewakili sekolah sebagai komandan dalam merancang dan mengendalikan jalannya manajemen sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Selanjutnya wakil manajemen mutu



- dan tim kerja melakukan pertemuan guna mempersiapkan penyusunan dokumen mutu.
- c. Pemetaan Bisnis Proses Organisasi (proses kerja dan tupoksi organisasi sekolah). Sebelum SOP dan IK dibuat, bisnis proses dibuat terlebih dahulu dengan berpedoman pada tugas pokok dan fungsi sekolah yang tertuang dalam SK pendirian sekolah (SK pendirian biasanya berisi tentang mandat yang diberikan pemerintah kepada pengelola sekolah). Biasanya bisnis proses dituangkan dalam bentuk chart yang mudah dipahami oleh orang-orang yang berkepentingan.
  - d. Pelatihan Kesadaran Mutu/Pemahaman Mutu. Pelatihan terhadap seluruh warga sekolah agar mereka mendukung penerapan kebijakan penerapan pendekatan manajemen ISO.
  - e. Pengembangan Sistem dan Pelatihan Penyustman Dokumentasi Mutu. Pengembangan dan pelatihan dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada warga sekolah dalam menyusuri dokumen mutu. Dokumen mutu dimaksud adalah visi, misi sekolah (dapat menggunakan yang telah ada dalam renstra sekolah), sasaran mutu sekolah, standar operasional (SOP), instruksi kerja (IK), dan formulir/blanko-blanko yang diperlukan dalam mencapai sasaran mutu. Sedangkan diklat dimaksudkan untuk memasyarakatkan SOP dan IK kepada seluruh warga sekolah, sehingga mereka dapat langsung terlibat dalam penyusunan dokumen mutu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
  - f. Implementasi Sistem dan dokumentasi Mutu. Implementasi sistem akan lebih monumental apabila dilakukan dengan satu momen tertentu, misalnya awal tahun ajaran atau awal semester sehingga penerapan prosedur ataupun instruksi kerjanya dilaksanakan sejak awal suatu kegiatan. Jika suatu SOP atau IK tidak dapat dilaksanakan atau menimbulkan masalah, maka perlu dilakukan pencatatan sehingga pada saatnya nanti dapat dilakukan revisi. Revisi dapat dilakukan dalam suatu rapat yang dihadiri oleh

seluruh warga sekolah terkait agar hasil revisi langsung segera diketahui oleh seluruh warga.

- g. **Pelatihan Internal Audit.** Pelatihan internal audit dimaksudkan untuk mempersiapkan tenaga audit di dalam diri sekolah. Materi yang disajikan dalam pelatihan adalah menyangkut dokumen mutu, prosedur teknik wawancara dan pelaporan hasil audit.
- h. **Internal Audit.** Audit adalah satu kegiatan untuk melihat sejauh mana keterlaksanaan suatu prosedur maupun instruksi kerja dalam suatu kegiatan yang telah dibuat SOP atau IK-nya, apakah terjadi penyimpangan atau tidak. Audit dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap personel yang bertanggung jawab atas pekerjaan dan melihat bukti-bukti rekaman yang seharusnya ada menurut SOP dan IK-nya. Audit internal dilakukan melalui:
  - 1) **Temuan-temuan hasil audit.** Temuan-temuan hasil audit ditulis dalam suatu format audit kemudian disampaikan kepada auditee (orang yang diaudit) untuk menyamakan persepsi tentang temuannya.
  - 2) **Tindakan perbaikan hasil audit internal.** Selanjutnya auditee membuat tanggapan/kesanggupan dalam waktu tertentu untuk memperbaiki kekurangan atau kesalahan yang dibuatnya.
- i. **Tinjauan Manajemen** adalah suatu pertemuan antara WMM, Tim Pengembangan, dan unsur-unsur terkait di sekolah. Pertemuan akan membicarakan mengenai hasil audit internal dengan berbagai temuan yang ada dan menyepakati tentang rencana perbaikan atau penyempurnaan SOP dan IK.
- j. **Pre Audit dan Audit Sertifikasi** oleh Badan Sertifikasi Kegiatan ini hanya dilakukan bagi sekolah yang akan melakukan sertifikasi ISO, sedangkan untuk sekolah yang hanya akan melaksanakan prinsip-prinsip ISO tidak perlu dilakukan. Audit dilakukan oleh satu organisasi yang memiliki kewenangan untuk melakukan audit eksternal seperti misalnya KEMA, TUV dan sebagainya.



UU Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 50 ayat 3 mengamanatkan, bahwa pemerintah dan/ atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional. Salah satu upaya menuju satuan pendidikan bertaraf nasional dan internasional tersebut adalah melalui penerapan prinsip-prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.

Akhir-akhir ini sudah banyak lembaga pendidikan yang telah mengimplementasikan prinsip-prinsip ISO dalam sistem manajemen persekolahan, bahkan sebagian sudah mendapatkan sertifikat ISO. Sebagian besar lembaga pendidikan yang berupaya untuk menerapkan prinsip ISO dan sekaligus mendapatkan sertifikat ISO adalah kalangan SMK. Menurut informasi yang diterima Jawa Pos (18 Desember 2006), dari 6.200 SMK di Indonesia, 70 SMK telah mendapatkan sertifikat ISO pada akhir tahun 2006.

Menurut Joko Sutrisno (2006), Direktur Direktorat Pembinaan SMK Departemen Pendidikan Nasional, SMK mulai bergerak menerapkan dan mendapatkan sertifikat ISO sejak tahun 2005. Untuk mendapatkan sertifikat ISO memang butuh proses dan pendanaan yang tidak sedikit. Menurut pengalaman sekolah yang sudah mendapatkan sertifikat ISO, dana yang dibutuhkan sekitar 80 hingga 100 juta rupiah. Dana tersebut sudah termasuk biaya konsultasi. Adapun sumber dana tersebut adalah dari sekolah bersangkutan dan bantuan dari pemerintah. Menurut Joko Sutrisno, ISO bisa memberikan jaminan mutu sistem manajemen dan kinerja sekolah agar berjalan dengan baik. Implementasi ISO dicek setiap enam bulan. Sehingga bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan harus ada konsistensi dalam menjalankan manajemen sekolah.

Lembaga pendidikan non-formal pun juga memburu ISO. Terbukti, Magistra Utama Malang yang selama ini dikenal sebagai lembaga kursus telah meraih ISO (*International Standard of Operation*) 9001:2000. Sertifikat ISO yang diterima pada 18 April 2008 tersebut, yang menjadi



standar manajemen mutu kampus, mulai dari inputs sampai dengan output yang dihasilkan. Seluruh proses manajemen di Magistra dapat dipertanggungjawabkan. Para pengguna jasa atau mahasiswa betul-betul akan dilindungi dan dilayani dengan baik. "Dalam ISO, seluruh kualitas terus-menerus dikontrol lebih baik", ujarnya.

Praktis, seluruh proses manajemen dilaksanakan sesuai dengan standar mutu yang ada. Misalnya, pengajar terlambat harus ada berita acara dan penggantian jam yang hilang. Ia mengatakan hasil dari tim audit yang dilakukan 2x14 jam ini cukup membanggakan. Penilaian ISO dinilai oleh tim dari USR (United Registered of System), lalu diterbitkan UKAS dari United Kingdom Inggris. Magistra Utama telah hadir lebih dari 12 tahun dan berhasil melatih sekitar 29.507 alumni.

## **D. Pendidikan Inklusif Sebagai Praktik Pengembangan Mutu Pendidikan**

Tahukah Anda bahwa pendidikan inklusif merupakan konsep pendidikan yang tidak membedakan latar belakang kehidupan anak karena keterbatasan fisik maupun mental. Penafsiran tentang pendidikan inklusif sesungguhnya cukup beragam sesuai dengan sudut pandang pengkaji dalam menguraikan makna substansial dari pendidikan inklusif itu sendiri. Keragaman penafsiran tentang pendidikan inklusif menjadi sangat penting karena istilah tersebut agaknya memiliki kemiripan dengan pendidikan khusus atau terpadu.

Meskipun definisi tentang pendidikan inklusif bersifat progresif dan terus berubah, tetap diperlukan kejelasan konsep yang terkandung di dalamnya. Sebab, banyak orang menganggap bahwa pendidikan inklusif sebagai versi lain dari pendidikan khusus/PLB (*special education*). Bila dicermati, konsep yang mendasari pendidikan inklusif sangat berbeda dengan konsep yang mendasari pendidikan khusus. Inklusi atau pendidikan inklusif bukanlah istilah lain dari pendidikan khusus. Konsep pendidikan inklusif mempunyai banyak kesamaan dengan konsep yang mendasari pendidikan untuk semua dan konsep tentang perbaikan sekolah.



Konsep pendidikan inklusif merupakan konsep pendidikan yang mempresentasikan keseluruhan aspek yang berkaitan dengan keterbukaan dalam menerima anak berkebutuhan khusus untuk memperoleh hak dasar mereka sebagai warga negara. Pendidikan inklusif didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menampung semua anak berkebutuhan khusus ataupun anak yang memiliki kesulitan membaca dan menulis. Tidak heran bila konsep pendidikan inklusif dianggap bisa mewakili konsep - konsep pendidikan luar biasa yang diselenggarakan pemerintah dalam dekade terakhir ini.

Kendati pendidikan inklusif terlalu luas untuk menampung segala aspek yang berkebutuhan khusus. Namun, ia merupakan suatu strategi yang dapat mempromosikan pendidikan universal yang efektif karena dapat menciptakan sekolah yang responsif terhadap beragam kebutuhan aktual dari anak dan masyarakat. Dengan Kata Lain, pendidikan inklusif menjamin akses dan kualitas anak sesuai dengan tingkat kemampuan dan menjamin kebutuhan mereka dapat terpenuhi dengan baik.

Sebagai konsep pendidikan terpadu, pendidikan inklusif memang mencerminkan pendidikan untuk semua tanpa terkecuali, apakah dia mengalami keterbatasan fisik atau tidak memiliki kemampuan secara finansial. Tidak heran bila konsep pendidikan inklusif dikatakan sebagai konsep ideal dalam mereformasi sistem pendidikan yang cenderung diskriminatif terhadap anak yang berkebutuhan khusus. Pendidikan inklusif merupakan suatu pendekatan pendidikan yang inovatif dan strategis untuk memperluas akses pendidikan bagi semua anak berkebutuhan khusus termasuk anak penyandang cacat. Dalam konteks yang lebih luas, pendidikan inklusif juga dapat dimaknai sebagai satu bentuk reformasi pendidikan yang menekankan sikap anti diskriminasi, perjuangan persamaan hak dan kesempatan, keadilan, dan perluasan akses pendidikan bagi semua, peningkatan mutu pendidikan, upaya strategis dalam menuntaskan wajib belajar 9 tahun, serta upaya mengubah sikap masyarakat terhadap anak berkebutuhan khusus.



Luasnya cakupan pendidikan inklusif memungkinkan kita untuk membantu keterbatasan mereka dalam memperoleh kemudahan di bidang pendidikan sehingga tidak merasa terpinggirkan dari anak-anak normal lainnya. Keberadaan pendidikan inklusif bukan saja penting untuk menampung anak yang berkebutuhan khusus dalam sebuah sekolah yang terpadu, melainkan pula dimaksudkan untuk mengembangkan potensi dan menyelamatkan masa depan mereka dari diskriminasi pendidikan yang cenderung mengabaikan anak-anak berkelainan. Menyelamatkan masa depan anak Indonesia adalah kewajiban kita bersama untuk membangkitkan diri demi membantu cita-cita luhur bangsa Indonesia, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Kita seringkali beranggapan bahwa yang harus dicerdaskan adalah mereka yang terlahir normal dan memiliki tingkat kecerdasan tinggi. Padahal, anak berkelainan atau penyandang cacat juga memiliki hak yang sama untuk mengenyam pendidikan dengan fasilitas yang memadai pula.

Dalam konteks pendidikan luar biasa di Indonesia, pendidikan inklusif bukanlah satu-satunya cara mendidik *disabled children* dengan maksud untuk menggantikan pendidikan segregasi yang sebelumnya dipakai sebagai konsep pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus. Akan tetapi, suatu alternatif, pilihan, inovasi atau terobosan/pendekatan baru disamping pendidikan segregasi yang sudah berjalan lebih dari satu abad. Hal ini disebabkan *setting* pendidikan khusus atau pendidikan luar biasa di Indonesia menganut pendekatan *Multi-track Approach*. Eksistensi sekolah luar biasa hanya saja yang seharusnya mampu berperan sebagai pusat sumber dalam mendukung inklusi, belum diberdayakan secara maksimal. Akibatnya, anak-anak penyandang cacat kurang mendapatkan perhatian penuh dan seringkali terabaikan dalam lingkungan dan sekolah mereka.

Secara Formal, pendidikan inklusif di Indonesia baru dilaksanakan dalam satu dasawarsa terakhir. Namun, diyakini bahwa secara alamiah pendidikan inklusif sudah berlangsung sejak lama. Hal ini tidak lepas dari faktor-faktor filosofi, sosial, maupun budaya Indonesia yang sangat menghargai dan menjunjung tinggi kebhinekaan atau keberagaman.



Faktor-faktor ini tentu dapat menjadi modal dasar bagi pengembangan penyelenggaraan pendidikan inklusi yang sekarang yang sedang digalakkan secara konseptual memang terdapat perbedaan dan kaitan yang erat antara pengertian sekolah inklusif, pendidikan inklusif, dan masyarakat inklusif (Alimin, 2005).

Di Indonesia sendiri, pendidikan inklusif secara resmi didefinisikan sebagai sistem layanan pendidikan yang mengikutsertakan anak berkebutuhan khusus belajar bersama dengan anak sebayanya di sekolah reguler yang terdekat dengan tempat tinggalnya. Penyelenggaraan pendidikan inklusif menurut pihak sekolah melakukan penyesuaian baik dari segi kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan, maupun sistem pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan individu peserta didik (Direktorat PSLB, 2004). Definisi itu menunjukkan bahwa sekalipun secara konseptual pendidikan inklusi mengikutkan semua anak berkebutuhan khusus, tetapi di negara kita lebih banyak dipahami atau ditekankan sebagai upaya mengikutkan anak berkelainan dalam *setting* sekolah reguler. Paradigma ini tentu saja sudah keliru, karena yang dimaksudkan dengan pendidikan inklusif adalah keseluruhan aspek yang berkaitan dengan anak-anak berkebutuhan khusus tanpa terkecuali.

Pendidikan inklusif tampaknya dapat mengatasi kekurangan-kekurangan yang telah diterapkan oleh sistem segregasi, tetapi tidak bermaksud mengesampingkan kontribusi sistem segregasi yang terlebih dahulu berkembang. Penulis mengartikan pendidikan inklusif sebagai pendidikan yang memberikan layanan terbuka bagi siapa saja yang memiliki keinginan untuk mengembangkan potensi-potensinya secara optimal. Namun, dalam pandangan Staub dan Peck (1995: 36), pendidikan inklusif adalah penempatan anak berkelainan tingkat ringan, sedang, dan berat secara penuh di kelas reguler merupakan tempat belajar yang relevan bagi anak berkelainan, apa pun jenis kelainannya dan bagaimanapun gradasinya.

Sementara itu, O'Neil (1995 :7-11) menyatakan bahwa pendidikan inklusif sebagai sistem layanan pendidikan mempersyaratkan agar



semua anak berkelainan dilayani disekolah-sekolah terdekat, dikelas reguler bersama-sama teman seusianya. Melalui pendidikan inklusif anak berkelainan dididik bersama-sama anak lainnya (normal) untuk mengoptimalkan potensi - potensi yang dimilikinya. Model pendidikan ini berupaya memberikan kesempatan yang sama kepada semua anak, termasuk anak tunanetra agar memperoleh kesempatan belajar yang sama. Mana semua anak memiliki akses yang sama ke sumber-sumber belajar yang tersedia dan sarana yang dibutuhkan tunanetra dapat terpenuhi dengan baik. Maka tak berlebihan, jika sekolah reguler dengan orientasi inklusi merupakan alat paling efektif untuk memerangi sikap diskriminatif, menciptakan masyarakat yang ramah, membangun masyarakat yang inklusi yang dan mencapai “pendidikan bagi semua” (*education for all*).

Pernyataan Salamanca (1994) dan Kerangka Aksi Dakar (1997) paragraph 4 menyatakan bahwa *inklusive education seeks to address the learning needs of all children, youth and adults with a specific focus on those who are vulnerable to marginalisation and exclusion* (UNESCO, 2006). Pernyataan ini jelas memberikan gagasan tentang pentingnya membangun kesadaran kepada anak berkebutuhan khusus melalui pendidikan inklusif yang berupaya memperjuangkan hak-hak mereka agar tidak selalu tertinggalkan dalam lingkungan mereka tinggal. Pengertian pendidikan inklusif bukan bermaksud memberikan pelabelan negatif kepada anak yang berkebutuhan khusus, melainkan lebih dari pada itu sebagai upaya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi mereka agar diterima disekolah sekolah umum atau pendidikan formal. Jenis-jenis pendidikan luar biasa seperti SLB Tampaknya tidak memberikan jaminan kepada mereka untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam jenjang pendidikan yang lebih berkualitas. Bahkan, keberadaan SLB seolah mencerminkan kebijakan yang tidak berkeadilan karena sesungguhnya mereka memiliki keinginan untuk belajar disekolah umum guna bersinergi dengan anak-anak normal pada umumnya.

Pelabelan dan pengkategorian siswa menjadi anak normal atau berkelainan sesungguhnya merupakan pelabelan yang menyestatkan dan



bisa menimbulkan ketidakpercayaan mereka ketika memasuki dunia dunia pendidikan. Pengkategorian sebagai penyebab pelabelan pada gilirannya dapat membuat anak berkebutuhan khusus merasa rendah diri dan tidak mau bekerja sama dengan alasan takut kurang dihargai atau pun dihina oleh sesama temannya yang memiliki fisik normal. Padahal, Pelabelan dengan menggunakan sistem segregasi sejatinya bertentangan dengan hak asasi manusia dan melanggar hakikat pendidikan yang sebenarnya, yaitu menciptakan kesetaraan dengan sesama anak didik tanpa membedakan derajat atau latar belakang kehidupan mereka.

Pendidikan inklusif tidak boleh terfokus pada kekurangan dan keterbatasan mereka, tetapi harus mengacu pada kelebihan dan potensinya agar lebih berkembang. Sebagaimana yang dikemukakan Dirjen PLB mengenai pendidikan inklusif (2005). Bahwa konsep pendidikan ini adalah memberikan sistem layanan yang mensyaratkan agar anak berkebutuhan khusus dilayani disekolah-sekolah terdekat maupun disekolah reguler bersama dengan teman-teman sebaya mereka. Oleh karena itu, dibutuhkan restrukturisasi sekolah yang dapat mendukung pemenuhan kebutuhan khusus anak sehingga dapat menciptakan keseimbangan dan kesetaraan dalam berbagai aspek kehidupan sehingga mereka tidak merasa terpinggirkan.

Mutu pendidikan mutlak harus didasari oleh proses. Tidak akan ada pendidikan yang bermutu tanpa proses yang bermutu. Pendidikan inklusif sangat memperhatikan mutu proses. Sekolah yang mengakomodasi semua anak meletakkan fleksibilitas dan kebutuhan anak sebagai sesuatu yang utama. Selanjutnya pendidikan yang bersifat inklusif menempatkan anak untuk saling mendukung satu dengan lainnya untuk maju bersama menurut kekuatan dan kemampuan masing-masing (*kooperatif*) bukan kompetitif. Pandangan ini melihat bahwa perbedaan merupakan kesempatan untuk belajar. Jadi mutu itu dapat dilihat apabila anak/siswa berkembang optimal sesuai dengan kapasitas masing-masing. Dengan kata tidak ada penyeragaman. Dalam tradisi pendidikan kita, kualitas pendidikan sering dipandang semata-mata sebagai hasil pencapaian prestasi akademik dengan melihat angka

hasil ujian. Pandangan seperti ini membuat makna pendidikan menjadi sangat sempit, sementara pandangan pendidikan inklusif memaknai mutu pendidikan lebih luas dan mendasar yaitu berkenaan dengan semua aspek perkembangan anak.

Terkait dengan upaya pengembangan pendidikan inklusif, *Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE)*, sebuah lembaga studi pendidikan inklusif di Fenchay, Bristol mengenalkan enam poin piagam pendidikan inklusif yang dikenal sebagai "*The Charter's Six Points*", sebagai berikut:

1. ***We fully support an end to all segregated education on the grounds of disability or learning difficulty, as a policy commitment and goal for this country.***

(Kami mendukung sepenuhnya untuk mengakhiri semua pendidikan terpisah dengan alasan kecacatan atau kesulitan belajar, sebagai komitmen dan tujuan kebijakan untuk negara ini.)

2. ***We see the ending of segregation in education as a human rights issue which belongs within equal opportunities policies.***

(Kami melihat berakhirnya segregasi dalam pendidikan sebagai masalah hak asasi manusia yang termasuk dalam kebijakan kesempatan yang sama.)

3. ***We believe that all students share equal value and status. We therefore believe that the exclusion of students from the mainstream because of disability or learning difficulty is a devaluation and is discriminating.***

(Kami percaya bahwa semua siswa memiliki nilai dan status yang sama. Karena itu kami percaya bahwa pengecualian siswa dari arus utama karena kecacatan atau kesulitan belajar adalah devaluasi dan mendiskriminasi.)

4. ***We envisage the gradual transfer of resources, expertise, staff and students from segregated special schools to an appropriately supported, diverse and inclusive mainstream.***



(Kami membayangkan transfer sumber daya, keahlian, staf, dan siswa secara bertahap dari sekolah terpisah ke arus utama yang didukung secara tepat dan beragam.)

- 5. *We believe that segregated education is a major cause of society's widespread prejudice against adults with disabilities or difficulties and that efforts to increase their participation in community life will be seriously jeopardised unless segregated education is reduced and ultimately ended. De-segregating special education is therefore a crucial first step in helping to change discriminatory attitudes, in creating greater understanding and in developing a fairer society.***

(Kami percaya bahwa pendidikan terpisah adalah penyebab utama dari prasangka masyarakat terhadap orang dewasa yang cacat dan mereka yang mengalami kesulitan dalam belajar dan bahwa upaya untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam kehidupan masyarakat akan sangat terancam kecuali pendidikan yang terpisah dikurangi dan pada akhirnya berakhir. Oleh karena itu, memisahkan pendidikan khusus merupakan langkah penting pertama dalam membantu mengubah sikap diskriminatif, dalam menciptakan pemahaman yang lebih besar dan dalam mengembangkan masyarakat yang lebih adil.)

- 6. *For these reasons we call on Central and Local Governments to do all in their power to work as quickly as possible towards the goal of a desegregated education system.***

(Karena alasan-alasan ini kami menyerukan kepada Pemerintah Pusat dan Daerah untuk melakukan semua yang mereka mampu untuk bekerja secepat mungkin menuju tujuan sistem pendidikan yang terpisah.)

Salah satu kekuatan utama dari pendekatan hak asasi manusia terhadap pendidikan adalah pengakuan bahwa hak-hak siswa untuk





- *Menciptakan Budaya, Menghasilkan Kebijakan, Mengembangkan Praktik Inklusif*

menikmati pendidikan inklusif disertai dengan tanggung jawab pemerintah untuk menyediakannya. Dalam meratifikasi Konvensi Hak Anak di Indonesia 1991, Pemerintah Inggris menerima kewajiban yang ditetapkan dalam Konvensi dan setuju untuk bertanggung jawab atas penerapan prinsip-prinsipnya. Mengakhiri segregasi dalam pendidikan adalah tanggung jawab yang belum terpenuhi.



