



MANAJEMEN SEKOLAH

ABAD 21

*Perubahan Menuju Persaingan Global dan
Revolusi Industri 4.0*

DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.



KHALIFAH MEDIATAMA

MANAJEMEN SEKOLAH ABAD 21

Perubahan Menuju Persaingan Global dan Revolusi Industri 4.0

Penulis : DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.

Desain Sampul : Moh. Subhan Marhesa

Layoutter : Moh. Subhan Marhesa

Diterbitkan Oleh :



KHALIFAH MEDIATAMA

Pamulang Elok Blok K1-A Nomor 20
Pondok Petir, Bojongsari, Kota Depok
e-mail: khalifahmediatama@yahoo.co.id

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, 2023

Hak Cipta © 2023 pada penulis,

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

MANAJEMEN SEKOLAH ABAD 21

DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.

-Edisi Pertama- 2023

Hal : viii + 260 hlm, 16 x 23 cm

ISBN : 978-623-299-202-3

978-623-299-203-0 (PDF)

SEKAPUR SIRIH

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahuwata'ala atas limpahan rahmat dan karunia-Nya. Shalawat dan salam kita mohonkan agar tercurah keharibaan Nabi Besar Muhammad SAW., beserta keluarga, para Sahabat dan seluruh umat-Nya. Teramat banyak nikmat yang Allah berikan kepada penulis yang patut disyukuri, salah satunya adalah telah terbitnya buku ini yang diberi judul “*Manajemen Sekolah Abad 21 (Perubahan Menuju Persaingan Global dan Revolusi Industri 4.0)*” Buku ini ditulis berdasarkan kajian empiris dari pengalaman penulis sebagai pengelola sekolah selama 33 tahun dan melihat kebutuhan serta tantangan era revolusi industri 4.0 yang tengah berlangsung saat ini dan menyongsong era abad 21 yang akan datang.

Era revolusi industri 4.0 yang sedang terjadi dewasa ini, ditandai hadirnya empat hal: *superkomputer* yaitu komputer dengan kapasitas proses, kecepatan dan keakuratan penghitungan yang tinggi untuk meningkatkan konektivitas dan interaksi, kecerdasan buatan (*artificial intelligency*), sistem siber (*cyber system*), dan kolaborasi manufaktur. Semakin konvergennya batas antara manusia, mesin dan sumber daya lainnya, termasuk teknologi informasi dan komunikasi, tentu berimbas pula kepada berbagai sektor kehidupan. Salah satunya adalah berdampak terhadap sistem manajemen sekolah.

Pada era revolusi industri 4.0 dan abad 21, sistem manajemen sekolah yang dikembangkan membutuhkan gerakan kebaruan untuk merespon tantangan era industri 4.0 dan abad 21. Salah satu gerakan yang harus dilakukan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di tingkat satuan pendidikan adalah gerakan literasi baru sebagai penguat bahkan menggeser gerakan literasi lama. Gerakan literasi baru yang dimaksudkan terfokus pada tiga literasi utama yaitu 1) literasi digital, 2) literasi teknologi, dan 3) literasi sumber daya manusia. Tiga keterampilan

ini diprediksi menjadi keterampilan yang sangat dibutuhkan di masa depan. *Literasi digital* diarahkan pada tujuan peningkatan kemampuan membaca, menganalisis, dan menggunakan informasi di dunia digital (*Big Data*), *literasi teknologi* bertujuan untuk memberikan pemahaman pada cara kerja mesin dan aplikasi teknologi, dan *literasi sumber daya manusia* diarahkan pada peningkatan kemampuan berpikir kritis, berkomunikasi, kreativitas dan inovasi serta kemampuan berkolaborasi. Literasi baru tersebut, diharapkan dapat menciptakan lulusan yang kompetitif dengan menyempurnakan gerakan literasi lama yang hanya fokus pada peningkatan kemampuan membaca, menulis, dan matematika. Adaptasi dan implementasi gerakan literasi baru dapat diintegrasikan melalui penyesuaian kurikulum dan sistem pembelajaran sebagai respon terhadap era industri 4.0 dan abad 21.

Perubahan untuk merespon era revolusi industri 4.0 dan tantangan abad 21 merupakan perubahan yang tidak dapat dihindari oleh siapapun termasuk sekolah, sehingga dibutuhkan penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang cakap, terampil dan memiliki integritas serta moralitas yang tinggi. Peningkatan kapasitas keahlian dan kecakapan kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan dalam menguasai teknologi digital dan mampu menerapkannya dalam pengelolaan (manajemen) sekolah adalah sebuah keniscayaan, agar sekolah mampu beradaptasi dengan era revolusi industri 4.0 dan tantangan abad 21.

Manajemen sekolah juga perlu diarahkan untuk dapat meningkatkan kualitas lulusan dalam merespon kebutuhan dunia kerja dan tuntutan teknologi digital. Manajemen sekolah yang dikembangkan harus mampu mengelola pendidikan dan pembelajaran di sekolah yang dapat merespon terhadap kebutuhan revolusi industri 4.0, dan tantangan abad 21 yakni menselaraskan sumber daya manusia dan teknologi guna menciptakan peluang-peluang baru yang lebih kompetitif dan berdaya saing.

Perubahan manajemen sekolah perlu dilakukan secara komprehensif, integrated dan sistematis pada setiap unsur maupun arah dan tujuan serta ruang lingkup yang menjadi garapan manajemen sekolah itu sendiri.

Perubahan dimaksud dari manajemen sekolah tradisional yaitu manajemen sekolah yang berbasis otoritas tunggal, lambat, dan parsial menuju manajemen sekolah yang memberdayakan seluruh sumber daya manusia sesuai hirarkisnya, cepat, terintegrasi dan berorientasi mutu serta berbasis teknologi digital, karena diantara permasalahan pokok yang dihadapi pendidikan nasional dewasa ini adalah masalah lambatnya akses dan inovasi pendidikan, sehingga menyebabkan lambatnya pemerataan peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, yang mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan secara nasional.

Terlepas dari kekurangan dan belum sempurnanya pemaparan “Manajemen Sekolah Abad 21” pada buku ini, Penulis berharap buku ini tetap dapat memberikan secercah harapan dan gambaran serta manfaat bagi para kepala sekolah khususnya dan *stakeholder* pendidikan pada umumnya dalam mengelola sekolah agar tetap eksis dan adapted dengan tuntutan zaman yang penuh tantangan.

Hanya Kepada Allah jualah penulis memohon petunjuk dan perlindungan-Nya serta rasa syukur atas pencerahan pikiran sehingga buku ini dapat diselesaikan. Kepada keluarga, rekan-rekan seprofesi dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penulisan buku ini, penulis menghaturkan terimakasih yang setulus-tulusnya. Semoga buku ini bermanfaat dan berkontribusi membantu memberikan panduan kepada kepala sekolah, Pengurus Yayasan dan Dinas Pendidikan dalam mempersiapkan diri meningkatkan manajemen sekolah untuk menyongsong abad 21 dan peningkatan mutu pendidikan nasional Indonesia.

Depok, Januari 2023
Penulis,

Dr. H. E. Junedi Sastradiharja, M.Pd.

DAFTAR ISI

Sekapur Sirih	iii
Daftar Isi	vi
BAB I Tantangan Manajemen Sekolah Abad 21	1
A. Tantangan Persaingan Global	1
B. Tantangan Revolusi Industri 4.0	12
C. Manajemen Sekolah Era Revolusi Industri 4.0	17
D. Peran Guru Pada Era Revolusi Industri 4.0	23
E. Tuntutan Utama Manajemen Sekolah Abad 21	27
BAB II Konsep Dasar Manajemen Sekolah Abad 21	31
A. Pengertian Manajemen Sekolah	31
B. Tujuan Manajemen Sekolah Abad 21	39
C. Fungsi Manajemen Sekolah	41
D. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah	43
E. Prinsip-Prinsip Manajemen Sekolah	45
F. Manfaat Manajemen Sekolah	52
G. Strategi Implementasi Manajemen Sekolah Abad 21.....	54
BAB III Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21	61
A. Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21.....	61
B. Konsepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21.....	66
C. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21...	70
D. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21.....	86
E. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21.....	92