# BAB II

# MENCIPTAKAN

# MANAJEMEN BUDAYA

# PENDIDIKAN INKLUSIF

## A. Membangun Komunitas di Sekolah

Dalam pendidikan inklusif di sekolah, harus terbentuk suatu komunitas belajar yang sehat antara warga sekolah, antara siswa dengan siswa lainnya, antara siswa dan guru maupun antara sesama guru. Semua harus dimanajemen agar tercipta budaya hidup rukun di pendidikan inklusif. Hidup rukun adalah sikap menjaga hubungan baik dengan sesama. Hubungan baik dapat tercapai jika individu memahami etika dalam pergaulan di rumah, sekolah, atau masyarakat. Apa yang dilakukan oleh individu akan berdampak pada individu itu sendiri. Hidup rukun juga sangat berdampak bagi setiap seseorang.

Untuk membentuk budaya ini di sekolah, guru memiliki posisi yang strategis sebagai pelaku utama. Guru merupakan sosok yang bisa di tiru atau menjadi idola bagi peserta didik. Guru bisa menjadi sumber inspirasi dan motivasi peserta didiknya. Sikap dan perilaku seorang guru sangat membekas dalam diri peserta didik, sehingga ucapan, karakter dan kepribadian guru menjadi cermin peserta didik. Guru memiliki tanggung jawab besar dalam menghasilkan generasi yang berkarakter, berbudaya, berakhlak dan bermoral. Sehubungan dengan perannya sebagai pembentuk karakter siswa di sekolah. Maka guru dituntut untuk sungguh-sungguh menjalankan peran tersebut, karena salah membentuk karakter anak akan berakibat fatal bagi kehidupan anak di masa yang akan datang.

Dalam Index for Inclusion yang ditulis oleh Tony Booth dan Meil Aincscow, terdapat indikator terbentuknya komunitas belajar yang sehat di sekolah, yaitu:

- a. Setiap orang merasa diterima
- b. Siswa membantu satu sama lain
- c. Guru dan staf saling berkolaborasi satu sama lain
- d. Guru dan murid saling menunjukkan perilaku hormat satu sama lain
- e. Kerjasama yang baik antara guru dengan wali murid
- f. Seluruh stakeholder lembaga pendidikan bekerja dengan baik secara bersama
- g. Semua komunitas/organisasi lokal di sekolah maupun masyarakat saling terlibat untuk keberhasilan pendidikan

**a. Setiap orang merasa diterima**

Dalam pendidikan inklusif, kepala sekolah, guru dan para staf harus memastikan memberikan sikap terbuka untuk semua siswa. Tidak boleh ada bentuk diskriminasi sekecil apapun baik dalam kata maupun sikap. Mereka harus memastikan agar seluruh siswa merasa diterima dan diperlakukan dengan baik di sekolah, bahkan tidak mempedulikan bagaimanapun kondisi mereka. Inilah ruh dari pendidikan inklusif, dimana semua berhak mendapatkan pendidikan yang sama.

**b. Siswa membantu satu sama lain**

Dalam pendidikan inklusif, budaya saling tolong menolong harus diciptakan. Istilah di Indonesia adalah budaya gotong royong. Gotong royong merupakan bagian dari etika social dan budaya yang bertolak dari rasa kemanusiaan. Etika sosial dan budaya yang bertolak dari rasa kemanusiaan yang mendalam dengan menampilkan sikap jujur, saling peduli, saling memahami, saling menghargai, saling menolong, saling mencintai diantara sesama siswa.

Dalam perspektif ataupun sudut pandang sosial budaya, nilai gotong royong ialah tindakan, sikap, perilaku suatu individu dalam melakukan suatu hal tanpa mengharapkan imbalan ataupun balasan,



untu kepentingan bersama atau individu yang dilakukan secara bersama dan ikhlas. Nilai gotong royong adalah semangat dan solidaritas setiap individu yang ditunjukkan dari sikap atau perilakunya tanpa membutuhkan imbalan (tanpa pamrih) untuk melakukan secara bersama-sama demi kepentingan bersama ataupun individu.

**c. Guru dan staff saling berkolaborasi**

Di sekolah yang mengadakan program pendidikan inklusif, maka kolaborasi antara guru sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan program tersebut. Guru harus saling membantu untuk mendampingi, mendidik seluruh siswanya terkhusus siswa ABK. Perlu adanya komunikasi yang baik, terhadap perkembangan belajar siswa. Jika seluruh guru mampu berkolaborasi, maka ini akan menjadi akselerasi terhadap mutu pendidikan inklusif, dikarenakan guru merupakan roda terhadap jalannya program pendidikan.

**d. Guru dan murid saling menunjukkan perilaku hormat**

Jika budaya saling menghormati telah tertanam di sekolah, maka dengan sendirinya akan terbentuk suatu komunitas belajar yang sehat. Tidak ada penindasan ataupun bullying terhadap siapapun, semuanya saling mememahami posisi satu sama lain dan menghargai yang lainnya. Utamanya para guru hendaknya menanamkan budaya ini di seluruh siswa, agar tidak sampai terjadi tindak pelecehan atau kekerasan terhadap siswa ABK yang belajar di sana. Semua harus dipahami akan hak dan kewajiban mereka.

**e. Kerjasama yang baik antara guru dengan wali murid**

Orangtua yang memiliki anak berkebutuhan khusus (ABK) harus lebih intensif bermitra dengan guru-guru di sekolah. Baik di sekolah luar biasa maupun di sekolah inklusi. Di sekolah inklusi, orangtua ABK harus lebih ekstra berhubungan dengan guru. Di beberapa negara maju, sekolah inklusi menyiapkan semacam guru penghubung khusus dengan orangtua ABK untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam mendidik ABK.



Guru dan orangtua ABK harus menjalin kemitraan secara khusus dalam memberikan informasi tentang perkembangan, keterampilan, motivasi, rentang perhatiannya, penerimaan sosial, dan penyesuaian emosional anak. Sue Stubbs dalam bukunya *Inclusive Education* (2002) menjelaskan, kolaborasi antara orangtua dan guru dalam mengembangkan program pendidikan inklusi, dianggap sebagai mitra kerja yang setara dan terbukti memberikan kontribusi yang signifikan untuk anak mereka.

Kontribusi tersebut meliputi:

- 1) Membagi pengetahuan dan pengalaman kepada guru tentang cara menangani anaknya
- 2) Menjadi pembicara dan berbagi pengalaman dalam seminar yang dilaksanakan guru dan model pelatihan lainnya
- 3) Para orangtua diharapkan bekerjasama dan memberikan bantuan pada sekolah lain untuk membantu mengembangkan pendidikan inklusi
- 4) Bekerjasama dan membuat perencanaan bersama dengan pihak-pihak lainnya, seperti komunitas, organisasi kemanusiaan disabilitas, dan sebagainya.

Peran orangtua dalam pendidikan inklusi mempunyai pengaruh yang sangat signifikan karena yang paling mengerti karakteristik anak mereka. Pengalaman dan pengetahuan harian orangtua mengenai karakteristik, kebiasaan, dan kebutuhan anak mereka dapat dibagikan kepada guru agar dapat memfasilitasi dan membuat program pendidikan sesuai kebutuhan peserta didik.

Selain terkait akademik, peran orangtua ABK juga menyangkut masalah keterampilan bersosialisasi ABK dengan teman-teman lainnya yang normal. Sering terjadi ABK lebih banyak menghabiskan waktu menyendiri daripada bergaul dengan teman-teman lainnya yang normal. Para peserta didik ABK merasakan tidak nyaman berada di lingkungan teman-teman lainnya.

Mereka merasa lebih nyaman dengan teman-teman sesama ABK dan berkumpul bersama guru pendamping di ruang khusus daripada



harus berada di kantin atau kelas yang dianggap terlalu ramai. Di sinilah pentingnya peran orangtua dalam memberikan dorongan, mendampingi belajar, dan yang terpenting adalah menerima kondisi anak. Orangtua mempunyai peran yang sangat penting bagi pertumbuhan dan perkembangan anak dalam semua aspek. Seperti perkembangan fisik, intelektual, emosi, moral, kepribadian, dan spiritual.

**f. Seluruh stakeholder lembaga pendidikan dan komunitas lokal bekerja dengan baik secara bersama**

Pendidikan merupakan tanggung jawab semua pihak baik dari sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Semuanya harus berpartisipasi memberikan dedikasinya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kerjasama harus dibangun sehingga jalannya program pendidikan menjadi lebih mudah.

## **B. Menetapkan Nilai-Nilai Inklusif di Sekolah**

Nilai penting pendidikan inklusif adalah terciptanya pembelajaran yang ramah bagi semua peserta didik, baik reguler maupun anak berkebutuhan khusus. Sekolah tidak membedakan peserta didik, semua siswa berhak mendapatkan pelayanan pendidikan yang sama. Pendapat Skjorten, perencanaan program pendidikan inklusif mencakup tujuan dan landasan yang merupakan undang-undang kebijakan hendaknya mengakomodir kebutuhan semua anak.

Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa kebijakan pemerintah yang direfleksikan pada kebijakan sekolah dalam tujuan dan landasan pendidikan inklusif harus disusun sedemikian rupa, sehingga kebutuhan setiap orang terakomodasi oleh undang-undang tersebut dengan tanpa deskriminasi. Undang-undang maupun petunjuk pelaksanaannya sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan inklusif penting untuk menjamin pemuasan kebutuhan semua anak maupun orang dewasa.

Strukturisasi sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang mencakup siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana, pembiayaan, disusun agar dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan program.



Johnsen (2001) mengemukakan pendapat terkait dengan sikap sekolah menghadapi berbagai macam siswa dengan karakteristik yang beranekaragam di sekolah inklusif bahwa: Keberagaman kebutuhan anak dalam kelas inklusif juga menimbulkan dampak terhadap penyesuaian sarana pembelajaran, media pembelajaran, penataan lingkungan kelas dan interaksi sosial antar anak dalam kelas tersebut.

Secara mendasar konsep dan praktek penyelenggaraan pendidikan inklusi bagi ABK di berbagai belahan dunia saat ini mengacu kepada dokumen internasional Pernyataan Salamanca dan Kerangka Aksi pada Pendidikan Kebutuhan Khusus (1994). Dalam dokumen tersebut dinyatakan bahwa:

1. Prinsip dasar dari sekolah inklusif adalah bahwa, selama memungkinkan, semua anak seyogyanya belajar bersama-sama, tanpa memandang kesulitan ataupun perbedaan yang mungkin ada pada diri mereka. Sekolah inklusif harus mengenal dan merespon terhadap kebutuhan yang berbeda-beda dari para siswanya, mengakomodasi berbagai macam gaya dan kecepatan belajarnya, dan menjamin diberikannya pendidikan yang berkualitas kepada semua siswa melalui penyusunan kurikulum yang tepat, pengorganisasian yang baik, pemilihan strategi pengajaran yang tepat, pemanfaatan sumber dengan sebaik-baiknya, dan penggalangan kemitraan dengan masyarakat sekitarnya. Seyogyanya terdapat dukungan dan pelayanan yang berkesinambungan sesuai dengan sinambungnya kebutuhan khusus yang dijumpai di tiap sekolah.
2. Di dalam sekolah inklusif, anak yang menyandang kebutuhan pendidikan khusus seyogyanya menerima segala dukungan tambahan yang mereka perlukan untuk menjamin efektifnya pendidikan mereka. Pendidikan inklusif merupakan alat yang paling efektif untuk membangun solidaritas antara anak penyandang kebutuhan khusus dengan teman-teman sebayanya. Pengiriman anak secara permanen ke sekolah luar biasa atau kelas khusus atau bagian khusus di sebuah sekolah reguler seyogyanya merupakan suatu kekecualian, yang direkomendasikan hanya



pada kasus - kasus tertentu di mana terdapat bukti yang jelas bahwa pendidikan di kelas reguler tidak dapat memenuhi kebutuhan pendidikan atau sosial anak, atau bila hal tersebut diperlukan demi kesejahteraan anak yang bersangkutan atau kesejahteraan anak-anak lain di sekolah itu.

Dalam dokumen di atas juga dikemukakan beberapa prinsip dasar inklusi yang fundamental, yang belum dibahas dalam dokumen-dokumen internasional sebelumnya. Beberapa konsep inti Inklusi yang tercantum dalam pernyataan meliputi:

1. Anak-anak memiliki keberagaman yang luas dalam karakteristik dan kebutuhannya.
2. Perbedaan itu normal adanya dan oleh karenanya pembelajaran itu harus disesuaikan dengan kebutuhan anak.
3. Sekolah perlu mengakomodasi semua anak.
4. Anak penyandang cacat seyogyanya bersekolah di lingkungan sekitar tempat tinggalnya.
5. Partisipasi masyarakat itu sangat penting bagi inklusi.
6. Pengajaran yang terpusat pada diri anak merupakan inti dari inklusi.
7. Kurikulum yang fleksibel seyogyanya disesuaikan dengan anak, bukan kebalikannya.
8. Inklusi memerlukan sumber-sumber dan dukungan yang tepat.
9. Inklusi penting bagi harga diri manusia dan pelaksanaan hak asasi manusia secara penuh.
10. Sekolah inklusif memberikan manfaat untuk semua anak karena membantu menciptakan masyarakat yang inklusif.
11. Inklusi meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya pendidikan.
12. Sekolah reguler dengan orientasi inklusif merupakan cara yang paling efektif untuk memerangi sikap diskriminatif, menciptakan masyarakat yang terbuka, membangun suatu masyarakat inklusif dan mencapai pendidikan untuk semua.
13. Sekolah inklusif memberikan pendidikan yang efektif kepada mayoritas anak dan meningkatkan efisiensi sehingga menekan biaya untuk keseluruhan sistem pendidikan.





Selanjutnya, dalam seminar Agra tahun 1998 telah dirumuskan bahwa esensi pendidikan inklusi hakekatnya: (1) lebih luas daripada pendidikan formal: mencakup pendidikan non formal dan informal, (2) mengakui bahwa semua anak dapat belajar, (3) memungkinkan struktur, sistem dan metodologi pendidikan memenuhi kebutuhan semua anak, (4) mengakui dan menghargai berbagai perbedaan pada diri anak berdasar usia, jender, etnik, bahasa, kecacatan, status HIV/AIDS, (5) merupakan proses yang dinamis yang senantiasa berkembang sesuai dengan budaya dan konteksnya, dan (6) merupakan bagian dari strategi yang lebih luas untuk mempromosikan masyarakat yang inklusif.

Dalam perspektif pendidikan luar biasa, pendidikan inklusi akan berhasil dengan baik apabila didukung dengan: (1) sikap, komitmen, dan keyakinan yang positif dari seluruh guru, staf sekolah dan orangtua, (2) ketersediaan layanan khusus dan adaptasi lingkungan fisik dan peralatan, (3) sistem dukungan, seperti ketersediaan guru khusus, terdapat kebijakan dan prosedur yang tepat untuk memonitor kemajuan setiap siswa penyandang cacat, termasuk untuk assessment dan evaluasi, (4) adanya kolaborasi harmonis antara guru khusus dan guru kelas dalam merancang dan menerapkan Program Pengajaran yang di individualisasikan (*individualized educational program - IEP*), (5) kurikulum fleksibel dan metode pembelajaran yang tepat, serta (7) kesadaran, partisipasi, dan dukungan masyarakat.

Berkaitan dengan hal-hal di atas, dalam praksis pendidikan inklusif, penerimaan siswa baru harus memprioritaskan penerimaan didasarkan pada lokasi terdekat pada sekolah, tidak membatasi pada jenis dan derajat kelaianan anak. Kurikulum harus disusun secara fleksibel sesuai kebutuhan anak (ABK) dan kondisi sekolah, dapat mendorong guru dan tenaga kependidikan melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, mendorong pengawas untuk membina secara rutin dan kebebasan untuk berinovasi. Ditinjau dari proses pembelajaran: (1) perencanaan pembelajaran hendaknya dibuat berdasar hasil assessment dan dibuat bersama antara kelas dan guru khusus dalam bentuk program pembelajaran individual (IEP), (2) pelaksanaan pembelajaran lebih mengutamakan metode pembelajaran



kooperatif dan partisipatif, memberi kesempatan yang sama dengan siswa lain, menjadi tanggung jawab bersama dan dilaksanakan secara kolaborasi antara guru khusus dan guru kelas, serta dengan menggunakan media, sumber daya dan lingkungan yang beragam sesuai kebutuhan ABK. Sedangkan dalam evaluasi: (1) perlu penyesuaian cara, waktu dan isi kurikulum, (2) mengacu kepada hasil assessment, (3) mempertimbangkan penggunaan penilaian acuan diri, (3) dilaksanakan secara fleksibel, multimetode dan berkelanjutan, (4) secara rutin mengkomunikasikan hasilnya kepada orangtua.

Dalam kaitan dengan guru, ia hendaklah mempunyai pandangan yang positif terhadap anak dan pendidikannya, sensitif dan proaktif terhadap kebutuhan ABK, peduli terhadap kemajuan belajarnya, kreatif, memiliki kompetensi yang cukup memadai, serta terbuka untuk diskusi, menerima masukan, dan berkolaborasi. Kolaborasi tersebut mulai dari pelaksanaan assessment, pembuatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang disertai dengan pembagian peran, tugas, dan tanggungjawab dalam pembelajaran. Kolaborasi dalam mencari cara-cara efektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran serta pengadaan media dan penciptaan lingkungan yang kondusif bagi ABK.

Dalam kaitan dengan sistem dukungan, terdapat beberapa peran orangtua, sekolah khusus (SLB) dan pemerintah yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Orangtua dituntut dapat berpartisipasi aktif dalam pembuatan rencana pembelajaran, pengadaan alat, media, dan sumber daya yang dibutuhkan sekolah. Aktif berkomunikasi dan berkonsultasi tentang permasalahan dan kemajuan belajar anaknya, kolaborasi dalam mengatasi hambatan belajar anaknya, serta pengembangan potensi anak melalui program-program lain di luar sekolah.
2. SLB dituntut mampu berperan sebagai pusat sumber guna membantu melayani kebutuhan informasi dan konsultasi bagi sekolah, dalam memahami kebutuhan khusus ABK dan layanan pembelajaran, serta dalam pengadaan guru khusus, sosialisasi, dan pendampingan.

3. Pemerintah dituntut untuk membantu dalam merumuskan kebijakan - kebijakan internal sekolah, meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan melalui berbagai pelatihan di bidang pendidikan inklusi, menyediakan guru khusus, memberikan subsidi berupa bantuan anggaran khusus dan dalam pengadaan media, alat, dan sarana khusus yang dibutuhkan sekolah, program pendampingan, monitoring dan evaluasi program, maupun dalam sosialisasi ke masyarakat luas.

Nilai-nilai yang melandasi pendidikan inklusif dapat ditemukan dalam semua budaya, filosofi dan agama, dan tercermin dalam artikel-artikel fundamental instrumen internasional tentang hak asasi manusia. Hal ini meliputi:

- a. Saling menghargai
- b. Toleransi
- c. Menjadi bagian suatu masyarakat
- d. Diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan bakat
- e. Saling membantu
- f. Belajar dari satu sama lain
- g. Membantu orang untuk menolong dirinya sendiri dan masyarakatnya.

Dalam budaya dan konteks yang berbeda, nilai-nilai tertentu lebih diprioritaskan dari pada yang lainnya. Misalnya, menjadi bagian dari masyarakat dapat sangat diprioritaskan dari pada mengembangkan keterampilan individu di banyak masyarakat Selatan, sedangkan di Utara justru sebaliknya. Di semua masyarakat, orang-orang tertentu akan berpegang lebih teguh dan bertindak atas dasar nilai-nilai ini dibandingkan dengan orang lainnya. Sayangnya, diskriminasi dan penindasan juga terdapat di dalam sebagian besar budaya dan konteks.

Sering kali kebodohan, ketakutan, kurangnya dukungan dan pendidikan yang menyebabkan orang tidak meyakini nilai-nilai ini atau bertindak atas dasarnya. Kadang-kadang merupakan perilaku yang sudah menjadi tradisi seperti pelecehan terhadap perempuan. Juga



dalam situasi kemiskinan dan ketidakamanan yang ekstrim, nilai-nilai yang sangat tinggi digantikan dengan strategi bertahan hidup yang mendasar, dan 'siapa yang paling kuat itulah yang berkuasa'. Untuk meniadakan penyebab kebodohan dan ketakutan, orang harus dibantu memperoleh pendidikan, keamanan, dukungan dan kebebasan dari penindasan agar mereka dapat memegang teguh nilai-nilai yang lebih tinggi ini dan mempraktekkannya.



# **BAB III MENGHASILKAN MANAJEMEN KEBIJAKAN PENDIDIKAN INKLUSIF**

## **A. Mengembangkan Sekolah Untuk Semua**

Pendidikan inklusi adalah sebuah proses pendidikan bagi semua anak. Hal ini melibatkan semua anak tanpa menghiraukan bagaimana kondisi siswa. Sehingga, penyesuaian pendidikan harus dirancang berdasarkan pada kebutuhan khusus dari semua anak. Pendidikan inklusi mengandung konsekuensi bahwa dibutuhkan adanya perubahan di sekolah maupun di lembaga pendidikan lainnya. Pertama, perubahan harus ditekankan lebih pada pengembangan kesadaran sosial, termasuk di dalamnya pengembangan kontak dan komunikasi di antara siswa. Kedua, penyesuaian dari isi pembelajaran dalam rangka menciptakan pendidikan yang lebih bermakna bagi setiap pribadi siswa harus dilakukan secara baik.

Mengembangkan sekolah untuk semua sebenarnya telah lama diserukan di kancah internasional, merujuk dari berbagai konferensi, dokumen serta kebijakan, diantaranya adalah:

1. Konvensi PBB tentang Hak Anak tahun 1989, yang telah ditandatangani oleh semua negara di dunia, kecuali Amerika Serikat dan Somalia; menyatakan bahwa pendidikan dasar seyogyanya wajib dan bebas biaya bagi semua (pasal 28). Seterusnya perlu diketahui bahwa Konvensi tentang Hak Anak PBB memiliki empat prinsip umum yang menaungi semua pasal lainnya termasuk pasal mengenai pendidikan, yaitu: (1) non-diskriminasi (pasal 2) yang



menyatakan secara spesifik tentang penyandang kebutuhan khusus/penyandang cacat; (2) kepentingan terbaik anak; (3) hak untuk kelangsungan hidup dan perkembangan (pasal 6); dan (4) menghargai pendapat anak (pasal 12). Kesemua hak tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, dan saling berhubungan. Meskipun dalam memenuhi hak atas pendidikan bagi anak berkelainan/berkebutuhan khusus atau penyandang cacat telah disediakan pendidikan di sekolah khusus/sekolah luar biasa, tetapi hal ini dapat melanggar hak mereka “diperlakukan secara non-diskriminatif”, dihargai pendapatnya dan hak untuk tetap berada dalam lingkungan keluarga dan masyarakatnya.