BAB IV Pengembangan Kurikulum Abad 21	99
A. Pengertian Kurikulum	99
B. Karakteristik Pengembangan Kurikulum Abad 21	103
C. Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum abad 21	115
D. Landasan Pengembangan Kurikulum Abad 21	121
1. Landasan Folosofis	124
2. Landasan Psikologis	129
3. Landasan Sosiologois	131
4. Landasan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	132
 BAB V Manajemen Pembelajaran Abad 21	 135
A. Pengertian Manajemen Pembelajaran	135
B. Tantang Guru Dalam Pembelajaran Abad 21	140
C. Karakteritik Guru Abad 21	146
D. Prinsip-Prinsip Pembelajaran Abad 21	148
E. Strategi pembelajaran abad 21	156
F. Model-Model Pembelajaran Abad ke 21	158
G. Metode Pembelajaran Abad 21	173
 BAB VI Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Abad 21	 175
A. Pentingnya Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	175
B. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan	178
C. Karakteristik Pendidik dan Tenaga Kependidikan Abad 21	182
D. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	185
E. Analisis Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	187
F. Pelaksanaan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	191
G. Metode, Sumber Rekrutmen Pendidik dan tenaga Kependidikan	196
H. Tahapan-tahapan Rekrutmen	202

I. Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	204
J. Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	208
K. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	213
BAB VII Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat Abad 21	221
A. Urgensi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat	221
B. Pengertian Hubungan Sekolah dan Masyarakat	224
C. Arah Baru Hubungan Sekolah dan Masyarakat Abad 21	231
D. Tujuan Hubungan Sekolah Dan Masyarakat	236
E. Manfaat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat	240
F. Fungsi Hubungan Sekolah Dan Masyarakat	241
G. Prinsip-Prinsip Hubungan Sekolah Dan Masyarakat	242
H. Bentuk-Bentuk Hubungan Sekolah Dan Masyarakat.....	247
I. Peran Masyarakat Dalam Pendidikan	249
Daftar Bacaan	251
Profil Penulis	258

BAB I

TANTANGAN MANAJEMEN SEKOLAH ABAD 21

A. Tantangan Persaingan Global

Di era kompetitif dan persaingan global seperti sekarang ini yang dalam bidang pendidikan ditandai dengan maraknya kehadiran sekolah-sekolah asing atau sekolah-sekolah Internasional yang menawarkan program-program dan fasilitas berstandar Internasional, walaupun belum tentu semuanya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik kepribadian masyarakat Indonesia, namun faktanya telah menarik perhatian dan minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah tersebut, dengan harapan dapat menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing global.

Selain masalah persaingan global, terdapat berbagai problematika pendidikan yang terjadi pada saat ini, yang juga tidak dapat diselesaikan dengan cara-cara yang sama seperti dalam konsep masa lampau. Penyelesaian permasalahan pendidikan pada saat ini dan mendatang tidak mungkin hanya dihadapi dengan pengembangan teknologi tanpa melibatkan dinamika sosial di dalamnya. Selain menyiapkan daya saing yang unggul, perlu dibangun kesadaran dan kedewasaan masyarakat dan warga sekolah dalam menyikapi

perkembangan dunia pendidikan saat ini, terutama di zaman *post truth*, ketika informasi yang mengalir deras, transparan tanpa kejelasan kebenarannya, maka para penyelenggara dan pengelola sekolah, sejatinya harus lebih peka dan rasional dalam menyikapinya yaitu dengan cara melakukan perubahan dalam manajemen sekolah, merumuskan strategi kebijakan baru sekolah yang berdaya saing tinggi melalui peningkatan kesadaran dan kedewasaan berpikir.

Pendidik dan tenaga kependidikan perlu mulai beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi melalui peningkatan kompetensi yang memenuhi standar kebutuhan keahlian di era persaingan bebas, selalu berusaha membangun nilai-nilai yang berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa dan Bhineka Tunggal Ika, bersedia membuka wawasan berpikir ke masa depan tanpa melupakan sejarah peradaban bangsa, sehingga sekolah yang dikelola mampu bersaing tetapi tanpa eksese negatif.

Perubahan manajemen sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif dan integrated pada setiap unsur manajemen maupun arah dan tujuan serta ruang lingkup yang menjadi garapan manajemen sekolah itu sendiri. Perubahan manajemen sekolah harus dilakukan secara teratur dan sistematis dari manajemen sekolah tradisional yaitu manajemen sekolah yang berbasis otoritas tunggal, lambat, dan parsial menuju manajemen sekolah yang memberdayakan seluruh sumber daya manusia sesuai hirarkisnya, cepat, terintegrasi dan berorientasi mutu serta berbasis teknologi digital, karena di antara permasalahan pokok yang dihadapi pendidikan nasional dewasa ini adalah masalah lambatnya akses dan inovasi pendidikan, sehingga menyebabkan lambatnya pemerataan peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, yang mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan secara nasional.

Rendahnya mutu pendidikan ini, salah satunya seperti terlihat pada hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA)

untuk Indonesia tahun 2018 yang diumumkan oleh *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). Pengukuran PISA bertujuan untuk mengevaluasi sistem pendidikan dengan mengukur kinerja peserta didik pada jenjang pendidikan menengah, terutama pada tiga bidang utama, yaitu matematika, sains, dan literasi. Pemaparan hasil PISA 2018 untuk Indonesia disampaikan Yuri Belfali (*Head of Early Childhood and Schools OECD*) dan Totok Suprayitno (Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendikbud) di Jakarta, Selasa (3/12/2019).

Pengukuran PISA untuk Indonesia yang dilakukan OECD melibatkan 12.098 peserta didik dari 399 sekolah di beberapa wilayah Indonesia yang dianggap mewakili populasi peserta didik secara nasional dengan berbasis komputer. “Indikator yang diukur adalah kemampuan membaca, matematika, dan sains. Adapun hasilnya adalah kemampuan membaca peserta didik Indonesia berada dalam “kelompok kurang” bersama dengan negara-negara lain seperti Saudi Arabia, Maroko, Kosovo, Republik Dominika, atau Kazakhstan dan Filipina, rata-rata kemampuan membaca negara-negara anggota OECD berada di angka 487, skor Indonesia berada di skor 371 (Indonesia berada di bawah rata-rata). Peringkat pertama diraih China (skor 555), kemudian diikuti Singapura (549) dan Makau (525). Kemudian skor matematika dan sains juga berada di bawah rata-rata, yaitu rata-rata skor PISA negara-negara anggota OECD untuk matematika dan sains adalah mencapai 489, sedangkan skor PISA Indonesia untuk matematika adalah 379 dan sains 396. Sebagai pembandingan, China dan Singapura menempati peringkat tinggi untuk skor matematika dengan skor masing-masing 591 dan 569. (Kompas.com, 2019).

Selain rendah secara mutu akademik, menurut Bertens (2000:20) mutu pendidikan dari sisi moral juga masih memprihatinkan, sering terjadinya peristiwa-peristiwa meresahkan masyarakat yang melibatkan para peserta didik dan remaja pada umumnya seperti

membolos, tawuran pelajar, kekerasan, kecanduan narkoba, perilaku sex yang menyimpang bahkan perkosaan dan pembunuhan yang melibatkan para pelajar, merupakan bukti rendahnya mutu pendidikan Indonesia.

Pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang bermutu juga menjadi salah satu masalah serius yang harus segera dicarikan solusinya, karena sangat dipahami dan disadari bahwa wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) merupakan negara kepulauan yang terdiri dari ribuan pulau dan sudah barang tentu tidak mudah diakses secara fisik. Hal ini sangat berbeda bila dibandingkan dengan negara-negara lain yang bukan negara kepulauan. Disisi lain, Fenomena rendahnya mutu pendidikan ini secara otomatis memiliki dampak terhadap rendahnya daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia dalam kancah persaingan global. Menurut *World Economic Forum* (WEF) tahun 2019 mengeluarkan daftar peringkat negara paling kompetitif di dunia. Dalam laporan tersebut, Indonesia hanya mampu menempati peringkat ke 50 dari 141 negara atau turun 5 peringkat dari penilaian yang sama di tahun 2018.