2. Deklarasi Dunia Jomtien tentang pendidikan untuk semua di Thailand pada tahun 1990, melangkah lebih jauh dari pada Deklarasi Universal dalam pasal III tentang universalisasi akses dan mempromosikan kesetaraan. Dalam deklarasi tersebut dinyatakan bahwa terdapat kesenjangan pendidikan dan bahwa berbagai kelompok tertentu rentan akan diskriminasi dan eksklusi. Hal ini mencakup anak perempuan, orang miskin, anak jalanan dan anak pekerja, penduduk pedesaan dan daerah terpencil, etnik minoritas dan kelompok-kelompok lainnya, dan secara khusus disebutkan para penyandang cacat. Istilah inklusi tidak digunakan dalam Deklarasi Jomtien, tetapi terdapat beberapa pernyataan yang mengindikasikan pentingnya menjamin bahwa orang-orang dari kelompok marginal mendapatkan akses ke pendidikan umum (Sue Stubbs, 2002: 121). Dalam Deklarasi Jomtien juga dinyatakan bahwa langkah-langkah yang diperlukan perlu diambil untuk memberikan akses ke pendidikan yang sama kepada setiap kategori penyandang cacat/kelainan sebagai bagian integral dari sistem pendidikan (Pasal II ayat 5)
3. Peraturan Standar PBB tentang Persamaan Kesempatan Bagi Penyandang Cacat tahun 1993, terdiri dari peraturan-peraturan yang mengatur semua aspek hak penyandang cacat. Selaras dengan Deklarasi Jomtien, peraturan ini memfokuskan pada



bidang pendidikan, antara lain pendidikan bagi anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus atau penyandang cacat harus merupakan bagian integral dari pendidikan umum. Peraturan Standar PBB menekankan bahwa Negara bertanggungjawab atas pendidikan bagi anak berkelainan/berkebutuhan khusus atau penyandang cacat dan harus: (1) mempunyai kebijakan yang jelas; (2) mempunyai kurikulum yang fleksibel; (3) memberikan materi yang berkualitas, menyelenggarakan pelatihan guru, dan memberikan bantuan yang berkelanjutan. Selain itu dalam Peraturan Standar PBB tersirat bahwa inklusi didukung dengan beberapa kondisi utama, yaitu harus didukung dengan sumber-sumber yang tepat dan dengan kualitas tinggi, jadi bukan pilihan yang murah. Program-program berbasis masyarakat dipandang sebagai dukungan yang penting dalam pendidikan inklusif; pendidikan khusus tidak dikesampingkan, sebagai alternatif terutama bagi siswa tunarungu dan buta-tuli apabila pendidikan umum tidak memadai bagi mereka.

4. Pernyataan Salamanca dan Kerangka Aksi tentang Pendidikan Kebutuhan Khusus Tahun 1994, merupakan dokumen internasional utama tentang prinsip - prinsip dan praktek pendidikan inklusif. Prinsip fundamental inklusi yang belum dibahas dalam dokumen sebelumnya dibahas dalam pernyataan dan kerangka aksi ini. Beberapa konsep inti inklusi yang tersirat dalam dokumen tersebut antara lain adalah: (1) anak-anak memiliki keberagaman yang luas dalam karakteristik dan kebutuhannya; (2) perbedaan adalah normal; (3) sekolah perlu mengakomodasi semua anak; (4) anak penyandang cacat/berkelainan seyogyanya bersekolah di lingkungan sekitar tempat tinggalnya; (5) partisipasi masyarakat sangat penting dalam inklusi; (7) pengajaran yang terpusat pada anak merupakan inti inklusi; (8) kurikulum yang fleksibel disesuaikan dengan anak; (9) inklusi memerlukan sumber sumber dan dukungan yang tepat; (10) inklusi penting bagi harga diri manusia dan pelaksanaan hak



asasi manusia secara penuh; (11) sekolah inklusif memberikan manfaat bagi semua anak karena membantu menciptakan masyarakat yang inklusif; (12) inklusi meningkatkan efisiensi dan efektifitas biaya pendidikan. Selain itu dalam pasal 2 memberikan argumentasi bahwa: sekolah reguler dengan orientasi inklusif merupakan cara yang paling efektif untuk membrantas sikap diskriminatif, menciptakan masyarakat yang terbuka, membangun masyarakat inklusif, dan mencapai pendidikan untuk semua. Lebih dari itu sekolah inklusif memberikan pendidikan yang efektif kepada mayoritas anak dan meningkatkan efisiensi sehingga menekan biaya keseluruhan sistem pendidikan.

5. Konferensi Pendidikan Dunia di Dakar, Senegal tahun 2000. Forum ini diselenggarakan untuk mengevaluasi pelaksanaan dasawarsa pendidikan untuk semua yang dideklarasikan di Jomtien Thailand pada tahun 1990. Hasil dari evaluasi tersebut dapat diketahui bahwa pendidikan untuk semua belum tercapai, maka waktu pelaksanaan perlu diperpanjang sampai tahun 2015. Hal ini mendapat kencaman dari komunitas non pemerintah. Ini berarti bahwa idealisme pendidikan untuk semua belum dapat diwujudkan. Dalam forum dakar pemerintah dan lembaga-lembaga internasional lainnya berjanji untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, sehat, inklusif, dan dilengkapi dengan sumber-sumber yang memadai, yang kondusif untuk kegiatan belajar dengan tingkat pencapaian yang didefinisikan secara jelas untuk semua (pasal 8). Kelebihan Konferensi Dakar antara lain adalah bahwa terdapat fokus yang lebih kuat untuk mengembangkan Rencana Aksi Nasional yang kokoh dan strategi regional untuk implementasi monitoring, yang merupakan kelemahan pada konferensi Jomtien; dan masalah kecacatan disebutkan secara spesifik di dalam beberapa dokumennya (Sue Stubbs, 2002:20). Tidak disebutkannya secara spesifik tentang anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus atau penyandang cacat dalam Kerangka Aksi Dakar menggugah lembaga-lembaga yang mempromosikan pendidikan inklusif





melakukan pertemuan antara UNESCO dan Kelompok Kerja Internasional untuk Penyandang Cacat dan Pembangunan, dan pada tahun 2001 diluncurkan Program Flagship untuk Pendidikan dan Penyandang Cacat. Tujuan Program Flagship tersebut adalah menempatkan isu kecacatan dengan tepat pada agenda pembangunan dan memajukan pendidikan inklusif sebagai pendekatan utama mencapai tujuan Pendidikan Untuk Semua /PUS (Situs web UNESCO EFA Flagship initiative).

6. Deklarasi Bandung dilaksanakan pada 8-14 Agustus 2004 di Bandung Indonesia. Deklarasi tersebut berisi: (1) menjamin setiap anak berkelainan dan anak berkebutuhan khusus lainnya mendapatkan kesempatan akses dalam segala aspek kehidupan, baik dalam bidang pendidikan, kesehatan, sosial, kesejahteraan, keamanan, maupun bidang lainnya, sehingga menjadi generasi penerus yang handal; (2) menjamin setiap anak berkelainan dan anak berkebutuhan khusus lainnya sebagai individu yang bermartabat, untuk mendapatkan perlakuan yang manusiawi, pendidikan yang bermutu dan sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat, tanpa perlakuan diskriminatif yang merugikan eksistensi kehidupan baik fisik, psikologis, ekonomis, sosiologis, hukum, politis maupun kultural; (3) menyelenggarakan dan mengembangkan pengelolaan pendidikan inklusif yang ditunjang kerjasama yang sinergis dan produktif antara pemerintah, institusi pendidikan, institusi terkait, dunia usaha dan industri, orangtua serta masyarakat.

Selain peristiwa dan dokumen tersebut di atas, dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB IV Bagian Kesatu Pasal 5 ayat (1) dinyatakan bahwa setiap warganegara mempunyai hak sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu, dan pada Bagian Keempat Pasal 11 ayat (1) dinyatakan bahwa: Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi.



Oleh karena itu semua sekolah tentunya dapat menyelenggarakan pendidikan untuk semua warga negara tanpa kecuali.

Berdasarkan kajian tersebut di atas, dapat ditegaskan bahwa pendidikan inklusif adalah sistem pendidikan dimana semua anak termasuk anak-anak berkelainan/berkebutuhan khusus memperoleh layanan pendidikan secara inklusif bersama-sama dengan anak-anak pada umumnya. Semua anak mempunyai hak untuk menerima jenis pendidikan yang tidak mendiskriminasikan pada latar dari tidak mampuan, etnik, agama, bahasa, jender, kapabilitas dan lain sebagainya, termasuk anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus. Oleh karena itu sekolah harus mengakomodasi semua anak tanpa mengabaikan kondisi fisik, intelektual, social, emosional, linguistik atau kondisi lain mereka, termasuk anak cacat/berkelainan dan anak berbakat

Sekolah inklusif adalah sekolah yang melaksanakan pendidikan inklusif mengakomodasi semua anak tanpa menghiraukan kondisi fisik, intelektual, sosial, emosional, linguistik atau kondisi lain mereka. Hal ini termasuk anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus dan anak berbakat, anak jalanan dan anak pekerja, anak dari populasi terpencil dan pengembara, anak dari minoritas linguistik, etnik dan budaya dan anak-anak yang mempunyai kelemahan atau kelompok marginal lain.

Pelaksanaan sekolah inklusif di Indonesia mengacu pada pendapat Vaughn, Bos & Schumn dalam Direktorat Pembinaan Sekolah Luar Biasa (2007: 6-10) yang mengemukakan bahwa dalam praktik, istilah inklusi dipakai secara bergantian dengan istilah "*mainstreaming*" yang diartikan sebagai penyediaan layanan pendidikan yang layak bagi anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus sesuai dengan kebutuhan individualnya. Dengan demikian penempatan anak berkelainan harus dipilih yang paling bebas di antara alternatif layanan yang disediakan dan didasarkan pada potensi dan jenis serta tingkat kelainannya. Penempatan tersebut tidak permanen, tetapi sementara; dengan demikian siswa berkelainan dimungkinkan secara fleksibel pindah dari satu alternatif layanan ke alternatif lainnya, dengan asumsi



bahwa intensi kebutuhan khususnya berubah-ubah. Filosofinya inklusi, tetapi dalam prakteknya menyediakan berbagai alternatif layanan yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan mereka. Model ini sering disebut dengan inklusi moderat.

Mengacu pada pendapat Vaughn, Bos & Schumn dalam Direktorat Pembinaan Sekolah Luar Biasa (2007:6-10); penempatan anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus di sekolah inklusif di Indonesia dapat dilakukan dengan berbagai model, yaitu : (a) Kelas reguler “ *Full Inclusion*”; (b) Kelas reguler dengan cluster; (c) Kelas reguler dengan pull out; (d) Kelas reguler dengan cluster dan pull out; (e) Kelas khusus dengan berbagai pengintegrasian; (f) Kelas khusus penuh. Seterusnya dapat dikaji lebih lanjut tentang model sekolah inklusif di Indonesia sebagai berikut :

1. Kelas reguler “*Full Inclusion*”

Anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus belajar bersama dengan anak lain di kelas reguler/inklusif sepanjang hari dengan menggunakan kurikulum yang sama dengan yang digunakan anak pada umumnya.

2. Kelas reguler dengan cluster

Anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus belajar bersama dengan anak lain di kelas reguler/inklusif dalam kelompok khusus.

3. Kelas reguler dengan pull out

Anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus belajar bersama dengan anak lain di kelas reguler/inklusif, namun dalam waktu-waktu tertentu ditarik/keluar dari kelas reguler/inklusif ke ruang bimbingan/ruang sumber untuk belajar dan mendapat layanan bimbingan dari Guru Khusus/Guru Pembimbing Khusus.

4. Kelas reguler dengan cluster dan pull out

Anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus belajar bersama dengan anak lain di kelas reguler/inklusif dalam kelompok khusus, dan dalam waktu-waktu tertentu ditarik/keluar dari kelas



reguler/inklusif ke ruang bimbingan/ruang sumber untuk belajar dan mendapat layanan bimbingan dari Guru Khusus/Guru Pembimbing Khusus.

5. Kelas khusus dengan berbagai pengintegrasian

Anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus belajar dan mendapat layanan bimbingan dari Guru Khusus/Guru Pembimbing Khusus di dalam kelas khusus pada sekolah reguler/ inklusif; tetapi dalam bidang - bidang tertentu dapat belajar bersama anak lain di kelas reguler/inklusif.

6. Kelas khusus penuh

Anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus belajar dan mendapat layanan bimbingan dari Guru Khusus/Guru Pembimbing Khusus di dalam kelas khusus yang ada pada sekolah reguler/inklusif. Dalam model sekolah inklusif tersebut anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus tidak harus berada di kelas reguler/inklusif sepanjang hari untuk mengikuti semua mata pelajaran atau “inklusi penuh”; tetapi sebagian anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus dapat berada di kelas khusus/ruang sumber atau di ruang terapi untuk memperoleh bimbingan belajar dari guru khusus/guru pembimbing khusus, dan terapi dari terapis; karena jenis dan tingkat kelainan yang cukup berat.

Bagi anak berkelainan/ berkebutuhan pendidikan khusus yang jenis dan tingkat kelainannya tergolong berat; memungkinkan untuk lebih banyak waktunya berada di kelas khusus /ruang sumber yang ada pada sekolah reguler/inklusif. Bagi anak berkelainan/ berkebutuhan pendidikan khusus yang jenis dan tingkat kelainannya sangat berat, sehingga tidak memungkinkan belajar di sekolah reguler/inklusif dapat disalurkan ke sekolah khusus atau yang disebut Sekolah Luar Biasa SLB atau Panti Rehabilitas/Sosial; dan atau sekolah rumah sakit “Hospital School”.

Sekolah Inklusif dapat memilih model mana yang akan diterapkan secara fleksibel; artinya suatu saat dapat berganti model; karena pertimbangan berbagai hal, tergantung pada hal-hal yang antara lain

adalah sebagai berikut: (1) Jumlah anak berkelainan/berkebutuhan pendidikan khusus yang dilayani; (2) Jenis dan tingkat kelainan anak; (3) Ketersediaan sumber daya manusia (SDM) termasuk Guru Khusus/Guru Pembimbing Khusus; dan (4) Sarana dan prasarana yang tersedia.

## B. Mengorganisir Dukungan untuk Keragaman

Dalam pendidikan inklusif dikenal istilah dan konsep *children with special needs* (anak dengan kebutuhan khusus) atau *children with special educational needs* (anak dengan kebutuhan pendidikan yang khusus) istilah ini tidak bermaksud menggantikan istilah “anak cacat” atau “anak luar biasa” tetapi memiliki cara pandang yang lebih luas dan positif terhadap peserta didik atau anak yang memiliki kebutuhan yang sangat beragam. Yang dimaksud dengan kebutuhan khusus di sini adalah setiap kebutuhan yang ada kaitannya dengan pendidikan. Setiap anak dipandang mempunyai kebutuhan khusus baik yang permanen maupun yang temporer. Kebutuhan yang permanen adalah kebutuhan yang terus-menerus ada dan tidak akan hilang, misalnya pada anak yang memiliki kelainan penglihatan ia selalu menggunakan media membaca dengan huruf Braille (tulisan khusus bagi tunanetra). Sedangkan kebutuhan yang bersifat temporer adalah kebutuhan yang bersifat sementara, misalnya anak yang tidak dapat berkonsentrasi karena ia sedang sedih, setelah penyebabnya hilang maka ia dapat berkonsentrasi kembali.

Ditinjau dari penyebab munculnya kebutuhan khusus tersebut dapat berasal dari diri sendiri maupun dari luar diri (lingkungan). Salah satu contoh penyebab munculnya kebutuhan khusus dari diri sendiri adalah kecacatan (*disability*). Sedangkan kebutuhan khusus yang berasal dari lingkungan misalnya anak mengalami kesulitan belajar karena tidak dapat berkonsentrasi dengan baik dan penyebabnya mungkin suasana tempat belajar yang tidak nyaman.

Di samping itu, kebutuhan khusus juga dapat dibedakan menjadi:

1. Kebutuhan khusus umum



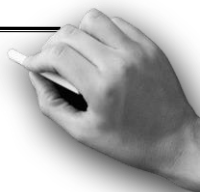
2. Kebutuhan khusus individu
3. Kebutuhan khusus kecacatan

Kebutuhan khusus umum adalah kebutuhan khusus yang secara umum dapat terjadi pada siapapun misalnya karena sakit tidak bisa belajar dengan baik. Sedangkan kebutuhan khusus individu adalah kebutuhan yang sangat khas yang dimiliki oleh seorang anak, misalnya seseorang tidak bisa belajar kalau tidak sambil mendengarkan musik. Kebutuhan khusus kecacatan adalah kebutuhan khusus yang ada akibat kecacatan, misalnya kebutuhan berbicara dengan bahasa isyarat dan artikulasi bagi anak tunarungu, kebutuhan pengajaran menolong diri sendiri pada anak tunagrahita. Sebagai upaya mendukung jalannya pendidikan inklusif di sekolah, terdapat beberapa organisasi yang hendaknya turut berpartisipasi secara terorganisir sesuai dengan peran mereka, diantaranya yaitu:

1. Peran SLB

Selain fungsinya sebagai penyelenggara pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus secara segregasi, maka apabila SLB berperan sebagai pusat sumber, maka peran tersebut menjadi bertambah, diantaranya:

- a. Sosialisasi/advokasi/informasi/penerangan ke sekolah dan penyelenggara pendidikan non formal dan informal.
- b. Melaksanakan assesmen pada semua anak sekolah, luar sekolah, dan sekolah rumah.
- c. Memberikan layanan dan bimbingan kependidikan bagi anak berkebutuhan khusus.
- d. Melakukan penjangkaran anak berkebutuhan khusus.
- e. Melaksanakan pelatihan untuk persiapan pelaksanaan layanan pendidikan inklusif.
- f. Penelitian dan penelaahan tentang kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan anak.



- g. Penelitian dan pengembangan metode dan strategi mengajar yang adaptif pada setiap individu penelitian dan pengembangan metode dan strategi mengajar yang adaptif pada setiap individu
- h. Merencanakan dan melaksanakan jejaring yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak.
- i. Merencanakan dan melaksanakan lingkungan pendidikan yang ramah bagi setiap anak.
- j. Merencanakan, membuat dan mengadakan berbagai alat bantu mengajar.
- k. Mengadakan advokasi yang terus-menerus, melalui berbagai media.
- l. Melakukan pelatihan profesional untuk guru pembimbing khusus dan profesional lainnya.
- m. Mengatur penempatan guru pembimbing khusus.
- n. Pelatihan vokasinal dan penyalurannya.

## 2. Peran Perguruan Tinggi

Penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan inklusif memerlukan kerjasama yang baik dan berkesinambungan antara sekolah, masyarakat dan pemerintah. Peran serta aktif dari masyarakat sangat diperlukan karena dalam era desentralisasi masyarakat dituntut untuk lebih aktif dalam mengembangkan segala potensi daerah termasuk dalam bidang pendidikan inklusif. Partisipasi masyarakat dimana sekarang diarahkan tidak hanya dalam bentuk pendanaan, tetapi juga dalam bentuk sumbangan pemikiran dan ketenagaan.

Dalam Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 pasal 11 dinyatakan bahwa satuan pendidikan penyelenggara pendidikan inklusif berhak memperoleh bantuan profesional sesuai dengan kebutuhan. Bantuan profesional tersebut dapat dilakukan oleh perguruan tinggi. Perguruan tinggi berkewajiban memberikan dukungan dan ikut berperan aktif dalam implementasi pendidikan inklusif, dalam upaya mewujudkan



pendidikan untuk semua. Bentuk partisipasi dan peran perguruan tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif antara lain meliputi:

- a. Memberikan bantuan profesional dalam mengidentifikasi, mengembangkan instrument dan melakukan assesment, menentukan jenis intervensi yang sesuai, mengembangkan layanan kompensatoris, dan layanan advokasi peserta didik.
- b. Memberikan bantuan profesional dalam pengembangan kurikulum, program pendidikan individual, pembelajaran, penilaian, media dan sumber belajar serta sarana dan prasarana yang aksesibel.
- c. Memberikan bantuan profesional dalam peningkatan kualifikasi pendidikan, pengembangan kompetensi dan profesionalitas guru sekolah inklusif, terutama guru pendidikan khusus (GPK) yang bertugas sebagai pendamping guru kelas dan guru mata pelajaran dalam melayani anak berkebutuhan khusus.
- d. Memberikan bantuan profesional dalam pengembangan kompetensi dan profesionalitas pengawas sekolah inklusif, yang lebih berorientasi kepada pengawasan kinerja dari pada pengawasan administratif.
- e. Memberikan bantuan profesional dalam mensosialisasikan konsep, penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan inklusif kepada para pembina dan pelaksana pendidikan di lapangan agar mereka memiliki persepsi yang sama, dalam bentuk seminar, workshop, diskusi-diskusi ilmiah, temu wicara, dan sebagainya.
- f. Memberikan pendampingan kepada sekolah-sekolah inklusif dalam penyelenggaraan pendidikan dan manajerial sekolah.
- g. Melakukan kerjasama dan membangun jaringan dengan pihak-pihak terkait dalam mendukung implementasi pendidikan inklusif di daerah.





### 3. Peran Organisasi LSM

Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) adalah sebuah organisasi yang didirikan oleh perorangan ataupun sekelompok orang yang secara sukarela yang memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tanpa bertujuan untuk memperoleh keuntungan dari kegiatannya. Organisasi ini dalam terjemahan harfiahnya dari Bahasa Inggris dikenal juga sebagai organisasi non pemerintah (disingkat ornop atau ONP (Bahasa Inggris: *non-governmental organization; NGO*).

Menurut instruksi menteri dalam negeri nomor 8 tahun 1990 tentang Pembinaan Lembaga Swadaya Masyarakat, yang dimaksud LSM adalah organisasi atau lembaga yang dibentuk oleh anggota masyarakat warga negara Republik Indonesia secara sukarela atas kehendak sendiri dan berminat serta bergerak di bidang kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi atau lembaga sebagai wujud partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, yang menitik beratkan kepada pengabdian secara swadaya. Berdasarkan Undang-undang No.16 tahun 2001 tentang Yayasan, maka secara umum organisasi non pemerintah di Indonesia berbentuk yayasan.

Lembaga Swadaya Masyarakat atau organisasi non pemerintah bukan menjadi bagian dari pemerintah, birokrasi maupun negara. Pembinaan terhadap Lembaga Swadaya Masyarakat sebagai mitra pemerintah dalam rangka mengembangkan, mendayagunakan peranan Lembaga Swadaya Masyarakat sebagai wahana partisipasi masyarakat dalam pembangunan secara swadaya dimaksudkan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan bertujuan agar keberadaan serta kegiatannya bermanfaat bagi kepentingan masyarakat dan sejalan dengan pembangunan di daerah, dalam lingkup pembangunan nasional. Secara garis besar dari sekian banyak LSM atau organisasi non pemerintah yang ada dapat di kategorikan sebagai berikut:

- a. Organisasi donor, adalah organisasi non pemerintah yang memberikan dukungan biaya bagi kegiatan ornop lain.



- b. Organisasi mitra pemerintah, adalah organisasi non pemerintah yang melakukan kegiatan dengan bermitra dengan pemerintah dalam menjalankan kegiatannya.
- c. Organisasi profesional, adalah organisasi non pemerintah yang melakukan kegiatan berdasarkan kemampuan profesional tertentu seperti ornop pendidikan, ornop bantuan hukum, ornop jurnalisme, ornop kesehatan, ornop pengembangan ekonomi dll.
- d. Organisasi oposisi, adalah organisasi non pemerintah yang melakukan kegiatan dengan memilih untuk menjadi penyeimbang dari kebijakan pemerintah. Ornop ini bertindak melakukan kritik dan pengawasan terhadap keberlangsungan kegiatan pemerintah.



# BAB IV MENGEMBANGKAN MANAJEMEN PRAKTIK INKLUSIF

## A. Pembelajaran yang Ramah untuk Semua

Proses pembelajaran yang ramah itu esensinya pada seorang guru yang memahami setiap siswanya sebagai individu yang memiliki keunikan, kemampuan, minat, kebutuhan, dan karakteristik yang berbeda-beda. Pemahaman tersebut sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif bagi semua anak.

Sebuah jawaban untuk menciptakan proses pembelajaran yang ramah adalah dengan mengadaptasi proses pembelajaran yang selama ini ada (*konvensional*) dengan kebutuhan setiap anak. Proses adaptasi ini berorientasi kepada pembelajaran yang senantiasa bertitik tolak pada anak (*child center learning*) tidak pada target silabus seperti pada Kurikulum Nasional yang harus dicapai.