Rendahnya mutu pendidikan tersebut, juga disebabkan oleh rendahnya mutu guru dan mutu manajemen sekolah yang diterapkan oleh Kepala sekolah. Hasil uji kompetensi guru (UKG) yang telah dilaksanakan secara nasional hanya mencapai 5,427 (Kemendikbud, 2016). Ini merupakan skor kompetensi guru yang masih jauh dari harapan untuk menjadi negara yang kompetitif, belum lagi pemerataan mutu kompetensi guru antar provinsi yang tampak masih memiliki rentang yang sangat beragam, terutama kompetensi guru yang berada di wilayah Indonesia timur masih sangat memprihatinkan.

Adanya persaingan global ini, tentu membawa implikasi terhadap perubahan manajemen sekolah yang harus berorientasi mutu dan berbasis digital, yaitu perlunya peningkatan profesionalitas kepala sekolah maupun guru dalam melaksanakan tugas pokok dan

funksinya masing-masing. Kepala sekolah dan guru dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya, juga harus terampil dan menguasai teknologi digital, karena di masa yang akan datang baik kepala sekolah maupun guru suka tidak suka akan berhadapan dengan persaingan global dan revolusi industri 4.0 yang menuntut dan membutuhkan penguasaan keterampilan teknologi digital.

Kepala sekolah dituntut mampu melaksanakan tujuh tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien, yakni 1) Kepala sekolah selaku *edukator*; memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien sesuai prinsip-prinsip pendidikan yang berkeadilan dan bermartabat, sehingga mampu mewujudkan pendidikan bermutu. 2) Kepala sekolah selaku *manajer*, memiliki tugas menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap berbagai kegiatan yang dilaksanakan di sekolah, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi ketatausahaan, peserta didik, ketenangan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS, mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat serta instansi terkait. 3) Kepala sekolah sebagai *administrator* bertugas menyelenggarakan Administrasi; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, rekayasa kurikulum, kepeserta didikan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan dan kesenian, Bimbingan Konseling, UKS, OSIS, serbaguna, media, gudang. 4) Kepala sekolah selaku *supervisor* bertugas menyelenggarakan supervisi yaitu memberikan bantuan, bimbingan pengarahan dan pengawasan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran oleh guru. 5) Kepala sekolah selaku *leader*; yaitu mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan

organisasi sekolah. 6) Kepala sekolah sebagai *inovator*; melakukan pembaharuan dan inovasi-inovasi dalam bidang pembelajaran, bimbingan konseling, Ekstrakurikuler, peningkatan mutu guru dan staf sekolah lainnya, penggalian sumber daya pendidikan dan pengadaan sarana prasarana pendidikan. 7) Kepala sekolah selaku *motivator*; memberikan semangat dan dorongan kepada guru dan staf sekolah lainnya agar dapat melakukan pekerjaannya dengan etos kerja yang tinggi yaitu bekerja sungguh-sungguh dibarengi dengan ketulusan.

Guru dituntut untuk mampu meningkatkan kompetensi yang berkaitan dengan disiplin ilmu sesuai bidang tugasnya, juga terampil dan menguasai teknologi digital, sehingga guru tersebut mampu berinovasi dan kreatif dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang mudah dipahami dan diakses oleh peserta didik di kelas maupun di luar kelas dengan menerapkan pembelajaran tatap muka maupun “*digital learning*”, guru juga harus memahami karakteristik peserta didik dan mampu membentuk karakter peserta didik ke arah yang lebih baik. Hal ini karena, semakin baik mutu proses dan hasil pembelajaran yang dilakukan guru di kelas maupun di luar kelas dan semakin mampu membentuk karakter peserta didik ke arah yang lebih baik, maka semakin tinggi kepercayaan masyarakat dalam hal ini orang tua peserta didik yang berminat memasukan putra-putrinya di sekolah tersebut. Sekolah yang dikelola dengan baik akan memiliki mutu tinggi, dan sekolah bermutu tentu saja menjadi incaran bagi masyarakat.

Berdasarkan fakta-fakta nyata tentang masih rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, maka banyak pihak yang mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan kita? Dari berbagai pengamatan dan pengalaman serta analisis yang penulis dilakukan, sedikitnya ada tiga penyebab rendahnya mutu pendidikan Indonesia, yaitu:

Pertama; kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan

baik negeri maupun swasta menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen, yaitu masih terlalu memusatkan perhatian pada *input* dan *output*, akan tetapi kurang memberikan perhatian pada *proses* pembelajaran yang inovatif dan kreatif. Padahal sangat disadari bahwa proses merupakan indikator kebermaknaan dalam belajar, sehingga akan menentukan mutu *output* atau lulusan pendidikan suatu sekolah.

Kedua; banyak dijumpai penyelenggaraan pendidikan khususnya sekolah-sekolah swasta masih menerapkan sistem *birokratik-sentralistik*, menempatkan kekuasaan penyelenggara sekolah (yayasan) sebagai penguasa sentral dan kurang memberikan kepercayaan secara penuh kepada kepala sekolah sebagai pengelola sekolah untuk terlibat dalam memutuskan kebijakan strategis maupun taktis. Implikasi yang paling nyata adalah kurangnya keberanian kepala sekolah swasta untuk berinovasi dan berkreasi secara produktif dalam pengelolaan sekolah dan penggalian sumber-sumber daya pendidikan, sehingga terus bergantung pada keputusan birokrasi Yayasan dengan jalur sangat panjang dan kadang-kadang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di sekolah serta tuntutan masyarakat dalam hal ini orang tua murid. Kepala sekolah hanya merupakan subordinasi Yayasan semata yang kurang memiliki kewenangan berinovasi dan berkreasi, sehingga kepala sekolah kehilangan kemandirian, keluwesan, kreativitas, inisiatif dan motivasi untuk mengembangkan manajemen sekolah berorientasi mutu dan berbasis teknologi digital untuk mewujudkan lulusan sekolah yang bermutu dan berdaya saing baik di tingkat regional, nasional maupun global.

Ketiga; partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan serta masyarakat, khususnya orang tua murid dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah masih sangat terbatas. Peran serta guru atau pendidik dalam pengambilan keputusan masih dianggap kurang penting, padahal semua pihak sepakat bahwa guru merupakan unsur

pendidik yang berada pada garda paling depan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karenanya, guru harus ikut terlibat secara aktif dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu sekolah. Pemberdayaan masyarakat selama ini baru pada kisaran dukungan dana, sedangkan partisipasi dalam bentuk pemikiran, dukungan moral dan keterlibatan secara nyata dalam pelaksanaan manajemen sekolah khususnya dalam penyusunan program-program peningkatan mutu pendidikan masih jauh dari yang diharapkan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat khususnya orang tua murid pada kebanyakan sekolah masih sangat lemah. Sekolah seakan tidak memiliki beban untuk mempertanggung jawabkan hasil-hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat (orang tua murid) sebagai unsur utama pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan.

Melihat fakta dan realita sebagaimana telah diungkapkan di atas, tentu saja perlu adanya upaya-upaya perbaikan manajemen sekolah secara sistematis dan holistik untuk kepentingan jangka panjang, salah satu diantaranya dengan melakukan perubahan manajemen sekolah melalui penerapan konsep manajemen berbasis sekolah atau manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dan penerapan teknologi digital.

Konsep manajemen berbasis sekolah menurut Nanang Fatah (2006:8) merupakan “wujud reformasi pendidikan yang menginginkan perubahan dari keadaan yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan otoritas (kewenangan) kepada kepala sekolah dan guru untuk memberdayakan dirinya”. “Walaupun MBS di Indonesia tidak dapat tumbuh hidup subur benih asli karena yang dicontoh hanya bentuk lahirnya, tidak melalui penciptaan iklim dan ekologi yang kondusif” (Winarno Surakhmad, 2009:91) .