Kurikulum yang digunakan diharapkan juga memberikan kesempatan dan peluang yang luas kepada guru untuk melakukan modifikasi dan penyesuaian yang diorientasikan terhadap kondisi masing-masing murid. Di samping itu terciptanya proses pembelajaran yang ramah memfokuskan pada *active learning*, artinya anak diberi keleluasaan untuk melakukan eksplorasi dan mendapatkan sumber-sumber informasi secara mudah serta lebih menekankan pada model kooperatif dan kreatif. Pembelajaran ini juga mengakar dari landasan norma dan nilai yang jelas, yang berasal dari budaya yang dimiliki oleh anak bukan oleh orang dewasa dan ruang lingkup pembelajaran

individual senantiasa memberikan kesempatan kepada anak bekerja berdasarkan pada tingkat kemampuan dan perkembangannya. Untuk itu, Sapon-Shevin (1994/1995) dalam Sunardi (2002) mengemukakan lima profil pembelajaran di sekolah inklusif:

1. Pendidikan inklusif berarti menciptakan dan menjaga komunitas kelas yang hangat, menerima keanekaragaman, dan menghargai perbedaan. Guru mempunyai tanggung jawab menciptakan suasana kelas yang menampung semua anak secara penuh dengan menekankan suasana dan perilaku sosial yang menghargai perbedaan yang menyangkut kemampuan, kondisi fisik, sosial ekonomi, suku agama, dsb.
2. Pendidikan inklusif berarti menerapkan kurikulum yang multilevel dan multimodalitas. Mengajar kelas yang memang dibuat heterogen memerlukan perubahan kurikulum secara mendasar. Guru di kelas inklusif secara konsisten akan bergeser dari pembelajaran yang kaku, berdasarkan buku teks, ke pembelajaran yang banyak melibatkan belajar yang kooperatif, tematik, berpikir kritis, pemecahan masalah, dan assessment secara autentik.
3. Pendidikan inklusif berarti menyiapkan dan mendorong guru untuk mengajar secara interaktif. Perubahan dalam kurikulum berkaitan erat dengan perubahan metode pembelajaran. Model kelas tradisional dimana seorang guru secara sendirian berjuang untuk dapat memenuhi kebutuhan semua anak di kelas, harus diganti dengan model murid-murid bekerja sama, saling mengajarkan dan secara aktif berpartisipasi dalam pendidikan sendiri dan pendidikan teman-temannya. Berkaitan antara pembelajaran kooperatif dan kelas inklusif sekarang jelas; semua anak berada di satu kelas bukan untuk berkompetisi, tetapi untuk saling belajar dari yang lain.
4. Pendidikan inklusif berarti penyediaan dorongan bagi guru dan kelasnya secara terus menerus dan penghapusan hambatan yang berkaitan dengan isolasi profesi. Meskipun guru selalu dikelilingi oleh orang lain, pekerjaan mengajar dapat menjadi profesi yang

terisolasi. Aspek penting dari pendidikan inklusif meliputi pengajaran dengan tim, kolaborasi dan konsultasi, dan berbagai cara mengukur keterampilan, pengetahuan, dan bantuan individu yang bertugas mendidik sekelompok anak. Kerjasama tim antara guru dengan profesi lain diperlukan, seperti para profesional, ahli bahasa, orthopedagog, konselor, dokter, psikolog, dsb.

5. Pendidikan inklusif berarti melibatkan orangtua secara bermakna dalam proses perencanaan. Pendidikan inklusif sangat bergantung kepada masukan orangtua pada pendidikan anaknya, misalnya keterlibatan mereka dalam penyusunan program pengajaran Individual.

Terlaksananya proses pembelajaran yang ramah ini salah satunya didasari oleh pelaksanaan assessment yang terencana. Assessment ini adalah suatu penilaian yang komprehensif dan melibatkan anggota tim untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan anak, yang mana hasil keputusannya dapat digunakan untuk menentukan layanan pendidikan yang dibutuhkan anak dan sebagai dasar untuk menyusun suatu rancangan pembelajaran. Rancangan pembelajaran yang dimaksud adalah rancangan pembelajaran yang didesain sebagai rancangan pendidikan individual atau IEP (*Individualized Educational Program*) yaitu suatu dokumen tertulis yang memadukan individualisasi metode assessment dengan individualisasi metode pengajaran.

Robb, Benardoni, dan Johnson (1972) dalam Robert M. Smith (1983) mengemukakan lima maksud utama yang mengarah kepada assessment:

1. Untuk mengidentifikasi anak
2. Untuk membuat keputusan tentang penempatan pendidikan
3. Untuk merancang perencanaan individualisasi pendidikan
4. Untuk memonitor kemajuan anak secara individu
5. Untuk mengevaluasi keefektifan program

Idealnya assessment ini dilakukan melalui kerjasama lintas sektoral dan multidisiplin. Selain didasari oleh pelaksanaan assessment,



proses pembelajaran yang ramah, perlu dilandasi juga oleh kurikulum yang fleksibel, dan pendekatan pembelajaran yang efektif.

Di dalam proses pembelajaran yang ramah bagi semua anak, kita harus memastikan bahwa kurikulum yang digunakan fleksibel dan responsif terhadap keberagaman kebutuhan semua peserta didik (ada penyesuaian terhadap tingkat dan irama perkembangan individu) dan tidak sebaliknya (Salamanca, 1994). Adanya keleluasaan yang mendorong guru berani melakukan modifikasi terhadap materi, metode, maupun penilaian untuk memfasilitasi kebutuhan komunikasi, mobilitas, dan belajar anak, penilaian lebih terbuka dan menyangkut seluruh aspek kemampuan siswa serta menggunakan *integrated subject curriculum*.

Di negara kita, peluang yang ada pada saat ini untuk memodifikasi kurikulum cukup terbuka dengan akan diberlakukannya Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), meskipun hal ini masih belum mampu memenuhi sebuah model kurikulum yang fleksibel. Meskipun demikian paling tidak elemen-elemen fleksibilitas sudah nampak, misalnya mengenai kebijakan nasional yang diharapkan hanya kompetensi dasar, sedangkan daerah bahkan termasuk sekolah diharapkan mampu merumuskan tuntutan kompetensi yang lebih spesifik dengan sistem evaluasi yang fleksibel.

Sistem evaluasi yang fleksibel memiliki dua model yaitu dengan tes yang skoringnya bisa kuantitatif dan kualitatif (*portofolio*), dan penerimaan siswa tanpa tes serta ujian dilakukan secara lokal bagi tingkat dasar dengan model sistem kenaikan kelas secara otomatis. Dengan demikian peluang ini bisa kita manfaatkan untuk menuju pelaksanaan proses pembelajaran yang ramah bagi semua anak, karena proses pembelajarannya senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik setiap anak.

Adapun desain pembelajaran yang dibutuhkan adalah yang mampu mengembangkan metode dan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan anak, yang mana hal ini bisa diidentifikasi melalui proses observasi dan *assessment* yang dilakukan sebelum, selama, ataupun



sesudah proses pembelajaran. Pembelajaran seharusnya muncul di dalam kelas dimanapun kelas itu berada dan bagaimanapun situasinya tanpa ada seorang individu pun yang dirugikan. Dan untuk keperluan tersebut diperlukan beberapa pendekatan seperti berikut ini:

1. Pembelajaran yang aktif (*active learning*)

Model ini adalah model pendekatan yang memberi bantuan kepada anak untuk menemukan berbagai peluang belajar sebagai wahana bagi dirinya untuk memperoleh pengetahuan, misalnya: anak diberi kebebasan mengeksplorasi berbagai informasi yang dibutuhkan sesuai dengan tema pembelajaran, baik melalui permainan, buku, majalah, surat kabar, ataupun pengalaman anak itu sendiri.

2. Tujuan-tujuan yang dinegoisasikan (*negotiation of objectives*)

Merupakan pendekatan yang memberi peluang terhadap setiap aktivitas pembelajaran didasarkan kepada minat dan perhatian dari setiap anak. Dalam hal ini siswa diobservasi dan diinterview, sehingga guru dapat menyesuaikan model pembelajarannya yang menyesuaikan antara tujuan pembelajaran dengan minat si anak tersebut. Sehingga rencana pembelajaran itu akan dirumuskan secara fleksibel.

3. Peragaan, Praktek, dan Umpan Balik (*demonstration, practice, and feedback*).

Merupakan pendekatan yang dapat memunculkan contoh-contoh model perilaku yang memberikan peluang kepada siswa untuk mencontoh dan sekaligus juga mendorong siswa untuk meniru, menggunakan dan sekaligus memberikan tanggapan langsung terhadap contoh-contoh model tersebut.

4. Evaluasi yang berkelanjutan (*continous evaluation*)

Melalui pendekatan ini dapat mendorong kemampuan penelaahan dan perefleksian siswa terhadap pembelajaran yang mampu menggambarkan bagaimana siswa mapu melakukan pembelajaran dan hasilnya sejauh mana. Artinya ini merupakan suatu proses penilaian yang dilakukan secara terus menerus dan tidak berhenti serta terfokus pada ujian akhir saja, namun semua proses dilihat secara seksama,



sehingga guru memperoleh gambaran yang utuh mengenai kondisi belajar siswa dari awal sampai akhir.

#### 5. Pemberian *Support*

Sebuah pendekatan yang dapat menolong siswa untuk mampu mengambil berbagai resiko sebagai wujud tanggung jawab dari apa yang dia lakukan. Dengan demikian dia memiliki rasa percaya diri yang positif karena memperoleh dorongan yang positif pula. Dukungan ini harus diberikan dalam berbagai model dan bentuk, misalnya: materi pembelajaran yang cukup baik, lingkungan pembelajaran yang ramah, mudah dijangkau dengan fasilitas yang sangat aksesible, keikutsertaan pemerintah (perencana pendidikan), keterlibatan manajemen yang baik, penghargaan dan penggunaan budaya lokal dan masyarakat lokal serta dukungan program dari institusi pusat sumber. Dengan cara seperti ini diharapkan guru dan siswa tertolong untuk menurunkan masalah-masalah belajar dan pembelajaran yang dihadapinya secara lebih efektif.

## **B. Memobilisasi Sumber Daya**

### **1. Guru Pendidikan Khusus**

Guru pendidikan khusus adalah tenaga pendidik yang memenuhi kualifikasi akademik, kompetensi dan sertifikasi pendidik bagi peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, sosial atau potensi kecerdasan dan bakat istimewa pada satuan pendidikan khusus, satuan pendidikan umum atau satuan pendidikan kejuruan (Permendiknas No.32 Tahun 2008).

Diperlukan sebuah kemampuan menjalin hubungan personal antar pribadi dan keterampilan berkomunikasi seorang guru tentang bagaimana mengajar anak untuk belajar dalam kegiatan pembelajaran di kelas inklusi. Menurut Tarmansyah (2007), guru berperan memberikan instruksi dalam upaya mengembangkan pengetahuan pembelajar sesuai dengan latar belakang mereka. Hal yang paling utama dalam hal ini adalah keikutsertaan siswa dalam membangun kemampuan memaknai





arti dari informasi yang diterimanya. Kemampuan seorang guru dalam berdialog dengan siswa mendorong terjadinya interaksi yang efektif.

Tinjauan kondisi psikologis anak berkebutuhan khusus yang begitu beragam dalam kelas inklusi akan sangat berpengaruh terhadap teknik yang digunakan guru dalam komunikasi verbal dan non verbal. Unsur-unsur komunikasi yang ada di dalamnya dipengaruhi oleh gaya komunikasi yang diterapkan oleh guru kepada siswa. Tanggung jawab pendidikan anak-anak berkebutuhan khusus di sekolah terletak ditangan pendidik, yaitu guru ABK.

Guru ABK merupakan salah satu komponen pendidikan yang secara langsung mempengaruhi tingkat keberhasilan anak berkebutuhan khusus dalam menempuh perkembangannya. Guru ABK dituntut untuk memiliki kesabaran yang tinggi, kesehatan fisik dan mental yang baik dalam bekerja karena mereka melakukan tugas fungsional yaitu mengajar satu per satu siswanya dengan penuh kesabaran, melakukan tugas administrasi seperti membuat rapor, dan tugas struktural dalam organisasi sekolah.

Berbeda dengan guru di sekolah biasa, menjadi guru ABK merupakan "panggilan hati" karena tugasnya berat dan menuntut komitmen penuh. Guru ABK dituntut untuk mengabdikan seluruh kemampuan, kreativitas, keterampilan, dan pikirannya untuk mendidik anak-anak luar biasa. Anak-anak penyandang kelainan biasanya tidak responsif, menutup diri, bahkan menghindari dari orang lain, dihantui rasa malu dan frustrasi akibat kelainan yang disandangnya. Tanpa memiliki dedikasi yang disertai kesabaran dan kreativitas dalam mengembangkan pendekatan pendidikan yang menarik dan mengundang, maka guru ABK akan gagal dalam menjalankan tugasnya.

## **2. Guru Umum Sebagai Guru Pendamping**

Guru pendamping memegang peranan penting dalam membantu tidak hanya pada perkembangan akademik tetapi juga non akademik, seperti perkembangan sosialisasi, komunikasi, perilaku, motorik dan perkembangan latihan keterampilan hidup sehari-hari. Peran guru



pendamping (*shadow teacher*) juga yaitu memahami berbagai kesulitan belajar serta cara menangani anak berkebutuhan khusus dengan baik dan memungkinkan anak untuk menerima perhatian khusus yang anak butuhkan. *Shadow teacher* dilatih untuk membantu anak berinteraksi dengan orang lain dan membantu mereka agar dapat memahami pelajaran.

Beberapa peranan guru pendamping menurut Skjorten dkk (dalam Pengantar Pendidikan Inklusif, 2003) yaitu : (1) Mendampingi guru kelas dalam menyiapkan kegiatan yang berkaitan dengan materi belajar. (2) Mendampingi anak berkebutuhan khusus (*special needs children*) dalam menyelesaikan tugasnya dengan pemberian instruksi yang singkat dan jelas. (3) Memilih dan melibatkan teman seumur untuk kegiatan sosialisasinya. (4) Menyusun kegiatan yang dapat dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas. (5) Mempersiapkan anak berkebutuhan khusus (*special needs children*) pada kondisi rutinitas yang berubah positif. (6) Menekankan keberhasilan anak berkebutuhan khusus (*special needs children*) dan pemberian reward yang sesuai dan pemberian konsekuensi terhadap perilaku yang tidak sesuai. (7) Meminimalisasi kegagalan anak berkebutuhan khusus (*special needs children*). (8) Memberikan pengajaran yang menyenangkan kepada anak berkebutuhan khusus (*special needs children*). (9) Menjalankan individual program pembelajaran yang terindividualkan (PPI).

Dalam proses pembelajaran guru pendamping kepada anak berkebutuhan khusus memiliki strategi seperti berikut: dalam memberikan layanan khusus pada anak berkebutuhan khusus adalah guru pendamping harus bisa membuat anak tersebut merasa nyaman disekolah maupun dikelas pada saat proses pembelajaran berlangsung. Temuan penelitian tersebut sesuai apabila dihubungkan dengan pendapat Shevin (dalam Direktorat PLB, 2005: 7) mengemukakan lima profil pembelajaran di sekolah inklusif, yaitu: pendidikan inklusif berarti menciptakan dan menjaga komunitas kelas yang hangat, menerima keanekaragaman dan menghargai perbedaan.



Komunikasi dan kerjasama antara guru pendamping (*shadow teacher*), guru kelas, dan orangtua sangat penting agar tercipta hubungan yang bermakna guna memenuhi kebutuhan anak. *Shadow teacher* bekerjasama dengan guru wali kelas dan guru konselor dalam pelayanan siswa serta membantu memberikan para siswa dengan menanamkan tanggung jawab, mendorong kemandirian dan mendorong siswa dalam belajar. Di Amerika, para *shadow teacher* dipekerjakan oleh orangtua yang memiliki anak berkebutuhan khusus untuk dapat bekerja mendampingi anak mereka di dalam kelas selama pelajaran berlangsung. Guru Pendamping juga bertugas untuk melayani kebutuhan siswa yang mempunyai kekurangan fisik, mental, emosi maupun intelektual di sekolah inklusif sehingga potensi yang dimiliki mampu terlayani dengan maksimal.

Di samping itu, selain memiliki banyak kelebihan guru pendamping juga memiliki kekurangan. Masih ada guru pendamping yang kesulitan dalam mengatasi anak yang mempunyai gangguan autis. Seharusnya guru pendamping mengetahui keadaan atau karakteristik masing-masing anak autis dikelas, misalnya anak tersebut mempunyai karakteristik belajar yang sesuai dengan dirinya, setidaknya ia juga mengetahui gaya belajar individu autistik secara umum dan ciri khas anak yang ia dampingi pada khususnya. Guru pendamping harus mengetahui kebutuhan anak didiknya, agar anak memperoleh informasi yang diperlukan untuk dapat berpartisipasi di dalam kegiatan dikelas maupun diluar kelas.

Tapi kenyataannya ketika menyampaikan informasi tidak semudah yang dibayangkan. Guru pendamping masih kesulitan dalam menyampaikan informasi dikarenakan anak yang sangat hiperaktif, tidak bisa berkonsentrasi, dan kondisi emosional yang kadang berubah-ubah, sehingga guru pendamping harus memiliki kesabaran dan mencari cara untuk menghadapi anak autis. Meskipun masih ada kekurangan, guru pendamping ini sangat dianjurkan untuk membantu guru kelas dalam proses pembelajaran. Agar pembelajaran berjalan sesuai harapan.



### **3. Forum Guru Pendidikan Khusus**

Forum merupakan tempat atau wadah untuk membicarakan kepentingan bersama atau tempat pertemuan dan bertukar pikiran antar pengguna. Forum ini merupakan tempat pengguna untuk mencari informasi yang relevan dan memberikan masukan-masukan sesama antar pengguna. Forum mempunyai aturan-aturan di dalamnya agar pengguna bisa berbicara dengan sopan tanpa menyakiti hati pengguna lainnya, forum juga mempunyai administrator atau bisa juga disebut dengan moderator.

Forum diskusi merupakan tempat untuk memberikan pendapat atau mencari informasi yang lebih akurat dan saling berbagi antar pengguna forum, forum diskusi kelompok melibatkan lebih dari satu individu dalam berdiskusi dalam sebuah forum. Forum diskusi menurut Yani (2011) adalah, "Proses, pengetahuan, pembelajaran untuk memberikan arti internalisasi nilai-nilai kepada peserta diskusi atau melihat keadaan diskusi pada forum tersebut."



# **BAB V**

# **KEBERHASILAN**

# **PENDIDIKAN INKLUSIF**

## **A. Pemantauan Efisiensi Pendidikan Inklusif**

Efisiensi dan efektivitas merupakan 2 macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh perusahaan (Agus, 1995:46). Dalam kamus besar pengertian efisiensi adalah:

“Kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang buang waktu, tenaga dan biaya)” (Agus, 1995 : 250). Pengertian efisiensi itu sendiri telah didefinisikan oleh banyak pakar ekonomi dan manajemen, diantara adalah pengertian efisiensi menurut Hasibuan yaitu : “Perbandingan terbaik antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber yang digunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas” (1995:7).

Adapun menurut Supriyono (1997:35), efisiensi didefinisikan sebagai berikut: “Efisiensi adalah jika suatu unit dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan”. Efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan (input yang serendah-rendahnya) untuk menghasilkan suatu keluaran (output), dan juga merupakan kemampuan untuk



menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut:

- a. Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
- b. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.
- c. Pengertian efisiensi menurut Mulyamah (1987:3) adalah efisiensi adalah merupakan suatu pengukuran yang membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan.

Konsep efisiensi internal dalam pendidikan (sekolah inklusif) bergantung pada paradigma input-output. Efisiensi akan tercapai kalau nilai output pendidikan adalah maksimum untuk biaya input yang ditetapkan atau biaya input adalah minimum untuk harga tertentu output yang dihasilkan. Paradigma input-output menyelipkan teknologi sebagai variabel yang mentransformasikan input menjadi output. Oleh karena itu pengukuran proses produksi dalam pendidikan (sekolah inklusif) meliputi: input, teknologi, dan output.

Pada umumnya pengukuran input dalam analisis pendidikan menggunakan pengeluaran per siswa (sering disebut dengan "unit cost"). Alternatif pengukuran input dalam kualitas pendidikan mencakup mutu guru, ketersediaan dan mutu fasilitas, bahan-bahan, dan peralatan, dan perbandingan pemanfaatan antara siswa dan guru, siswa dan kelas, atau siswa dan sekolah inklusif. Perangkat kedua untuk mengukur variabel kualitas adalah mengukur proses. Contoh variabel proses adalah interaksi guru dan siswa, pengaruh teman sebaya waktu siswa mengerjakan tugas, alokasi kurikulum, dan mengukur pemanfaatan fasilitas, peralatan, dan bahan-bahan pengajaran. Pengkajian fenomena proses selalu lebih memerlukan biaya dari pada mengukur input.

Beberapa analisis melihat bahwa mengukur output sebagai lebih nyata untuk mengukur mutu sekolah inklusif. Pengukuran output



meliputi aspek kognitif, efektif, sikap, dan perilaku. Peningkatan efisiensi internal sekolah inklusif memerlukan dukungan politik dan budaya bagi tercapainya mutu pendidikan di sekolah inklusif. Peningkatan efisiensi internal sekolah inklusif tidak bisa dilepaskan dari hambatan politik dan budaya terutama yang menyangkut pengaruh peninggalan kolonial dalam berbagai bentuk, orientasi kurikulum yang sering berganti-ganti dan tidak konsisten, dan konservatisme terhadap pembaharuan pendidikan yang muncul dalam berbagai bentuk penolakan pembaharuan pendidikan.

Ketersediaan dan kemampuan sumber daya manusia menentukan keberhasilan peningkatan efisiensi internal sekolah inklusif. Di banyak negara berkembang ditemukan hambatan sumber daya manusia, terutama mutu para guru khususnya dalam bidang matematik dan sains, serta kemampuan efisiensi manajemen dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah inklusif. Peningkatan efisiensi internal sekolah inklusif menghadapi hambatan bahan-bahan pengajaran. Untuk meningkatkan efisiensi internal diperlukan tersedia dan termanfaatkannya bahan-bahan pengajaran yang dibuat dan disiapkan oleh para guru. Keterbatasan para guru dalam membuat dan menyiapkan bahan-bahan pengajaran memunculkan terjadinya hambatan bahan-bahan pengajaran.

Jenis dan jumlah fasilitas yang dimiliki sekolah inklusif mempengaruhi peningkatan efisiensi internal sekolah inklusif. Sekolah inklusif menghadapi hambatan kurang tersedianya fasilitas pendidikan yang diperlukan. Banyak sekolah inklusif di negara-negara berkembang tidak memiliki fasilitas pendidikan yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah inklusif. Kurangnya fasilitas pendidikan menyebabkan tidak terjadinya peningkatan efisiensi internal di dalam sekolah inklusif.

Peningkatan efisiensi internal sekolah inklusif memerlukan dukungan kerja keras dari para pelaksananya. Dukungan kerja keras akan muncul manakala diimbangkan oleh tersedianya sistem insentif yang memadai. Banyak sekolah inklusif di negara sedang berkembang kurang mengembangkan sistem insentif bagi para pelaksana



pembaharuan pendidikan di tingkat sekolah inklusif. Sekolah menghadapi hambatan insentif sehingga peningkatan efisiensi internal di dalam sekolah inklusif tidak terjadi sebagaimana yang diharapkan.

Sekolah inklusif menghadapi hambatan sikap dalam meningkatkan efisiensi internal sekolah. Para pelaku di tingkat sekolah cenderung memiliki sikap yang kurang mendukung terjadinya pembaharuan pendidikan di tingkat sekolah. Pembaharuan pendidikan ditingkat sekolah cenderung menghadapi tantangan internal yang kuat dibanding tantangan eksternalnya. Sekolah dan para pelakunya lebih menunjukkan sikap kurang mendukung terjadinya peningkatan efisiensi internal di sekolah sehingga sekolah inklusif kurang responsif terhadap gerakan-gerakan pembaharuan.

Sekolah inklusif merupakan institusi sosial yang konservatif dibanding institusi sosial lainnya. Pembaharuan sekolah melalui peningkatan efisiensi internal sekolah memerlukan dukungan manajemen yang handal. Banyak terjadi di sekolah di negara-negara sedang berkembang hambatan manajemen yang menyebabkan upaya peningkatan efisiensi internal tidak dapat berjalan dengan baik. Para pengelola sekolah inklusif kurang memiliki kemampuan manajemen seperti yang disyaratkan bagi terjadinya peningkatan efisiensi internal. Sejalan dengan input pendukung yang telah diuraikan di atas, peningkatan efisiensi internal sekolah memerlukan dukungan ketersediaan infrastruktur pendidikan yang memadai. Sayangnya, banyak sekolah inklusif di negara sedang berkembang menghadapi hambatan tidak tersedianya infrastruktur yang mampu mendukung terlaksananya peningkatan efisien internal sekolah.

Hal yang demikian itu pada gilirannya menyebabkan sekolah inklusif tidak bisa melaksanakan pembaharuan pendidikan yang sejalan dengan cepatnya perubahan yang terjadi di lingkungan masyarakat. Persoalan klasik sekolah adalah tidak memiliki cukup dana untuk melaksanakan pengembangan sekolah inklusif. Hambatan keuangan dan biaya pendidikan dihadapi oleh sekolah inklusif dalam melaksanakan peningkatan efisiensi internal sekolah.





## B. Pemantauan Efektivitas Pendidikan Inklusif

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Pendapat H. Emerson yang dikutip Soewarno Handyaningrat S. (1994:16) yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa :“Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”. Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

Sedangkan Efektivitas menurut H. Emerson : pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. (Soewarno Handyaningrat, 1990, hal 15) Menurut pendapat Mahmudi mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”(Mahmudi, 2005:92). Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

Dalam menilai efektivitas program, Tayibnafis (2000:23-36) dalam Ali Muhidin (2009) menjelaskan berbagai pendekatan evaluasi. Pendekatan - pendekatan tersebut yaitu:

1. Pendekatan eksperimental (*experimental approach*).

Pendekatan ini berasal dari kontrol eksperimen yang biasanya dilakukan dalam penelitian akademik. Tujuannya untuk



memperoleh kesimpulan yang bersifat umum tentang dampak suatu program tertentu dengan mengontrol sebanyak-banyaknya faktor dan mengisolasi pengaruh program.

2. Pendekatan yang berorientasi pada tujuan (*goal oriented approach*).

Pendekatan ini memakai tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan. Pendekatan ini amat wajar dan praktis untuk desain pengembangan program. Pendekatan ini memberi petunjuk kepada pengembang program, menjelaskan hubungan antara kegiatan khusus yang ditawarkan dengan hasil yang akan dicapai.

3. Pendekatan yang berfokus pada keputusan (*the decision focused approach*).

Pendekatan ini menekankan pada peranan informasi yang sistematis untuk pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pandangan ini informasi akan amat berguna apabila dapat membantu para pengelola program membuat keputusan. Oleh sebab itu, evaluasi harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk keputusan program.

4. Pendekatan yang berorientasi pada pemakai (*the user oriented approach*).

Pendekatan ini memfokuskan pada masalah utilisasi evaluasi dengan penekanan pada perluasan pemakaian informasi. Tujuan utamanya adalah pemakaian informasi yang potensial. Evaluator dalam hal ini menyadari sejumlah elemen yang cenderung akan mempengaruhi kegunaan evaluasi, seperti cara-cara pendekatan dengan klien, kepekaan, faktor kondisi, situasi seperti kondisi yang telah ada (*pre-existing condition*), keadaan organisasi dengan pengaruh masyarakat, serta situasi dimana evaluasi dilakukan dan dilaporkan. Dalam pendekatan ini, teknik analisis data, atau penjelasan tentang tujuan evaluasi memang penting, tetapi tidak sepenting usaha pemakai dan cara pemakaian informasi.



5. Pendekatan yang responsif (*the responsif approach*).

Pendekatan responsif menekankan bahwa evaluasi yang berarti adalah evaluasi yang mencari pengertian suatu isu dari berbagai sudut pandang semua orang yang terlibat, berminat, dan berkepentingan dengan program (*stakeholder program*). Evaluator menghindari satu jawaban untuk suatu evaluasi program yang diperoleh dengan memakai tes, kuesioner, atau analisis statistik, sebab setiap orang yang dipengaruhi oleh program merasakannya secara unik. Evaluator mencoba menjembatani pertanyaan yang berhubungan dengan melukiskan atau menguraikan kenyataan melalui pandangan orang-orang tersebut. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami ihwal program melalui berbagai sudut pandang yang berbeda.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka efektivitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna dari pada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Pandangan yang sama menurut pendapat Peter F. Drucker yang dikutip H.A.S. Moenir mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut efektivitas, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan” (Moenir, 2006:166). Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Efektivitas sekolah atau efektivitas pendidikan yang kemudian dalam perkembangannya memunculkan konsep sekolah efektif yang bervariasi, sebagai lawannya, pada umumnya di negara-negara yang sudah maju dibatasi hanya pada pengukuran output saja. Antara input



dan output dalam tampilan yang sistematis dijumpai oleh konsep efisiensi internal. Dapat terjadi bahwa kualitas sekolah dan efektivitas sekolah dicapai tanpa adanya efisiensi dalam sekolah. Analisis efisiensi internal dapat menjawab bahwa output yang bertambah dapat diperoleh dengan input yang ada atau dengan sedikit input dapat dicapai tingkat output yang sama. Konsep efisiensi internal lebih inklusif dari pada konsep kualitas sekolah, efektivitas sekolah atau sekolah efektif karena berkaitan dengan kelangkaan sumber-sumber dan pemanfaatannya yang tepat di dalam sekolah.

Di Indonesia konsep efektivitas sekolah, efektivitas pendidikan atau sekolah efektif juga mengalami perubahan yang dikaitkan dengan mutu sekolah sehingga tidak menjadi dua konsep yang terpisah. Pengukurannya pun dikaitkan dengan pengukuran mutu sekolah. Secara lebih luas, konsep sekolah efektif oleh Tim Riset MBS (2004) dijelaskan bahwa selain mengandung perspektif mutu sekolah, mengandung juga perspektif lain yaitu perspektif manajemen yang mencakup layanan belajar siswa, pengelolaan dan layanan siswa, sarana dan prasarana sekolah; program dan pembiayaan, partisipasi masyarakat, dan budaya sekolah.

Sekolah efektif memiliki pengertian yang beragam. Pertama, sekolah efektif menunjuk pada sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolahnya. Rumusan ini menunjuk pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan seperti termuat dalam kurikulum (Tim Riset MBS, 2004:29).

Kedua, dengan mengutip pendapat Cheng (Tim Riset MBS, 2004:9) sekolah efektif adalah sekolah yang menunjukkan kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial, fungsi politik, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan.

Mengacu pada dua pendapat itu, secara teoritik evaluasi keefektifan sekolah dilakukan dengan mengkaji bagaimana seluruh komponen dan fungsi itu berinteraksi satu sama lain secara terpadu



dalam mendukung terwujudnya sekolah efektif. Namun dalam prakteknya, pandangan holistik ini sulit diimplementasikan karena keterbatasan pendekatan evaluasi yang digunakan. Oleh karena itu, evaluasi sekolah efektif dirumuskan sebagai evaluasi terhadap keoptimalan berfungsinya setiap komponen sekolah dalam mendukung sekolah efektif.

### **C. Pemantauan Ekuitas Pendidikan Inklusif**

Ekuitas atau keadilan pendidikan termasuk dalam skema pemerataan kesempatan. Pemerataan kesempatan pendidikan (*equality of educational opportunity*) menggamit dimensi aksesibilitas pendidikan (*educational accessibility*) dan ekuitas atau keadilan pendidikan (*educational equality*) itu sendiri. Secara prinsip, keadilan pendidikan bermakna bahwa setiap warga negara berhak untuk mendapatkan pendidikan yang layak.

Namun demikian, karena faktor-faktor cultural, perbedaan individual, bias jender, kemampuan ekonomi keluarga, lingkungan geografis dan lainnya, meskipun terbuka hak dan peluang yang sama, selalu memunculkan akses populasi untuk menerima layanan pendidikan dan pembelajaran secara layak.

Menurut Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (SK Mendiknas) No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi, pendidikan akademik bertujuan menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dalam menerapkan, mengembangkan, dan/atau kesenian, serta menyebarluaskan dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Adapun pendidikan profesional bertujuan menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan profesional dalam menerapkan, mengembangkan dan menyebarluaskan teknologi dan/atau kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya



kebudayaan nasional. Kemampuan institusi pendidikan untuk mengembangkan potensi akademik dan potensi vokasional peserta didik menjadi prasyarat bagi dihasilkannya SDM yang bermutu.

Pemerintah mengambil peran paling dominan dalam menciptakan ekuitas pendidikan. Sekalipun demikian, upaya membangun pendidikan yang memenuhi kriteria ekuitas itu akan lebih cepat membuahkan hasil jika ditunjang oleh kesadaran masyarakat.

Kebijakan pemerintah untuk mewujudkan ekuitas jenjang pendidikan dasar menggamit langsung dua dimensi.

*Pertama*, membuka peluang luas bagi anak usia jenjang pendidikan dasar untuk diterima di lembaga sekolah dengan perlakuan yang adil. Keadilan dimaksud adalah menghilangkan sama sekali atau setidaknya seoptimal mungkin adanya bias jender, status social-ekonomi, dan keterisolasian secara geografis.

*Kedua*, penyediaan anggaran yang mencukupi bagi terwujudnya inisiatif keadilan disertai ukuran-ukuran khusus secara material pendidikan, sehingga peserta didik dapat mencapai perolehan pembelajaran pada tingkat kemampuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk secara aktif dapat berperan pada system social dan kelembagaan ekonomi.

Kebijakan pemerintah untuk mengalokasikan anggaran yang mencukupi dalam rangka menegakkan prinsip-prinsip keadilan di bidang pendidikan di dasari pertimbangan bahwa sebagian masyarakat sama sekali tidak dapat membayar biaya atau karena keluarga sama sekali tidak dapat terhindar dari kehilangan pekerjaan. Sementara itu, "ukuran-ukuran khusus" bermakna bahwa konsentrasi pemerintah harus terfokus pada jenjang pendidikan dasar, khususnya sekolah dasar. Menurut Bank Dunia, pemerintahan suatu negara harus mampu mengambil kebijakan khusus. Beberapa kebijakan dimaksud meliputi ;

1. Berani merekrut guru wanita untuk menentukan model-model peran bagi remaja putri;
2. Membuat pendidikan khusus yang terjangkau;

3. Menggunakan dua bahasa atau lebih di daerah-daerah yang memiliki diversitas linguistik;
4. Menyelenggarakan program perbaikan kesehatan;
5. Mengadakan perbaikan nutrisi penduduk.

Dalam skema Bank Dunia, kebijakan ekuitas pendidikan melibatkan beberapa factor dominan, yaitu

1. Ukuran-ukuran financial
2. Ukuran-ukuran khusus
3. Remaja putri sebagai target utama
4. Diversitas bahasa
5. Kelompok-kelompok lain yang tidak diuntungkan.

Bagi keluarga miskin, biaya langsung dan tidak langsung masih dirasakan terlalu mahal untuk menggaransi pendaftaran anak-anaknya ke sekolah, dan juga untuk keperluan operasional belajar. Biaya langsung tersebut sangat besar untuk ukuran keluarga miskin, sementara pemerintah secara umum tidak selalu dapat menyediakannya. Kalaupun dana pemerintah tersedia untuk itu, system distribusinya sangat sulit, khususnya di daerah-daerah penduduk yang bermukim secara nomaden atau sangat terisolasi. Biaya-biaya untuk keperluan operasional pendidikan mencakup :

1. Biaya transportasi
2. Pembelian buku
3. Pembelian lembar kerja siswa
4. Pembelian seragam sekolah
5. Pembelian alat-alat tulis
6. Pembelian untuk kegiatan belajar ekstrakelas dan lain-lain

Dalam pendidikan inklusif, keadilan harus dijunjung tinggi oleh para guru dan staf dalam memperlakukan siswanya, terutama siswa ABK. Keadilan harus ditegakkan baik dalam masalah finansial hingga moral. Tentunya, perlu kesadaran semua pihak agar keadilan pendidikan dapat terwujud di sekolah inklusif.



# BAB VI

## PENGEMBANGAN SISTEM PENDIDIKAN INKLUSIF

### A. Peran Budaya

Semua ini menggaris bawahi pentingnya faktor budaya. Ini pada gilirannya membawa kita kembali ke keprihatinan tentang kepemimpinan dalam organisasi. Schein (2004) mengemukakan bahwa budaya adalah tentang tingkat yang lebih dalam dari asumsi dan kepercayaan dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang beroperasi secara tidak sadar untuk menentukan bagaimana mereka memandang diri mereka sendiri dan konteks kerja mereka. Sejauh mana nilai-nilai ini mencakup penerimaan dan perayaan perbedaan, dan komitmen untuk menawarkan kesempatan pendidikan kepada semua siswa, ditambah dengan sejauh mana mereka dibagikan kepada staf sekolah, berkaitan dengan sejauh mana siswa dimungkinkan untuk berpartisipasi (Kugelmass 2001).

Hargreaves (1995) berpendapat bahwa budaya dapat dilihat sebagai memiliki fungsi mendefinisikan realitas, memungkinkan orang-orang dalam suatu institusi untuk memahami diri mereka sendiri, tindakan mereka, dan lingkungan mereka. Fungsi budaya yang menentukan realitas saat ini, menurutnya, seringkali merupakan fungsi penyelesaian masalah yang diwarisi dari masa lalu. Dengan cara ini, bentuk budaya masa kini yang diciptakan untuk memecahkan masalah yang muncul seringkali menjadi resep yang diterima begitu saja untuk menghadapi masalah yang baru tercipta dari kebaruan mereka.



Mengubah norma-norma yang ada dalam sekolah sulit untuk dicapai, terutama dalam konteks yang dihadapkan dengan begitu banyak tekanan yang bersaing dan di mana praktisi cenderung bekerja sendiri dalam mengatasi masalah yang mereka hadapi (Fullan 1991). Di sisi lain, kehadiran anak-anak yang tidak cocok dengan menu sekolah yang ada dapat memberikan dorongan untuk mengeksplorasi budaya yang lebih kolaboratif di mana guru saling mendukung dalam bereksperimen dengan respon pengajaran baru. Dengan cara ini, kegiatan penyelesaian masalah secara bertahap menjadi fungsi yang menentukan realitas, diterima begitu saja yang merupakan budaya sekolah yang lebih diarahkan untuk mengembangkan cara kerja yang inklusif.

Implikasi dari semua ini adalah bahwa menjadi lebih inklusif adalah masalah berpikir dan berbicara, meninjau dan memperbaiki praktik, dan membuat upaya untuk mengembangkan budaya yang lebih inklusif. Konseptualisasi seperti itu berarti bahwa inklusi tidak dapat dipisahkan dari konteks di mana ia berkembang, atau hubungan sosial yang mungkin menopang atau membatasi perkembangan itu (Dyson 2006). Ini menunjukkan bahwa dalam interaksi yang kompleks antara individu-individu, dan antara kelompok-kelompok dan individu-individu, keyakinan dan nilai-nilai dan perubahan yang sama ada, dan bahwa mustahil untuk memisahkan keyakinan-keyakinan itu dari hubungan-hubungan di mana mereka diwujudkan. Nias (1989) menggambarkan budaya kolaborasi yang berkembang baik sebagai produk maupun penyebab dari keyakinan sosial dan moral yang dimiliki bersama. Hopkins, Ainscow, dan West (1994) berpendapat bahwa dalam organisasi yang berjuang menuju perubahan, budaya sekolah terus berkembang. Evolusi ini terjadi melalui interaksi anggota sekolah dengan satu sama lain dan melalui refleksi mereka pada kehidupan dan dunia di sekitar mereka (Coleman dan Earley 2005).

Pada baris yang sama, penulis lain berpendapat bahwa untuk membawa perubahan budaya yang menuntut inklusi, penting untuk mempertimbangkan nilai-nilai yang mendasari perubahan yang dimaksud (Ainscow 1999; Carrington 1999; Corbett 2001; Kugelmass 2001; Ainscow, Booth, dan Dyson 2006). Dengan demikian, perubahan



budaya diarahkan menuju 'pandangan inklusif inklusif, di mana keragaman dipandang memberikan kontribusi positif pada penciptaan pengaturan pendidikan yang responsif' (Ainscow, Booth dan Dyson 2006, 15). Ini melibatkan pengembangan kapasitas mereka yang berada di sekolah untuk mengungkap dan menantang pandangan defisit yang mengakar kuat tentang 'perbedaan', yang mendefinisikan jenis siswa tertentu sebagai 'kekurangan sesuatu' (Trent, Artiles, dan Englert 1998). Para penulis yang terlibat dalam memfasilitasi dan mengevaluasi proses semacam itu di sekolah berulang kali mengidentifikasi peran kepemimpinan sebagai hal yang penting untuk mempertahankan perubahan tersebut, baik dalam konteks maju maupun berkembang (Lipsky dan Gartner 1998; Ainscow 1999; Zollers, Ramanathan, dan Yu 1999; Kugelmass dan Ainscow 2003; Leo dan Barton 2006).

Penulisan dalam bidang inklusi menunjukkan bahwa keyakinan, sikap, dan tindakan guru adalah yang menciptakan konteks di mana anak-anak dan remaja diminta untuk belajar. Karena itu, tugasnya adalah mengembangkan sistem pendidikan di mana para guru merasa didukung serta ditantang sehubungan dengan tanggung jawab mereka untuk terus mengeksplorasi cara-cara yang lebih efektif dalam memfasilitasi pembelajaran semua siswa. Ini memiliki implikasi besar bagi organisasi dan kepemimpinan sekolah dan untuk kebijakan pendidikan secara keseluruhan. Ini menimbulkan pertanyaan tentang tindakan apa yang diperlukan untuk memajukan pemikiran dan praktik ke depan; dengan kata lain, apa 'pengungkit untuk perubahan'? (Ainscow 2005).

Senge (1989) melihat 'pengungkit' sebagai tindakan yang dapat diambil untuk mengubah perilaku organisasi dan individu-individu di dalamnya. Dia melanjutkan dengan berpendapat bahwa mereka yang ingin mendorong perubahan dalam suatu organisasi harus cerdas dalam menentukan di mana leverage yang tinggi berada. Terlalu sering, ia menyarankan, pendekatan yang digunakan untuk membawa perubahan besar-besaran dalam organisasi adalah 'leverage rendah'. Dengan kata lain, mereka cenderung mengubah penampilan tetapi bukan cara kerjanya. Contoh-contoh kemungkinan dari aktivitas dengan leverage



yang rendah di bidang pendidikan meliputi: dokumen kebijakan, konferensi, dan kursus dalam layanan. Sementara inisiatif semacam itu dapat memberikan kontribusi, mereka cenderung tidak mengarah pada perubahan signifikan dalam pemikiran dan praktik (Fullan 1991). Tujuan kami, oleh karena itu, harus untuk mengidentifikasi apa yang mungkin berubah menjadi upaya peningkatan yang lebih halus, kurang jelas dan lebih tinggi untuk membawa perubahan di sekolah.

## **B. Kepemimpinan Organisasi**

Tampaknya, kemudian, bahwa prinsip inklusi cenderung memerlukan tantangan terhadap pemikiran orang-orang dalam organisasi tertentu dan, mau tidak mau, ini lagi-lagi menimbulkan pertanyaan mengenai bentuk-bentuk kepemimpinan. Sebuah tinjauan literatur menyimpulkan bahwa masalah inklusi semakin dipandang sebagai tantangan utama bagi para pemimpin pendidikan (Barat, Ainscow, dan Nottman 2003).

Sebagai contoh, Leithwood, Jantzi dan Steinbach (1999) mengemukakan bahwa dengan keberagaman yang berkelanjutan, sekolah akan perlu berkembang dalam ketidakpastian, memiliki kapasitas yang lebih besar untuk pemecahan masalah secara kolektif, dan dapat menanggapi berbagai pelajar yang lebih luas. Sergiovanni (1992) juga menunjukkan tantangan keragaman siswa dan berpendapat bahwa pendekatan saat ini terhadap kepemimpinan sekolah mungkin menghalangi upaya peningkatan. Perhatian khusus yang disorot dalam literatur terbaru adalah juga untuk memahami bagaimana kepemimpinan dan perilaku siswa saling terkait. Ainscow dan Fox (2005) menegaskan bahwa bentuk kepemimpinan yang dapat memfasilitasi peningkatan perilaku siswa sangat penting dalam mempromosikan inklusi pendidikan.

Lambert et al. (2002) berpendapat untuk kepemimpinan konstruktivis sebagai strategi untuk menanggapi keragaman pelajar. Ini melibatkan proses timbal balik yang memungkinkan peserta dalam komunitas pendidikan untuk membangun makna yang mengarah pada



tujuan bersama tentang sekolah. Mereka menggunakan perspektif ini untuk menyatakan bahwa kepemimpinan melibatkan proses interaktif yang dilakukan oleh siswa dan guru. Akibatnya, ada kebutuhan untuk kepemimpinan bersama, dengan kepala sekolah dipandang sebagai pemimpin. Struktur hierarkis harus digantikan oleh tanggung jawab bersama dalam komunitas yang menjadi ditandai oleh nilai-nilai dan harapan yang disepakati, sehingga banyak fungsi kontrol yang terkait dengan kepemimpinan sekolah menjadi kurang penting atau bahkan kontraproduktif. Seperti yang ditekankan, ini membutuhkan perubahan budaya lintas level dan yang paling penting di tingkat kepemimpinan sekolah. Pada saat yang sama, penting untuk dicatat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi transisi semacam itu mungkin berada di luar lingkungan sekolah, misalnya di tingkat otoritas kabupaten atau lokal (Sandill dan Ainscow 2007).

Banyak literatur tentang peran kepemimpinan dalam kaitannya dengan peningkatan sekolah menempatkan penekanan pada pentingnya hubungan sosial (Hopkins 2001). Johnson dan Johnson (1989), dua tokoh kunci dalam bidang psikologi sosial, berpendapat bahwa para pemimpin dapat menyusun hubungan kerja staf dalam salah satu dari tiga cara: kompetitif, individual, atau kooperatif. Dalam struktur kompetitif, guru saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang hanya beberapa yang dapat dicapai; struktur individualistis ada ketika guru bekerja sendiri untuk mencapai tujuan yang tidak terkait dengan tujuan rekan mereka; sedangkan, struktur kerja sama ada ketika guru mengkoordinasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Mereka kemudian berpendapat bahwa untuk memaksimalkan produktivitas sekolah, kepala sekolah harus: menantang status quo dari pendekatan kompetitif dan individualistis tradisional untuk mengajar; mengilhami visi bersama yang jelas tentang apa yang seharusnya dan bisa menjadi sekolah; memberdayakan staf melalui kerja tim koperasi; memimpin dengan memberi contoh, menggunakan prosedur kerja sama dan mengambil risiko; dan mendorong anggota staf untuk bertahan dan terus berusaha dalam meningkatkan keahlian mereka. Dalam formulasi



keseluruhan ini, penulis menekankan pada perlunya membangun tim kerja sama.

Leithwood dan Riehl (2003) merujuk pada dua pendekatan kepemimpinan sekolah, satu dengan orientasi pada prestasi siswa dan yang lainnya dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan individu. Mereka lebih lanjut berpendapat bahwa para pemimpin yang melayani berbagai sekolah perlu menggunakan kedua pendekatan untuk melakukan peran mereka secara efektif (misalnya, Barat, Ainscow, dan Stanford 2005; Shah 2006). Gross, Shaw, dan Shapiro (2003) menggemakan ini dengan berargumen bahwa para pemimpin sekolah perlu mencapai keseimbangan yang berkelanjutan antara kepedulian terhadap orang-orang dan akuntabilitas (untuk diskusi tentang tanggapan guru terhadap perubahan pendidikan, lihat Hargreaves 2004). Johnston dan Hayes (2007), antara lain, berpendapat bahwa belajar siswa terkait dengan pembelajaran profesional, dan bahwa siswa cenderung lebih berhasil di sekolah jika guru mereka secara aktif terlibat dalam belajar bagaimana mengajar dalam konteks lokal sekolah. Sebagai hasil dari penulisan mereka di sekolah dalam keadaan yang menantang, para penulis ini menegaskan bahwa pembelajaran profesional membutuhkan pedagogi yang mengganggu 'mode standar sekolah'. Akibatnya, seperti yang mereka tunjukkan, para praktisi di sekolah perlu "belajar hal-hal baru" tidak hanya untuk "melakukan hal-hal baru", mengkonseptualisasikan pembelajaran profesional sebagai praktik pedagogis para pemimpin pendidikan.

Akan tetapi, arahan teoritis dan empiris yang paling membantu disediakan oleh Riehl (2000), yang setelah tinjauan literatur yang luas, mengembangkan "pendekatan komprehensif untuk administrasi sekolah dan keragaman". Riehl menyimpulkan bahwa para pemimpin sekolah perlu memperhatikan tiga jenis tugas yang luas: menumbuhkan makna baru tentang keragaman; mempromosikan praktik inklusif di sekolah; dan membangun koneksi antara sekolah dan masyarakat. Riehl melanjutkan untuk mempertimbangkan bagaimana tugas-tugas ini dapat diselesaikan, mengeksplorasi bagaimana konsep praktik, khususnya praktik diskursif, dapat berkontribusi pada pemahaman yang



lebih lengkap tentang pekerjaan kepala sekolah. Analisis ini mengarahkan penulis untuk menawarkan pandangan positif tentang potensi kepala sekolah untuk terlibat dalam perkembangan inklusif dan transformatif. Riehl menyimpulkan: ketika dikaitkan dengan komitmen tanpa henti terhadap kesetaraan, suara, dan keadilan sosial, upaya administrator dalam tugas membuat perasaan, mempromosikan budaya dan praktik inklusif di sekolah, dan membangun hubungan positif di luar sekolah mungkin memang mendorong bentuk praktik baru.

### **C. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif dalam Pendidikan Inklusif**

Ketika program inklusif telah dikembangkan, tampaknya banyak yang menganggap bahwa inklusi akan menghasilkan prestasi yang jauh lebih baik bagi siswa penyandang cacat. Ini belum terbukti benar. Sebagian besar siswa penyandang cacat yang di didik di sekolah inklusif terus tertinggal jauh di belakang teman sebaya dalam membaca, menulis, dan matematika (McLeskey & Waldron, 2011).

James McLeskey dan Nancy L. Waldron (2015) menjelaskan dalam penelitiannya, bahwa ada tiga hal yang harus dimiliki agar sekolah yang efektif dan inklusif dapat dikembangkan dan dipertahankan, yaitu:

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan aktif untuk memastikan bahwa para guru berbagi nilai-nilai inti dan komitmen kelembagaan untuk mengembangkan sekolah inklusif yang efektif;
2. Sistem data yang memantau kemajuan siswa; dan
3. Sistem pengembangan profesional yang berpusat pada siswa berbasis sekolah untuk meningkatkan pengajaran.

Di bagian berikut, kami menjelaskan masing-masing harus dimiliki untuk sekolah inklusif yang efektif.



## **Komitmen pada nilai-nilai inti**

Lebih dari segalanya, komitmen terhadap serangkaian nilai inti oleh guru dan administrator adalah bagian dari apa yang membuat sekolah inklusif berhasil. Sekolah-sekolah ini menghargai semua siswa dan berkomitmen untuk meningkatkan prestasi semua siswa, termasuk mereka yang cacat. Nilai-nilai bersama ini sangat penting karena banyak guru merasa mereka tidak cukup siap untuk memenuhi kebutuhan siswa penyandang cacat dan dengan demikian mungkin tidak mendukung pengembangan program inklusif (Scruggs & Mastropieri, 1996; Waldron, McLeskey, & Redd, 2011). Komitmen ini juga memotivasi para guru dan administrator sekolah untuk terlibat dalam pekerjaan yang sulit perubahan sekolah (Leithwood & Sun, 2012).

Tiga dari studi kasus menggambarkan bagaimana kepala sekolah menyediakan kepemimpinan untuk mengembangkan komitmen ini (Hehir & Katzmann, 2012; Hoppey & McLeskey, 2013; Waldron et al., 2011). Ketika kepala sekolah mulai bekerja di sekolah-sekolah ini, mereka membawa nilai-nilai inti yang kuat terkait dengan inklusi dan prestasi siswa yang akhirnya menjadi bagian dari visi sekolah mereka. Misalnya, satu kepala sekolah digambarkan sebagai "bersikeras dan tidak kenal kompromi" tentang nilai-nilai intinya, yang mencakup "memenuhi kebutuhan semua siswa di sekolahnya, bukan hanya kelompok tertentu" dan "memastikan bahwa siswa dengan kecacatan dimasukkan sebagai bagian alami dari visi ini dan di didik sebanyak mungkin dengan teman sebaya mereka" (Waldron et. al., 2011, p. 54). Demikian pula, dalam studi kasus dari tiga sekolah inklusif yang efektif, visi bersama tidak "melambung dari bawah." Sebaliknya, nilai-nilai inti di sekolah-sekolah ini berasal dari para kepala sekolah yang "jelas tentang misi dasar sekolah mereka bagi mereka, inklusi adalah tidak dapat dinegosiasikan berdasarkan hak-hak sipil" (Hehir & Katzmann, 2012, hlm. 33).

Sementara kepala sekolah sangat merasakan nilai-nilai inti ini, mereka menyadari bahwa mereka tidak dapat mengamanatkan visi dan memastikan komitmen guru. Sebaliknya mereka harus mengembangkan hubungan yang saling percaya dan suportif dengan para guru.



Kepercayaan ini ditandai dengan sejauh mana guru merasa mereka dapat bergantung pada kepala sekolah. Kepercayaan lebih mungkin terjadi jika kepala sekolah menunjukkan kepercayaan dan kepedulian terhadap guru mereka, berbagi pengambilan keputusan, dan terlibat dalam berbagai perilaku untuk menunjukkan dukungan mereka untuk guru dan untuk nilai-nilai inti sekolah.

Menunjukkan kepercayaan dan dukungan bagi para guru memberikan dasar untuk mengembangkan hubungan yang baik dengan para guru. Seorang kepala sekolah menunjukkan pentingnya kepercayaan ketika dia berkata “.....sejauh mana kita saling percaya menentukan sejauh mana kita dapat benar-benar berkumpul dan menyelesaikan masalah dan mencari tahu ”(Hoppey & McLeskey, 2013, hlm. 249). Kepala sekolah ini selanjutnya mengatakan bahwa "jika Anda ingin mendapatkan kepercayaan, anda harus memberi kepercayaan. "Untuk membangun kepercayaan ini, kepala sekolah membuat prioritas utama membangun hubungan dengan guru dengan menginvestasikan waktu secara pribadi dan bekerja sama dengan mereka. Salah satu cara dia melakukan ini adalah dengan menunjukkan perawatan secara eksplisit dan bermakna, termasuk menampilkan kepercayaan pada guru, mendengarkan ide, keprihatinan, dan masalah mereka, dan memperlakukan staf secara adil.

Kepala sekolah di semua sekolah studi kasus juga membangun hubungan saling percaya dengan guru dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan bersama dan berbagi kendali atas semua aspek perubahan sekolah. Misalnya, satu kepala sekolah fleksibel mengenai semua aspek sekolah berubah selain dari nilai-nilai inti yang memandu pekerjaan ini (Waldron et. al., 2011). Kepala sekolah ini secara kolaboratif melibatkan para guru untuk menentukan bagaimana sekolah akan diubah untuk memberlakukan nilai-nilai inti ini.

Melalui proses perubahan sekolah, dia “berbagi kekuatan dalam pengambilan keputusan dan tetap fleksibel, berpikiran terbuka, dan siap untuk belajar dari orang lain” (hlm. 54). Kepercayaan dan dukungan kepala sekolah ini untuk gurunya diilustrasikan oleh komentar dari seorang guru yang mencatat bahwa dia tidak melakukan praktik





pengajaran mikro dan “tidak mengganggu di kelas. Ada harapan yang ditetapkan, tetapi jika anda melakukan pekerjaan anda, dia tidak akan mengganggu anda ”(hlm. 55). Karena para guru di sekolah ini “diberdayakan untuk membuat keputusan nyata. . . mereka termotivasi untuk meningkatkan praktik mereka dan menentukan pendekatan untuk memenuhi kebutuhan semua siswa dengan lebih baik”(hlm. 55).

Akhirnya, kepala sekolah di semua sekolah studi kasus membangun hubungan saling percaya dengan guru dengan terlibat dalam berbagai perilaku yang menunjukkan dukungan kuat untuk guru dan untuk nilai-nilai inti dari sekolah. Ini termasuk memberikan kesempatan bagi kepemimpinan guru, merekrut guru dan para educator yang cocok untuk sekolah, mendesain ulang hari sekolah sehingga waktu yang memadai dan sumber daya tersedia untuk memastikan bahwa guru berhasil, memperoleh dan menyediakan sumber daya yang cukup untuk mendukung guru, dan kemauan kepala sekolah untuk membuat keputusan yang sulit “yang bermanfaat bagi siswa dan peningkatan kondisi kerja guru ”(Waldron et. al., 2011, p. 56). Bukti lebih lanjut dari dukungan ini untuk guru diberikan di bagian berikut, ketika kepala sekolah bekerja bersama dengan guru untuk mengembangkan pengembangan profesional berbasis sekolah untuk meningkatkan praktik guru, serta sistem akuntabilitas internal untuk memantau kemajuan siswa dan memandu pengambilan keputusan.

## **Meningkatkan Hasil Siswa**

Sementara guru dan administrator membutuhkan data tepat waktu untuk membuat keputusan instruksional, langkah-langkah akuntabilitas eksternal (Tes berisiko tinggi di seluruh negara bagian digunakan untuk mengevaluasi sekolah dan memantau kemajuan sekolah) belum terbukti berguna dalam memberikan informasi ini (Roderick, 2012). Dalam semua studi kasus, sekolah yang efektif dan inklusif ini mengatasi masalah ini dengan mengembangkan sistem data berbasis sekolah yang dapat digunakan kepala sekolah dan guru untuk memantau kemajuan siswa dan membuat keputusan instruksional yang terinformasi. Data-data ini secara langsung terkait dengan kurikulum



dan mencakup berbagai alat, seperti ukuran ruang kelas informal fakta matematika dan identifikasi kata, misalnya tes unit, respon terhadap intervensi langkah-langkah pemantauan kemajuan, pengamatan, tes skrining, dan tes diagnostik yang diberikan distrik atau negara diberikan beberapa kali per tahun.

Guru, kepala sekolah, dan profesional lainnya mengukur, mengamati, tes skrining, dan tes diagnostik yang diberikan pemerintah distrik atau negara yang diberikan beberapa kali per tahun. Bekerja secara kolaboratif untuk mengembangkan sistem akuntabilitas internal ini. Salah satu kepala sekolah mengatakan dia dan gurunya mengembangkan standar dan ukuran akuntabilitas mereka sendiri yang dimaksudkan untuk menggambarkan apa yang penting bagi mereka sehingga mereka akan tahu kapan mereka melakukan pekerjaan dengan baik. Ketika para guru di sekolah ini memeriksa data untuk menginformasikan instruksi mereka dalam membaca dan matematika, menggunakan data untuk membuat keputusan pengajaran menjadi tertanam dalam budaya sekolah. Menggunakan data ini menyebabkan banyak perubahan di sekolah, termasuk penggunaan praktik berbasis bukti yang lebih sering untuk mengatasi kebutuhan siswa yang mengalami kesulitan dan mengatur kembali hari sekolah untuk memberikan lebih banyak waktu untuk pelatihan bersama (Hoppey & McLeskey, 2013, hal. 251).

Seorang kepala sekolah di sekolah lain dengan ringkas menggambarkan perlunya sistem akuntabilitas internal: "Bagaimana saya bisa berbicara dengan guru tentang siswa mereka, bagaimana mereka maju, seberapa baik mereka mengajar tanpa data individu tentang siswa? Jadi kami harus menemukan cara untuk memantau data siswa. Kami [menggunakan data ini untuk] melakukan percakapan yang baik tentang bagaimana anak-anak lakukan, bagaimana kami bisa membuat mereka bergerak, sumber daya apa yang anda butuhkan, dan semua itu" (Waldron et. Al., 2011, hlm. 58). Data ini juga digunakan untuk menciptakan harapan yang tinggi bagi semua siswa, membimbing keputusan tentang penggunaan sumber daya (mis., coteachers, paraprofessionals) dan bagaimana instruksi disampaikan kepada siswa



yang kesulitan (mis., kelompok yang lebih kecil, instruksi berjenjang), dan untuk menginformasikan keputusan tentang bidang pengembangan profesional untuk guru.

Di semua studi kasus sekolah yang efektif dan inklusif, sistem akuntabilitas internal menjadi bagian dari budaya sekolah dan dipandang sangat diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan perubahan sekolah. Penilaian yang sedang berlangsung adalah “bagian dari budaya. Mereka tidak menunggu pengujian negara untuk bertindak” kata sebuah penelitian. Guru-guru yang bijaksana dalam data di sekolah-sekolah ini menghabiskan banyak waktu “bertindak berdasarkan data siswa mengenai kemajuan akademik” (Hehir & Katzman, 2012, hlm. 94-95). Sistem data ini kemudian digunakan di sekolah-sekolah yang efektif dan inklusif untuk membuat perubahan terakhir ketika para guru menggunakan data untuk memeriksa dan meningkatkan praktik pengajaran mereka dan lebih baik memenuhi kebutuhan para siswa semua murid.

### **Pengembangan Profesional**

Sebagian besar guru pendidikan umum sekitar 70% merasa bahwa mereka kekurangan keahlian untuk menangani kebutuhan siswa penyandang cacat di ruang kelas inklusif (Scruggs & Mastropieri, 1996; Waldron, 2007).

Sementara sistem akuntabilitas internal penting untuk menentukan keahlian khusus yang dibutuhkan oleh guru, pengembangan profesional yang intensif dan terencana dengan hati-hati diperlukan untuk mendukung guru dalam mengembangkan keterampilan untuk meningkatkan keterampilan mereka praktek. Sayangnya, sebagian besar profesional pengembangan yang diberikan oleh kabupaten setempat tidak cukup intensif atau terfokus pada masing-masing guru untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang efektif dan inklusif (Desimone, 2011). Kami menemukan itu sebagian besar sekolah-sekolah ini mengembangkan pengembangan profesional mereka sendiri untuk mendukung guru.



Sementara pengembangan profesional di sekolah yang efektif dan inklusif mengambil banyak bentuk, kegiatan ini umumnya dapat dikarakteristikkan sebagai pembelajar terpusat (Desimone, 2011). Pengembangan profesional semacam itu diarahkan oleh guru, sering kali melibatkan partisipasi kolektif, secara aktif melibatkan guru dalam pembelajaran melalui kesempatan untuk mengamati, menerima umpan balik, atau pembinaan. Itu juga cenderung melekat pada pekerjaan dan cukup intensif (berlangsung 20 jam atau lebih) untuk mendukung guru dalam mengembangkan dan menggunakan keterampilan baru.

Kepala sekolah di sekolah yang efektif dan inklusif percaya bahwa memberikan berbagai peluang untuk pengembangan profesional yang berpusat pada peserta didik yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru adalah salah satu dari mereka. Tanggung jawab utama. Misalnya, di satu sekolah, kepala sekolah mengatakan perannya telah "didefinisikan ulang. . . untuk menjadi lebih seorang mentor atau pelatih" yang "menghabiskan sebagian besar waktu saya untuk menumbuhkan orang" (Hoppey & McLeskey, 2013, hlm. 252). Sekolah ini memberikan pengembangan intensif kepada sekelompok besar gurunya selama beberapa bulan untuk merencanakan transisi ke sekolah inklusif dan untuk mengembangkan keahlian untuk mendukung kebutuhan siswa di ruang kelas mereka. Semua sekolah yang efektif dan inklusif menekankan partisipasi kolektif guru dalam pengembangan profesional yang berpusat pada pembelajaran, seringkali sebagai bagian dari komunitas pembelajaran profesional. Di beberapa sekolah ini termasuk tim pemecahan masalah kolaboratif, kelompok belajar, atau studi buku, karena sebagian besar pengembangan profesional didasarkan pada guru yang bekerja bersama dan jarang termasuk lokakarya satu kali. Satu sekolah menekankan pertumbuhan para ahli sendiri. Sebagai kepala sekolah mencatat, "Saya percaya dalam menciptakan para ahli di gedung anda dan mendorong mereka untuk melatih orang lain. Sama halnya dengan inklusi, jika kami memiliki beberapa orang yang menjadi pemimpin, mereka dapat berbagi [praktik yang efektif] dengan orang lain" (McLeskey et al., 2014).



Sementara para administrator dan guru terlibat dalam berbagai kegiatan untuk mengembangkan dan mempertahankan sekolah inklusif yang efektif, studi kasus ini menyarankan ada tiga yang harus dimiliki terkait dengan pengembangan dan mempertahankan sekolah-sekolah ini. Ini termasuk komitmen oleh guru dan administrator untuk satu set nilai-nilai inti, sistem akuntabilitas internal untuk memantau kemajuan siswa dan menentukan efektivitas intervensi, dan sistem pengembangan profesional berbasis sekolah untuk meningkatkan praktik guru.

Kepala sekolah memainkan peran penting dalam mengubah sekolah karena sekolah menjadi efektif dan inklusif. Memang, program-program sukses ini tidak akan dikembangkan tanpa dukungan utama yang kuat dan aktif. Ini termasuk menunjukkan keahlian dalam membangun visi dan menetapkan arah, memahami dan mengembangkan orang, dan mendesain ulang sekolah untuk mendukung guru. Pentingnya kepala sekolah peran telah digunakan oleh penelitian sebelumnya tentang sekolah inklusif. Sebagai contoh, penulis satu studi tentang program inklusif dasar dengan tegas menyatakan,

“Sekolah yang berfungsi secara inklusif melakukannya karena suatu alasan. . . kepala sekolah di sekolah-sekolah ini adalah alasannya” (Salisbury, 2006, hal. 79).

Sekolah inklusif dapat dikembangkan tetapi menyelesaikan tugas ini tidak sederhana. Walaupun perubahan ini tidak jauh berbeda dari perubahan sekolah lainnya yang menghasilkan peningkatan hasil siswa, yang tampaknya diperlukan adalah fokus pada kebutuhan siswa penyandang cacat dan orang lain yang berjuang dan keuletan dan kegigihan di pihak administrator dan guru untuk memastikan keberhasilan. Seperti yang disimpulkan oleh salah satu studi kasus, para guru dan administrator tidak dapat "sekadar memberikan pelayanan yang manis untuk "mengutamakan siswa", tetapi (harus) melakukan apa pun yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua siswa di sekolah mereka berhasil" (Waldron et. al., 2011, hlm. 59).



# BAB VII

## MANAJEMEN PENGUATAN KEPALA SEKOLAH

### A. Manajemen Pemimpin Pembelajaran

#### 1. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran

Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa efektivitas kepala sekolah dinilai angka keditnya dalam kompetensi: (1) Kepribadian dan sosial; (2) Kepemimpinan pembelajaran; (3) Pengembangan sekolah dan madrasah; (4) Manajemen sumber daya; (5) Kewirausahaan sekolah/madrasah; dan (6) Supervisi pembelajaran.

Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah, terutama tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Gorton & Schneider, 1991). Beberapa pendapat berikut menunjukkan bahwa sekolah yang efektif merupakan hasil dari tindakan kepala sekolah yang efektif.

Hasil penelitian menunjukkan keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif (*effective schools*) mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya, di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti harapan yang tinggi dari prestasi siswa, iklim sekolah yang positif bagi kegiatan belajar mengajar, dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Tomas, 1989, Smith & Andrew, 1989). Dari hasil penelitian tersebut

mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*), atau sekolah unggul, tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

Ada banyak rumusan tentang arti kepemimpinan pembelajaran, tetapi fokus dan ketajamannya masih berbeda-beda. Menurut Eggen & Kauchak (2004) kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa meningkat. Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Daresh dan Playco (1995) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya. Definisi ini belum menyeluruh, karena hanya memfokuskan pada guru. Ahli lain, Petterson (1993), mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Makna visi sekolah ditentukan melalui berbagai pendapat atau urun rembuk dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya;
- b. Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif);
- c. Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran
- d. Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah
- e. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.



Mc Ewan (2002) mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional dengan tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran lengkap dengan indikatornya seperti berikut ini.

- a. Menetapkan tujuan pembelajaran dengan jelas
  - 1) Melibatkan guru-guru dalam mengembangkan dan menerapkan tujuan dan sasaran pembelajaran sekolah.
  - 2) Mengacu kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah/sistem pendidikan dalam mengembangkan program pembelajaran.
  - 3) Memastikan aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran.
  - 4) Mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan pembelajaran.
- b. Menjadi narasumber bagi staf
  - 1) Bekerja sama dengan guru untuk memperbaiki program pembelajaran di dalam kelas sesuai dengan kebutuhan siswa
  - 2) Membuat program pengembangan pembelajaran yang didasarkan atas hasil penelitian dan praktik yang baik
  - 3) Menerapkan prosedur formatif yang baik dalam mengevaluasi program pembelajaran
- c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran
  - 1) Menciptakan kelas-kelas inklusif yang memberi kesan bahwa di dalamnya semua siswa boleh belajar
  - 2) Menyediakan waktu yang lebih panjang untuk belajar (dalam kelas tersebut) bagi siswa-siswa yang membutuhkannya
  - 3) Mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas sehingga membuat iklim pembelajaran baik dan tertib dalam kelas





- 4) Menyampaikan pesan-pesan kepada siswa dengan berbagai cara bahwa mereka bisa sukses
  - 5) Membuat kebijakan yang berkaitan dengan kemajuan belajar siswa (pekerjaan rumah, penilaian, pemantauan kemajuan belajar, remediasi, laporan hasil belajar, kenaikan/tinggal)
- d. Mengkomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf
- 1) Melakukan komunikasi dua arah secara sistimatis dengan staf tentang tujuan dan sasaran lembaga (sekolah)
  - 2) Menetapkan, mendukung, dan melaksanakan aktivitas yang mengkomunikasikan kepada siswa tentang nilai dan arti belajar
  - 3) Mengembangkan dan gunakan saluran-saluran komunikasi dengan orangtua untuk menyampaikan tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan
- e. Mengkondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi.
- 1) Melibatkan diri anda mengajar secara langsung di kelas
  - 2) Membantu guru-guru dalam mengupayakan dan mencapai keinginan profesionalnya yang berkaitan dengan pembelajaran sekolah dan pantau apakah keinginannya itu terwujud
  - 3) Melakukan observasi terhadap semua kelas secara teratur, baik secara informal atau formal
  - 4) Melibatkan diri anda dalam persiapan observasi kelas
  - 5) Melibatkan diri anda dalam rapat-rapat yang membahas hasil observasi terutama yang menyangkut perbaikan pembelajaran.
  - 6) Melakukan evaluasi yang mendalam, bertanggung jawab, mengarahkan, dan memberi rekomendasi bagi pengembangan pribadi dan profesi sesuai dengan kebutuhan individu



- f. Mengembangkan kemampuan profesional guru
- 1) Membuat jadwal, rencana, atau fasilitasi berbagai rapat (perencanaan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, atau pelatihan dalam jabatan) guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran.
  - 2) Memberi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan tentang kolaborasi, membuat keputusan bersama, coaching, mentoring, pengembangan kurikulum, dan presentasi
  - 3) Memberi motivasi dan sumber daya pada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesional
- g. Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orangtua.
- 1) Melayani siswa dan berkomunikasi dengan mereka mengenai berbagai aspek kehidupan sekolah mereka
  - 2) Berkomunikasi dengan semua staf dilakukan secara terbuka dengan menghormati perbedaan pendapat yang ada
  - 3) Menunjukkan perhatian terhadap masalah-masalah siswa, guru, dan staf dan libatkan diri dalam pemecahan masalah mereka seperlunya
  - 4) Menunjukkan kemampuan hubungan interpersonal dengan semua pihak
  - 5) Selalu menjaga moral yang baik
  - 6) Selalu tanggap terhadap apa yang menjadi perhatian staf, siswa, dan orangtua
  - 7) Mengakui/memuji keberhasilan/kemampuan orang lain

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat. Dengan demikian, Kepemimpinan pembelajaran memfokuskan/menekankan pada pembelajaran dengan komponen-komponennya meliputi



kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena mampu: (1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; (2) mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan (4) membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Sekolah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin; memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan berulang-ulang; mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya; memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada warga sekolahnya; mendorong warga sekolah untuk akuntabel terhadap proses dan hasil kerjanya; mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa); mengajak warga sekolah untuk menjadikan sekolah berfokus pada layanan siswa; mengajak warga sekolah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolah untuk berpikir sistem; mengajak warga sekolah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Pengaruh kepemimpinan pembelajaran tidak langsung bekerja pada proses pembelajaran di kelas, namun dengan kepemimpinan pembelajaran akan terbangun iklim akademik yang positif, komunikasi yang baik antar staf, perumusan tuntutan akademik yang tinggi, serta tekad untuk mencapai tujuan sekolah.

## 2. Karakteristik Kepemimpinan Pembelajaran

Pertanyaan pembukunya adalah apa peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran? Untuk menjawab pertanyaan ini perhatikan tabel berikut ini



## Perbedaan Tugas dan Fungsi Manajer dan Pemimpin

MANAJER	PEMIMPIN
Fokus pada upaya mencapai tujuan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan	Fokus pada visi dan misi menciptakan perubahan menjadi lebih baik dan lebih maju
Merencanakan rencana kerja secara detail untuk mencapai tujuan	Menentukan arah dan memikirkan strategi menuntaskan misi
Mengorganisasi dan mengatur staf agar berupaya bekerja sesuai dengan taat kerja yang ditentukan	Memberikan kebebasan kepada staf untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara masing-masing asalkan tetap terarah pada penuntasan misi.
Melakukan pengawasan atas pelaksanaan rencana kerja yang sudah ditetapkan	Memotivasi dan memberi inspirasi kepada staf untuk menuntaskan visidan misi secara kreatif.

Karakteristik kepemimpinan pembelajaran menurut Hellinger dan Murphy (1985), serta menurut Weber (1996) sebagaimana yang dikutip Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (2011: 13-14) antara lain:

- a. Mengembangkan misi dan tujuan
- b. Mengelola program pembelajaran
- c. Mendorong iklim pembelajaran akademis
- d. Mengembangkan fungsi produksi pendidikan
- e. Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif.

Brundrett dan Davies (2010) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu berkreasi, memberi motivasi dan bekerja dalam keseimbangan tim. Kepemimpinan pembelajaran harus bergeser dari kepemimpinan *top down* ke kepemimpinan dengan pendekatan tim. Kepemimpinan ini mengutamakan keseimbangan perhatian pada pembelajaran dan peran tim, serta pengembangan tim.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015) dalam Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Mengelola Implementasi



Kurikulum 2013: Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah Materi Diklat Implementasi Kurikulum 2013 untuk Kepala Sekolah menyebutkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah mengembangkan sekolah dengan berbasis data, menyelaraskan hubungan kerja, meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, dan meningkatkan motivasi warga sekolah.

Pengambilan keputusan untuk menentukan misi sekolah harus berdasarkan data. Sedangkan dalam mengelola pembelajaran tentu harus disertai dengan menyelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja antara pendidik dan tenaga kependidikan yang selaras dan memiliki peluang untuk meningkatkan kompetensi, akan menjadi modal tumbuhnya iklim belajar yang positif di sekolah. Jika iklim belajar di sekolah positif tentu akan meningkatkan motivasi warga sekolah untuk semakin mengembangkan sekolah. Dampaknya hasil belajar siswa akan meningkat. Senge (2000) menyebutkan bahwa seorang pemimpin memfasilitasi dan mendorong suasana untuk kebebasan bertindak.

Keyakinan, ide, pendapat dan perilaku pemimpin adalah penanda budaya belajar yang harus dilakukan dalam lingkungan sekolah.

Dalam dunia olahraga, misalnya, Alex Ferguson adalah seorang pelatih dan mantan pemain sepak bola, yang pernah menangani Manchester United sebagai manajer pemimpin, di mana dia telah bertugas lebih dari 1000 pertandingan. Ferguson dianggap sebagai salah satu pelatih terbaik dalam sejarah, dia telah memenangkan lebih banyak trofi dari pada pelatih manapun sepanjang sejarah sepak bola Inggris. Dia telah menangani Manchester United sejak tanggal 6 November 1986 hingga 2013. Apabila ditarik dalam konteks pendidikan di sekolah, praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh Alex Ferguson antara lain:

- a. Kepala sekolah yang hebat adalah pemimpin dan manager yang hebat, dan sebaliknya
- b. Semua pemimpin adalah guru
- c. Situasi yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda



- d. Tugas kepala sekolah adalah membangun komunitas diantara siswa, guru, orangtua dan staf untuk berbagi tujuan.
- e. Kepala sekolah harus membangun konteks dan kapasitas komunitas untuk menjalankan ide-ide dan mengamati apa yang terjadi sampai mereka percaya diri untuk menyelaminya sendiri.

## **B. Manajemen Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan**

Supervisi kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan di sekolah. Dengan melaksanakan supervisi secara terprogram dan berkesinambungan akan tercapai layanan proses pembelajaran bermutu. Pembelajaran yang dipimpin oleh guru yang berkualitas dan didukung oleh tenaga pendidikan yang baik akan meningkatkan prestasi peserta didik.

Guru yang berkualitas mampu melaksanakan tugas, fungsi, dan peran penting dalam membentuk generasi bangsa yang mumpuni. Profesi guru perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memastikan bahwa semua guru dan tenaga kependidikan mendapat pelayanan supervisi. Setiap guru dan tenaga kependidikan harus mendapatkan layanan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, status sosial ekonomi, dan yang berkebutuhan khusus. Layanan yang sama tanpa diskriminasi juga harus diberikan kepada para peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memperhatikan undang-undang perlindungan anak. Undang-undang

perlindungan anak bertujuan untuk menjamin terpenuhinya hak-hak anak agar dapat hidup, tumbuh, berkembang, dan berpartisipasi secara optimal sesuai dengan harkat, martabat, kemanusiaan, serta mendapat perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi, demi terwujudnya anak Indonesia yang berkualitas, berakhlak mulia, sejahtera, bahagia, dan bermakna (*student wellbeing*).

Kepala sekolah akan mampu mewujudkan anak bangsa yang wellbeing harus mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Salah satu tugas kepala sekolah yaitu supervisi guru dan tenaga kependidikan. Berikut rincian Ekuivalensi Beban Kerja Kepala Sekolah yang berkaitan dengan tugas supervise guru dan tendik. Tabel Beban Kerja Kepala Sekolah (Tugas Supervisi Guru dan Tendik)

NO	TUGAS	RINCIAN TUGAS	BUKTI FISIK	EKUIVALEN
3	Supervisi kepada Guru dan tenaga Kependidikan;	<p>a Merencanakan program supervisi guru dan tenaga kependidikan;</p> <p>b Melaksanakan supervisi guru;</p> <p>c Melaksanakan supervisi terhadap tenaga kependidikan;</p> <p>d Menindaklanjuti hasil supervisi terhadap Guru dalam rangka peningkatan profesionalisme Guru;</p> <p>e Melaksanakan Evaluasi Supervisi Guru dan Tenaga</p>	<p>a. Program Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan</p> <p>b. Laporan Pelaksanaan dan Hasil Supervisi Guru;</p> <p>c. Laporan Pelaksanaan dan Hasil Supervisi Tenaga Kependidikan;</p> <p>d. Laporan Evaluasi Pelaksanaan dan Hasil Supervisi Tenaga Kependidikan.</p>	Memenuhi beban kerja 6-10 jam kerja per minggu yang di dalamnya sudah mencakup setara dengan 4-6 jam tatap muka per minggu.

		Kependidikan; dan merencanakan dan menindaklanjuti hasil evaluasi serta pelaporan pelaksanaan tugas supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.		
--	--	--	--	--

(Sumber: Lampiran 2 Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah)

## 1. **Supervisi Guru**

### a. **Perencanaan dan Pelaksanaan Kegiatan Sepervisi Guru**

Pada dasarnya terhadap hubungan hierarkis antara kegiatan pemantauan, supervisi dan pelaporan. Hasil pemantauan dan supervisi pemantauan itu tampil dalam wujud data berupa kondisi riil, kenyataan yang sebenarnya, dan fakta autentik, biasanya dapat berupa catatan, rekaman, dan dokumentasi. Untuk mendapatkannya dilakukan dengan berbagai cara atau teknik. Tentu saja cara dan teknik itu memerlukan instrumen pemantauan. Instrumen itu pada hakikatnya adalah instrumen pengumpulan data, informasi, dan fakta tentang kondisi riil dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian proses pembelajaran.

Langkah-langkah dalam mempersiapkan kegiatan supervisi, yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah antara lain adalah penyusunan program dan jadwal pelaksanaan kegiatan supervisi.

#### 1) **Penyusunan Rencana Program Supervisi**

Perlu diperhatikan bahwa untuk melihat keterukuran kegiatan supervisi kepala sekolah harus melakukan penyusunan rencana program supervisi. Berikut ini adalah beberapa hal dan pendukung







- c) Hindari pemberian nilai/kategori, disarankan merekam secara deskripsi semua kegiatan pembelajaran selama proses pengamatan berlangsung.
- d) Temukan permasalahan untuk perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran.
- e) Tidak mengambil alih tugas guru dalam proses pembelajaran.
- f) Disarankan untuk tidak melakukan supervisi (memaksakan kehendak) apabila guru yang akan disupervisi belum memiliki kesiapan, karena tidak akan diperoleh hasil pembinaan yang diharapkan.
- g) Lakukan dialog profesional pasca pengamatan untuk menentukan cara perbaikan pada kekurangan guru.
- h) Lakukan evaluasi dan tindak lanjut, perilaku apa yang akan diberikan untuk supervisi lanjutan (jika ada dan diperlukan).
- i) Membuat rekapitulasi hasil supervisi yang berfungsi untuk memudahkan menyusun pelaporan dan tindak lanjut.

b. Laporan Hasil Supervisi

Hasil kegiatan pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran disusun dalam bentuk laporan untuk kepentingan tindak lanjut pengembangan keprofesionalan pendidik secara berkelanjutan. Pelaporan supervisi guru adalah representasi semua kegiatan supervisi selama kurun waktu tertentu semester atau tahunan.

Kebermaknaan dan keterukuran hasil pelaporan supervisi guru akan mencerminkan profil mutu guru dan sebagai penanda baik/buruknya mutu pembelajaran. Laporan sederhana hasil supervisi akademik sedikit-dikitnya memuat (1) Pendahuluan/Latar Belakang, (2) Hasil Supervisi, dan (3) Kesimpulan/Penutup.

Berikut adalah salah satu contoh sistematika laporan supervisi guru yang lengkap meliputi berikut.

Halaman Judul

Kata Pengantar



## Daftar Isi

Bab I. Pendahuluan

Bab II. Kerangka Pikir

Bab III. Pendekatan dan Metode

Bab IV. Hasil Supervisi

Bab V. Kesimpulan/Penutup

Daftar Pustaka

Lampiran- lampiran ( Rekaman Hasil Supervisi)

### c. Tindak Lanjut Supervisi

Kegiatan akhir pengawasan proses adalah tindak lanjut yakni melakukan analisis hasil pelaporan supervisi guru yang memuat peta mutu guru hasil supervisi guru guna memberikan rekomendasi terkait peningkatan mutu. Dalam kegiatan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi dilakukan sebagaimana tercantum dalam Permendikbud Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses yang meliputi berikut:

- 1) Penguatan dan penghargaan pada pendidik yang kinerjanya memenuhi atau melampaui standar.
- 2) Pemberian kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Ruang lingkup tindak lanjut hasil supervisi meliputi:

- 1) Pelaksanaan KTSP
- 2) Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh pendidik.
- 3) Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya.
- 4) Peningkatan mutu pembelajaran melalui pengembangan aspek-aspek sebagai berikut:
  - a) Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses;



- b) Peran serta peserta didik dalam proses pembelajaran secara aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas dan dialogis;
- c) Pembentuk karakter, pola pikir dan kebebasan berpikir peserta didik sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang kreatif dan inovatif, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi;
- d) Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh pendidik; dan
- e) Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar siswa mampu:
  - Meningkatkan rasa ingin tahunya;
  - Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan;
  - Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi;
  - Mengolah informasi menjadi pengetahuan;
  - Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah;
  - Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain; dan
  - Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut.

- Mengkaji rangkuman hasil penilaian.
- Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan,



keterampilan dan sikap pendidik yang menjadi tujuan pembinaan.

- Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik pendidik untuk masa berikutnya.
- Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.
- Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.

## **2. Supervisi Tendik**

### **a. Konsep Supervisi Tenaga Kependidikan**

Supervisi adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka membantu guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Makna supervisi berdasarkan asal katanya menurut Ametembun (1993) dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008) adalah bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan. Supervisi ditujukan pada dua aspek, yakni manajerial dan akademik. Supervisi manajerial (tenaga kependidikan) menitikberatkan pada pemantauan, pembinaan, dan pembimbingan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Sementara supervisi akademik menitikberatkan pada pemantauan, pembinaan, dan pembimbingan pengawas sekolah terhadap kegiatan akademik, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.



Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. (UU No. 20 tahun 2003 ps 1, BAB 1 Ketentuan Umum). Tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (UU No.20 THN 2003, PSL 39 (1). Adapun jenis tenaga kependidikan yang dimaksud dalam bahan pembelajaran ini meliputi: Tenaga Administrasi Sekolah/TAS (kepala TAS, pelaksana urusan, tenaga layanan khusus), Tenaga perpustakaan (Kepala Perpustakaan, tenaga perpustakaan), dan Tenaga laboratorium (Kepala laboratorium, teknisi laboratorium, laboran). Supervisi Tenaga Kependidikan adalah supervisi yang di laksanakan oleh kepala sekolah kepada tenaga kependidikan yang terkait dengan pengelolaan dan administrasi pendidikan sehingga akan menunjang proses pendidikan di sekolah.

b. Prinsip Supervisi Tendik

Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan oleh supervisor (kepala sekolah) hendaknya dilakukan secara profesional sesuai kaidah-kaidah ilmiah. Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan dapat berjalan secara efektif apabila didukung oleh pemahaman dan penguasaan prinsip-prinsip supervisi tenaga kependidikan. Diantara prinsip-prinsip yang berdampak positif dalam melaksanakan supervisi antara lain:

1) Supervisor menjauhkan diri dari sifat otoriter

Dalam melaksanakan supervisi tendik hendaknya kepala sekolah sebagai supervisor tidak bersifat otoriter. Ciri-ciri supervisor otoriter, antara lain: 1) menganggap tendik sebagai bawahan, 2) menjadi penguasa tunggal, 3) mengabaikan peraturan yang berlaku, 4) mengabaikan dasar permusyawaratan, dan selalu berdasarkan keputusan sendiri, 5) mempertahankan kedudukan dengan berbagai cara, 6) menjalankan manajemen tertutup, 7) menutup komunikasi dengan dunia luar, 8)



penyelesaian masalah dilakukan dengan kekerasan dan paksaan, 9) prinsip dogmatis dan banyak berlaku doktrin, 10) mengabaikan perlindungan hak asasi manusia, 11) mengabaikan fungsi kontrol terhadap administrasi, dan 12) melakukan intervensi ke seluruh bidang.

Dampak dari sikap otoriter dapat mempermainkan perasaan bawahan dan membuat mereka merasa salah dan malu karena bertindak menggunakan kekuasaan dan kedudukannya. Sebaiknya pelaksanaan supervisi tendik bersifat demokratis yaitu memberikan wewenang secara luas kepada tenaga kependidikan dan tidak mendominasi pelaksanaan supervisi. Namun supervisi dikembangkan dengan sikap keterbukaan, partisipatif dan kooperatif. Supervisor demokratis lahir dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis.

2) Supervisor mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis

Hubungan kemanusiaan yang harmonis dapat diciptakan oleh supervisor melalui keterbukaan, kesetiakawanan dan bersifat informal sehingga mampu meminimalisir terjadinya tindakan yang merugikan dan akhirnya dapat menggagalkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Keharmonisan dapat diciptakan dengan rasa saling menghargai, saling menghormati peran dari masing-masing pihak serta berusaha mengedepankan komunikasi dan dialog. Prinsip ini mampu menyelesaikan berbagai persoalan supervisi tendik dengan damai dan kondusif.

3) Supervisi tenaga kependidikan dilakukan secara berkesinambungan

Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan, melainkan dilakukan secara bertahap, terencana dan berkelanjutan.

4) Program supervisi terintegrasi

Supervisi tendik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus mampu mengaitkan antar komponen-komponen standar nasional



pendidikan dengan pengelolaan administrasi sekolah. Dengan memperhatikan manajemen pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas keterlaksanaan sistem proses belajar yang meliputi administrasi kurikulum, program ketenagaan, program sarana dan prasarana, program pembiayaan dan program hubungan dengan masyarakat, sangat mempengaruhi pengembangan dari kurikulum itu sendiri.

5) Supervisi harus komprehensif

Program supervisi tendik harus mencakup keseluruhan aspek dan komponen supervisi manajerial yang meliputi administrasi dan operasional sekolah.

6) Supervisi harus konstruktif

Supervisi tendik yang dilakukan kepala sekolah harus konstruktif yang diarahkan pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan sekolah. Prinsip-prinsip konstruktif dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Hubungan antara supervisor dengan tenaga kependidikan adalah hubungan kolegial yang sederajat dan bersifat interaktif.
- b) Diskusi antara supervisor dan tenaga kependidikan bersifat demokratis, baik pada perencanaan pengajaran maupun pada pengkajian balikan dan tindak lanjut.
- c) Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi tenaga kependidikan serta tetap berada di dalam kawasan (ruang lingkup) tingkah laku tenaga kependidikan dalam menunjukkan kualitas kerja secara optimal. Tenaga kependidikan didorong untuk menganalisis kebutuhan dan aspirasinya dalam usaha mengembangkan dirinya.
- d) Pengkajian balikan dilakukan berdasarkan data observasi yang cermat yang didasarkan atas kontrak





serta dilaksanakan dengan segera. Dari hasil analisis balikan itulah ditetapkan rencana selanjutnya.

- e) Mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab tenaga kependidikan baik pada tahap perencanaan, pengkajian balikan bahkan pengambilan keputusan dan tindak lanjut untuk mengembangkan dirinya.

#### 7) Supervisi harus objektif

Program supervisi tendik bersifat obyektif yaitu dilakukan berdasarkan fakta-fakta permasalahan sekolah. Perencanaan supervisi disusun berdasarkan permasalahan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah dan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dan dinilai berdasarkan pada fakta-fakta yang diperoleh dalam pelaksanaan supervisi dan dideskripsikan apa adanya.

#### c. Ruang Lingkup Supervisi Tenaga Kependidikan

Ruang lingkup supervisi tenaga kependidikan adalah supervisi terhadap tenaga kependidikan yang dimiliki sekolah antara lain: 1) Tenaga Administasi Sekolah (Kepala TAS, Pelaksana Urusan, Petugas Layanan Khusus); 2) Tenaga Perpustakaan (Kepala Perpustakaan, Tenaga Perpustakaan); dan 3) Tenaga Laboratorium (Kepala Laboratorium, Teknisi Laboratorium, Laboran).

#### d. Pengembangan Instrumen

Pengembangan instrumen supervisi tenaga kependidikan pada dasarnya bisa dikembangkan oleh kepala sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing - masing tenaga kependidikan (Kepala TAS, Kepala Laboratorium, Kepala Program Studi, dan Kepala Perpustakaan). Dalam mengembangkan instrumen supervisi tenaga kependidikan mengacu kepada panduan kerja tenaga administrasi sekolah, tenaga perpustakaan sekolah, dan tenaga laboratorium sekolah yang terdapat dalam bahan bacaan. Pada lampiran telah diberikan contoh instrumen tendik, yang selanjutnya dapat di kembangkan oleh kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah masing-masing.



e. Langkah-Langkah Kegiatan Supervisi Tendik

1) Perencanaan Supervisi Tendik

Menyusun program supervisi tendik

- a) Latar belakang, Landasan hukum, merumuskan tujuan dan indikator keberhasilan
- b) Hasil supervisi tahun sebelumnya
- c) Menetapkan sasaran dan jadwal
- d) Memilih pendekatan, teknik, dan model supervisi
- e) Memilih dan menetapkan instrumen supervisi
- f) Menyusun instrument monev

2) Pelaksanaan Supervisi Tendik

- a) Kepala sekolah meminta tendik untuk memaparkan hasil kinerjanya. Pemaparan difokuskan pada komponen-komponen yang terdapat pada instrumen.
- b) Kepala Sekolah melakukan pengamatan terhadap bukti-bukti fisik yang disajikan tendik.
- c) Kepala sekolah melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan hasil kinerja tenaga kependidikan yang bersangkutan.
- d) Kepala sekolah melakukan pencatatan hasil supervisi yang telah dilaksanakan.
- e) Kepala sekolah menyampaikan hasil catatan supervisinya dan memberikan saran-saran untuk perbaikan kinerja tendik yang bersangkutan.

3) Tindak Lanjut Hasil Supervisi Tendik

- a) Mengumpulkan hasil supervisi tendik
- b) Menginventaris item-item komponen yang rendah-rendah
- c) Menganalisis hasil supervisi tendik



- d) Membuat program perbaikan kinerja tendik
- e) Pembinaan umum tentang perbaikan kinerja tendik
- f) Melaksanakan program perbaikan kinerja tendik diantaranya:
  - *In House Training* tentang peningkatan kompetensi teknis masing-masing tendik.
  - Konsultasi antara tendik dengan kepala sekolah/supervisor
  - Memberi penghargaan (*rewards*) bagi tendik yang melaksanakan tugas dengan baik.
- g) Menyusun laporan hasil supervisi dan laporan hasil monev.

## C. Manajemen Kewirausahaan

### 1. Perencanaan Pengembangan Kewirausahaan

#### a. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strength* (kekuatan), *weaknes* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT merupakan perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (Johnson, dkk., 1989).

*Strengths* (kekuatan) merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan. Kekuatan dalam lembaga sekolah, dapat berupa kemampuan - kemampuan khusus/spesifik, sumber daya manusia yang memadai, *image* organisasi, kepemimpinan yang cakap, hal-hal positif lain dari internal sekolah.

*Weakness* (kelemahan) merupakan kondisi internal negatif yang dapat merendahkan penilaian terhadap sekolah. Kelemahan dapat



berupa rendahnya sumber daya manusia yang dimiliki, produk yang tidak berkualitas, *image* yang tidak kuat, kepemimpinan yang buruk, dan hal-hal negatif lain yang menjadi kelemahan dari internal sekolah.

*Opportunity* (peluang) adalah kondisi sekarang atau masa depan yang menguntungkan sekolah. *Opportunity* merupakan kondisi eksternal yang dapat memberikan peluang-peluang untuk kemajuan lembaga, seperti adanya perubahan hukum, menurunnya pesaing, meningkatnya jumlah siswa baru dan kondisi-kondisi lain yang bersifat menguntungkan pihak sekolah.

*Threats* (tantangan) adalah kondisi eksternal sekolah, sekarang dan yang akan datang yang tidak menguntungkan. Tantangan ini dapat berupa munculnya pesaing-pesaing baru, penurunan jumlah siswa, dan hal-hal lain yang dapat menjadikan sekolah harus berbenah untuk menjadi lebih baik.

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan. SWOT merupakan sebuah pendekatan dan paling mutakhir dalam dunia manajemen. Analisis SWOT juga merupakan sebuah strategi terobosan terbaru dalam dunia pendidikan untuk menuntaskan permasalahan atau hambatan-hambatan dalam lembaga pendidikan.

Tujuan analisis SWOT adalah untuk menemukan aspek-aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Penggunaan analisis SWOT ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang dan untuk menganalisis situasi keadaan secara keseluruhan. Diharapkan lembaga mampu menyeimbangkan antara kondisi internal yang direpresentasikan oleh kekuatan dan kelemahan dengan kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal yang ada dengan teliti.

Contoh Analisis SWOT beberapa diantaranya adalah:

- 1) *Strength* (Kekuatan)
  - a) Motivasi guru dan peserta didik tinggi.



- b) Hubungan yang baik antara guru dengan guru ataupun guru dengan peserta didik.
  - c) Pendekatan dan metode mengajar guru yang bervariasi.
- 2) *Weakness* (Kelemahan)
- a) Rekrutmen guru dan staf yang terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan dan sarat dengan unsur kekeluargaan.
  - b) Sebagian besar tenaga guru masih berstatus honorer dan mengajar ditempat lain.
- 3) *Opportunity* (Peluang)
- a) Dukungan pemerintah daerah dalam melengkapi sarana dan prasarana.
  - b) Kesesuaian sarana dan prasarana sekolah dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK serta IMTAQ.
  - c) Masyarakat mengharapkan setelah selesai dari sekolah ini diharapkan dapat melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi dan berkualitas.
  - d) Adanya bantuan sponsor guna pengembangan sekolah.
- 4) *Threats* (Ancaman)
- a) Banyak persaingan lulusan yang terjadi antar sekolah untuk masuk sekolah negeri
  - b) Belum ada guru khusus mengajar TIK di sekolah ini jadi kemampuan dalam bersaing dengan sekolah lainnya akan sulit.

b. Alur Penyusunan Rencana Program Sekolah

Manajemen pada hakikatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (McFarland, 1979).

Manajemen di sekolah sepenuhnya dikendalikan oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah sesuai peran dan fungsinya. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer menurut Handoko (2003) adalah:

- 1) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi;
- 2) Keterampilan kemanusiaan, kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok;
- 3) Keterampilan administratif, yaitu dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan;
- 4) Keterampilan teknik, yaitu kemampuan menggunakan peralatan, prosedur, teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti mesin, dan sebagainya.

Selain keterampilan-keterampilan tersebut, kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk merencanakan program - program sekolah berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Data hasil analisis dibuat skala prioritas untuk selanjutnya ditindaklanjuti dengan perencanaan program



pengembangan, dilaksanakan sesuai porsinya masing-masing, dan dievaluasi. Di sinilah kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolahnya diuji.

Ada beberapa cara dalam pembuatan perencanaan program sekolah. Saudara dapat memperkaya wawasan dengan mencari sumber-sumber lain yang relevan. Salah satu langkah perencanaan program untuk mencapai tujuan dalam manajemen dikemukakan oleh Gorton (1976) berikut ini:

- 1) Identifikasi masalah
- 2) Diagnosis masalah
- 3) Penetapan tujuan
- 4) Pembuatan keputusan
- 5) Perencanaan
- 6) Pengorganisasian
- 7) Pengkoordinasian
- 8) Pendelegasian
- 9) Penginisiasian
- 10) Pengkomunikasian
- 11) Kerja dengan kelompok-kelompok
- 12) Penilaian

Sebagaimana langkah-langkah perencanaan tersebut, secara garis besar kepala sekolah dituntut mampu menganalisis kondisi sekolah dari keterlaksanaan program sesuai delapan Standar Nasional Pendidikan dari berbagai sisi, termasuk dalam kegiatan kewirausahaan yang telah dilaksanakan. Analisis kondisi sekolah ini juga memberikan informasi tentang kekuatan dan kelemahan dari masing-masing kegiatan yang nantinya memerlukan tindak lanjut.

Dari kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan tersebut dipilih kegiatan mana yang sudah berjalan secara efektif dan efisien, dan kegiatan mana yang masih belum optimal dilaksanakan. Selanjutnya



akan nampak kegiatan mana yang membutuhkan tindak lanjut dan perlu diprioritaskan. Program yang masih kurang bagus keterlaksanaannya ini diprioritaskan untuk dikembangkan melalui perbaikan program berupa perencanaan.

Perencanaan program pengembangan kewirausahaan diambil dari salah satu kegiatan kewirausahaan sekolah pada standar tertentu yang pelaksanaan kegiatannya kurang efektif dan efisien, sesuai dengan hasil analisis sebelumnya. Selanjutnya kepala sekolah menetapkan tujuan yang akan dicapai, menentukan sasaran, menetapkan waktu dan tempat pelaksanaan, penanggung jawab dan pelaksana kegiatan, jumlah dana yang dibutuhkan, sumber dana, dan menentukan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan secara rinci.

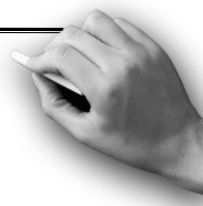
## **2. Pengembangan Kewirausahaan melalui Potensi Sekolah**

Potensi memiliki arti kemampuan dasar yang masih terpendam dan menunggu untuk dimunculkan menjadi sebuah kekuatan. Potensi sekolah adalah kemampuan sekolah yang memungkinkan untuk dikembangkan menjadi lebih baik dengan menerapkan jiwa kewirausahaan antara lain: bekerja keras, inovatif, kreatif, pantang menyerah, dan dapat membaca peluang. Salah satu upaya agar dapat mengidentifikasi potensi sekolah, Kepala Sekolah harus mampu mengenali kultur sekolah.

Potensi sekolah dikembangkan dalam upaya meningkatkan pelayanan sekolah. Adapun lingkup potensi sekolah yang dapat dikembangkan yaitu: pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, orangtua/wali siswa dan masyarakat, sarana dan prasarana, dan pembiayaan.

### **a. Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) pasal 39 menyatakan bahwa pendidik 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. sedangkan ketentuan umum UU Sisdiknas Pasal 1, Bab 1 menjelaskan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang dimiliki sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik; kompetensi kepribadian; kompetensi profesional; dan kompetensi sosial. Untuk itu kepala sekolah seharusnya mampu melakukan identifikasi potensi yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan dari setiap unsur aspek kompetensi, sehingga kepala sekolah dapat mengembangkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan yang merupakan bagian dari kompetensi sekolah.

Pendidik dan tenaga kependidikan dapat dikembangkan pada peningkatan kualifikasi maupun peningkatan kompetensinya. Peningkatan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), tugas kepala sekolah memotivasi dan memfasilitasi untuk melanjutkan sekolah minimal sesuai standar minimal yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Peningkatan kualifikasi PTK dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, diantaranya: a) mengikuti pendidikan pelatihan, b) mengadakan workshop, c) melaksanakan studi banding, dan d) mengadakan supervisi.

#### b. Peserta Didik

Peserta didik adalah salah satu unsur potensi sekolah yang harus dikelola secara baik dan benar, Kepala Sekolah berkewajiban mengembangkan potensi peserta didik secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat, dan kreativitas, untuk mantapnya kepribadian peserta didik dalam mewujudkan ketahanan sekolah



sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan, disamping itu potensi yang dimiliki peserta didik perlu diberi wadah agar peserta didik dapat mengaktualisasikan potensi yang dimiliki dalam pencapaian prestasi unggulan sesuai bakat dan minat. potensi peserta didik dapat diwadahi melalui kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh peserta didik di luar jam belajar di bawah bimbingan dan pengawasan satuan pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan dengan tujuan untuk mengembangkan potensi, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerjasama, dan kemandirian peserta didik secara optimal dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Pembinaan kesiswaan yang bersifat akademik dapat dilakukan melalui kegiatan kokurikuler misalnya mengadakan lomba mata pelajaran/program keahlian, menyelenggarakan kegiatan ilmiah, workshop, seminar, diskusi panel yang bernuansa ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), mengadakan pameran karya inovatif dan hasil penelitian. Peserta didik dapat dikembangkan jiwa kewirausahaanya melalui pembinaan maupun pembiasaan pada kegiatan kurikuler, kokurikuler, intrakurikuler, maupun ekstra kurikuler.

c. **Orangtua/wali siswa dan masyarakat/komite sekolah**

Orangtua/wali siswa memegang peran penting dalam kelancaran dan kelangsungan proses pendidikan di sekolah, melalui komite sekolah yang merupakan lembaga mandiri dengan beranggotakan orangtua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan, sungguh diperlukan oleh sekolah.

Secara gotong royong, demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel komite sekolah berfungsi dalam upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan, komite juga bertugas memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, juga melakukan penggalangan dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya



melalui upaya kreatif dan inovatif; potensi yang dimiliki komite sekolah bersama masyarakat dapat diberdayakan dan dikembangkan untuk peningkatan mutu sekolah.

Pengembangan kewirausahaan sekolah peran orangtua/komite sekolah sangat penting. Orangtua/komite sekolah mendukung baik moral maupun materil sehingga pelaksanaan pengembangan sekolah semakin kuat.

#### d. Sarana dan Prasarana

Sarana berarti perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah, misalnya; buku, perabot, peralatan laboratorium dan sebagainya. Adapun Prasarana berarti fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah/madrasah. Misalnya: lokasi/tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang kelas dan sebagainya.

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Sarana dan prasarana sangat dibutuhkan dan diperlukan, ketersediaan sarana dan prasarana memiliki potensi yang sangat kuat dalam pengembangan mutu sekolah yang lebih baik, untuk itu pemenuhan sarana dan prasarana harus terstandar. Sarana dan prasarana sekolah merupakan komponen pendukung dalam pengembangan kewirausahaan sekolah, semakin lengkap sarana prasarana sekolah maka semakin besar potensi sekolah yang dapat dikembangkannya.

#### e. Pembiayaan

Keuangan di sekolah/madrasah merupakan bagian yang amat penting, karena setiap kegiatan pada umumnya membutuhkan biaya, sehingga perlu diadakan pengelolaan keuangan sekolah yang merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai



dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Ketersediaan biaya sangat diperlukan untuk menjalankan operasional sekolah, sehingga memiliki Potensi Strategis untuk dikelola secara baik, mulai dari pemasukan, pengeluaran dan pertanggungjawaban.

Sumbangan Pendidikan, adalah pemberian berupa uang/barang/jasa oleh peserta didik, orangtua/walinya baik perseorangan maupun bersama - sama, masyarakat atau lembaga secara sukarela, dan tidak mengikat satuan pendidikan. Keuangan sekolah merupakan komponen pendukung dalam pengembangan kewirausahaan sekolah, semakin lancar pembiayaan sekolah maka semakin lancar pula dalam pengembangan nilai kewirausahaan sekolah dapat dilaksanakan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, M. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ainscow, Mel & Sandill, Abha. 2010. Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*. 14(4), 401-416. <https://doi.org/10.1080/13603110802504903>
- Ali Muhidin, et al. 2009. *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Alimin, Zaenal. 2005. *Pengembangan Program Pembelajaran Individual Bagi Anak Tunagrahita*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Alwi, Syafaruddin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi
- AM. Kadarman. 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Amiruddin Siahaan, dkk. 2006. *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching
- Amka. 2020. *Manajemen Pendidikan Khusus*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center
- Billingsley, Bonnie, dkk. 2018. Leadership for Effective Inclusive Schools: Considerations for Preparation and Reform. *Australasian Journal of Special and Inclusive Education*. 42(1), 65-81. doi 10.1017/jsi.2018.6
- Bobbitt, Franklin. 1918. *The Curriculum: A Summary of The Development Concerning The Theory of The Curriculum*. Bontos: Houghton Mifflin
- Booth, Tony & Ainscow, Mel. 2002. *Index for Inclusion*. Centre for Studies on Inclusive Education

- David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh*. Jakarta: PT.Prenhallindo
- Depdiknas. 2003. Undang-undang RI No.20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Direktorat Pembinaan Sekolah Luar Biasa.2007. Program Pendidikan Khusus dan Pendidikan Layanan Khusus. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat PLB. 2004. Buku Seri: Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas
- Edward Sallis. 2006. *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Gorton, R.A. 1976. *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown
- Hadi, Sutrisno. 2006. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handyaningrat, Soewarno. 1994. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta : Toko Gunung Agung
- Hidayat. 1986. *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Johnson & Johnson. 2001. *Cooperative Learning Strategies* (Online): [www.clcrc.com/pages/cl.html](http://www.clcrc.com/pages/cl.html).
- Johnsons, Richar A; Fremont A. Kast; James E. Rosen. 1973. *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha Ltd.
- Kadarman, dkk, 1991. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- McFarland, D. E. 1979. *Management: Foundations & Practices. Edisi Kelima*. London: Collier Macmillan

- McLeskey, James & Waldron, Nancy L. 2015. *Effective leadership makes schools truly inclusive*. Phi Delta Kappan Journal.
- Moenir. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Mondy R, Wayne & Shane R. Premaux. 1995. *Management, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hill.inc
- Mulyamah. 1987. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Yushistira
- O'Neil. 1995. *Can inclusion work (A Conversation with James Kauffman and Mara Sapon-Shevin)*, Boston: E Educational Leadership.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. 2005. Oxford:Oxford University Press
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru Pendidikan Khusus
- Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah
- Permendikbud Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses
- Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009. Tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa.
- R.A Supriyono. 1997. *Akuntansi Biaya Dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju Dan Globalisasi. Edisi I*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Sagala, Syaiful. 2003. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta,
- Salamanca. 1994. *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education*. Spain: UNESCO.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Smith, C.A.,Organ, D.W. & Near, J.P. 1983. Organization Citizenship Behavior. Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68,4,653-663
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty. 1982. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara



- Stau, D. & Peck, C.A. 1995. *What are the outcomes for nondisabled students? Educational Leadership*. Baltimore: Paul H. Brooks.
- Stoner, James A.F & Charles Wankel. 1986. *Manajemen edisi tiga jilid 2*. Alih bahasa Wilhelmus W, Bakowatun. Jakarta: Intermedia
- Stubbs, Sue. 2002. *Inclusive Education Where There Are Few Resources*. The Atlas Alliance: Global Support to Disabled People.
- Sunardi. 2002. *Kecenderungan dalam Pendidikan Luar Biasa*. Jakarta: Ditjen Dikti
- Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (SK Mendiknas) No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi
- Sutisna, Oteng. 1985, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Tarmansyah.2007. *Inklusi Pendidikan Untuk Semua*. Jakarta: Depdiknas.
- Terry, George R. Winardi. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan.1989. *Administrasi Pendidikan*. Malang: FIP IKIP Malang
- Tyler, Ralph W. 1957. *Basic Principles of Curriculum and Instruction: Syllabus for Education 360*. Chicago: University of Chicago Press
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Watkins, Amanda & Ebersold, Serge. Efficiency, Effectiveness and Equity within Inclusive Education Systems. *Implementing Inclusive Education*. 8(1), 229-259. <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-363620160000008014>
- Wijaya, C. dan A. Tabrani Rusyan. 1992. *Kemampuan Dasar Karyawan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Yani, Asep Tapip. 2011. *MBS life skill & Kepemimpinan Sekolah*. Bandung: Humaniora.
- Yusanto, Muhammad Ismail. 2003. *Manajemen Strategis: Perspektif Syariah*. Surabaya: Salemba
- Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhamadiyah



# DAFTAR INDEKS

## A

ABK, 70, 71, 73, 75, 76, 99, 113  
administrasi, 11, 25, 53, 99, 119  
akademik, 6, 11, 18, 64, 71, 98, 99, 107,  
111, 112, 125  
assessmen, 94, 95, 96

## B

Bobbit, 18, 159  
Booth, 115, 159  
budaya, 9, 44, 61, 68, 69, 70, 75, 77, 84,  
93, 98, 105, 110, 114, 115, 118, 120,  
124, 125

## C

*Centre for Studies on Inclusive  
Education*, 65, 159  
*Continual improvement*, 49

## D

David, 42, 44, 160  
Deklarasi Bandung, 83  
Depdiknas, 13, 47, 160, 162

## E

Edward Sallis, 11, 160  
efektivitas, 35, 36, 74, 103, 107, 109,  
110, 127

efisiensi, 4, 31, 32, 36, 74, 82, 103, 104,  
105, 106, 110  
ekuitas, 111, 112, 113

## G

Gotong royong, 69

## H

Handyaningrat, 107, 160  
Hidayat, 107, 160

## I

inklusif, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67,  
68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 81, 82, 83,  
84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 95, 101,  
104, 105, 106, 110, 113, 115, 116,  
119, 120, 121, 123, 125, 126, 127  
ISO 9000, 48, 50

## J

Johnsen, 73

## K

Kadarman, 3, 45, 159, 160  
karakter, 68  
Kepemimpinan, 8, 45, 49, 52, 117, 120,  
161, 162  
kurikulum, 6, 7, 9, 17, 18, 30, 34, 41, 44,  
62, 72, 73, 75, 76, 81, 85, 88, 90, 94,  
96, 104, 105, 110, 123

## M

Malayu S.P. Hasbuan, 44  
manajemen, 2, 3, 4, 5, 10, 14, 15, 16, 17,  
18, 19, 20, 22, 26, 27, 34, 41, 42, 43,  
44, 48, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 58, 59,  
103, 105, 106, 107, 110  
McLeskey, 120, 121, 122, 124, 126, 161  
Meil Aincscow, 69  
mutu, 1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 26, 34,  
41, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 57,  
58, 59, 60, 64, 70, 72, 104, 105, 110

## N

Nancy, 120, 161

## O

O'Neil, 62, 161  
organisasi, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 19, 20, 26,  
29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50,  
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 69, 71, 88,  
91, 92, 99, 103, 107, 108, 109, 114,  
115, 116, 117  
output, 6, 55, 59, 103, 104, 107, 109

## P

pendidikan, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,  
12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,  
22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 34,  
35, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,  
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 58, 59, 60,  
61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71,  
72, 73, 74, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83,  
84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 94, 95,  
98, 99, 100, 104, 105, 106, 109, 110,  
111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 125  
pendidikan khusus, 59, 61, 66, 73, 81,  
82, 84, 85, 86, 87, 90, 98, 112

## R

Rekrutmen, 16  
Relevan, 9  
Rusyan, 43, 162

## S

Salamanca, 63, 73, 81, 96, 161  
Schein, 114, 161  
sekolah, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16,  
17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,  
28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39,  
40, 42, 48, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 58,  
59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70,  
71, 72, 73, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 84,  
85, 86, 88, 89, 90, 94, 96, 99, 101,  
104, 105, 106, 109, 110, 112, 113,  
114, 115, 116, 117, 118, 119, 120,  
121, 122, 123, 124, 125, 126, 127  
special needs, 87, 100  
Supriyono, 103, 161  
Syaiful Sagala, 12

## T

Tarmansyah, 98, 162  
Teori, 10, 11, 160  
Tony Booth, 69

## U

UNESCO, 63, 83, 161

## V

variabel, 11, 104  
Vaughn, 84, 85

## Y

Yusanto, 47, 162



## PROFIL PENULIS



**Dr. H. Amka, M.Si**, seorang praktisi pendidikan ini dilahirkan di Kota baru Kalimantan Selatan, 7 Maret 1962. Menempuh pendidikan sarjana (S-1) di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Ahmad Yani Banjarmasin. Pakar pendidikan karakter ini melanjutkan kuliah jenjang strata dua (S-2) pada Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada (UGM), Yogyakarta. Gelar Doktor bidang Ilmu Administrasi diperoleh dari Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 Surabaya. Saat ini ia menjadi dosen Prodi Pendidikan Khusus di Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin.

Menulis menjadi kegemaran tersendiri bagi pria yang menekuni kajian pendidikan karakter ini. Beberapa karya yang sudah diterbitkan antara lain: (1) Hati Pusat Pendidikan Karakter, 2012, (2) Karakter Guru Profesional, 2012, (3) Meletakkan Pondasi Usia Emas Anak Indonesia, 2013, (4) Membangun Kecerdasan Karakter Anak Usia Dini, 2013, (5) Membudayakan Pendidikan Karakter Melalui Olah Raga Tenis Meja, 2015, (6) Mutiara Pendidikan Karakter, 2015, (7) Membumikan Al-Qur'an di Sekolah, 2016, (8) Buku Ajar Belajar dan Pembelajaran, (9) Media Pembelajaran Inklusi, 2018, (10) Penguatan Pendidikan Karakter, 2019, (11) Filsafat Pendidikan, 2019, (12) Manajemen Sarana Sekolah Penyelenggara Inklusi, 2020, (13) Profesi Kependidikan, 2020.

# Pengembangan Manajemen Sekolah

Konsep pendidikan inklusif merupakan konsep pendidikan yang mempresentasikan keseluruhan aspek yang berkaitan dengan keterbukaan dalam menerima anak berkebutuhan khusus untuk memperoleh hak dasar mereka sebagai warga negara. Pendidikan inklusif didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menampung semua anak berkebutuhan khusus ataupun anak yang memiliki kesulitan membaca dan menulis.

Tidak heran bila konsep pendidikan inklusif dianggap bisa mewakili konsep pendidikan luar biasa yang diselenggarakan pemerintah dalam dekade terakhir ini. Kendati pendidikan inklusif terlalu luas untuk menampung segala aspek yang berkebutuhan khusus. Namun, ia merupakan suatu strategi yang dapat mempromosikan pendidikan universal yang efektif karena dapat menciptakan sekolah yang responsif terhadap beragam kebutuhan aktual dari anak dan masyarakat. Dengan kata lain, pendidikan inklusif menjamin akses dan kualitas anak sesuai dengan tingkat kemampuan dan menjamin kebutuhan mereka dapat terpenuhi dengan baik.

Dalam buku ini penulis memaparkan konsep dari manajemen pendidikan inklusif dari segala aspek, hingga evaluasi keberhasilan pendidikan inklusif sehingga membantu setiap praktisi pendidikan untuk mengambil langkah yang tepat dalam mengelola pendidikan untuk semua tersebut.



**Penerbit**

**Nizamia Learning Center**

Ruko Valencia AA 15 Gemurung, Gedangan - Sidoarjo

Telp. 031 - 8914874

Email : nizamiacenter@gmail.com

ISBN 978-623-265-197-5