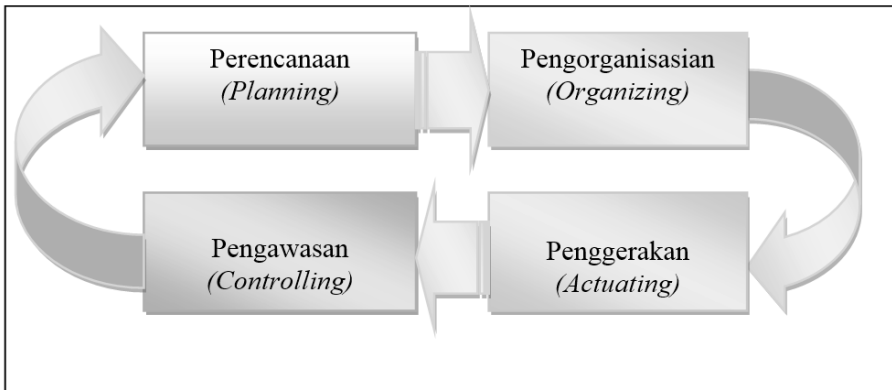
Kebijakan reformasi lainnya adalah pencarian model dan mewujudkan sekolah efektif, sekolah unggul, sekolah CIBI (cerdas istimewa dan bakat Istimewa) atau (sekolah akselerasi), sekolah

standar nasional (SSN), rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI), pengembangan dan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Kurikulum 2013 (KURTILAS), Kurikulum Merdeka, penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) dan sebagainya, bahkan perluasan fungsi sekolah dari fungsi *edukasi* (pendidikan) ke fungsi ekonomi, sosial, dan budaya.

Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah, harus memiliki kompetensi manajerial, agar dapat *me-manage* atau mengelola sekolahnya dengan profesional, sehingga sekolah menjadi bermutu dan berdaya saing tinggi. Hal ini karena dunia pendidikan dewasa ini sedang mendapat tantangan persaingan global yang menuntut kepala sekolah dan para pengelola pendidikan lainnya melakukan perubahan paradigma dalam berbagai kebijakan reformasi pendidikan di sekolahnya masing-masing yang berorientasi mutu dan multi fungsi sekolah.

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi dalam melakukan perubahan sistem manajemen dan organisasi sekolah ke arah yang lebih baik. Perubahan tersebut harus dimulai dari kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah selaku manajer sekolah harus membuat perencanaan kerja, yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), mengimplementasikan, mengendalikan, melakukan monitoring, dan mengevaluasinya secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen sekolah yang terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan harus dijalankan secara simultan oleh kepala sekolah agar dapat memperbaiki mutu pendidikan di sekolah.

Siklus proses manajemen pendidikan di sekolah berdasarkan fungsi manajemen (G.R. Terry, 1960), yang digambarkan sebagai berikut ini:



Gambar 1.1
Siklus Proses Manajemen Pendidikan Di Sekolah

Gambar di atas, menunjukkan bahwa siklus proses manajemen pendidikan di sekolah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, agar sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Seorang kepala sekolah sebagai manajer sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan perannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan perannya sebagai seorang manajer sekolah, tentu akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang manajer sekolah ini, maka memudahkan dalam mewujudkan kinerja sekolah yang bermutu.

Ada banyak kompetensi kepala sekolah yang setidaknya harus sudah diimplementasikan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari di sekolah yang dipimpinnya. Kompetensi dimaksud diantaranya adalah kompetensi kepemimpinan. kepala sekolah yang memiliki kompetensi kepemimpinan, dapat memahami bahwa sekolah adalah sebagai suatu sistem yang harus dipimpin, karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Kepemimpinan kepala sekolah harus merujuk kepada suatu proses

kegiatan memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan dan sikap orang-orang yang ada di bawah kepemimpinannya.

Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang diwujudkan dalam bentuk kecakapannya ketika melaksanakan tugas dan perannya sebagai manajer sekolah. Seorang kepala sekolah tentu tidak cukup dengan memahami visi, misi dan integritas yang baik saja, tetapi masih harus menambah sejumlah kompetensi yang disyaratkan agar dapat mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah secara profesional.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab kepala sekolah pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut kepala sekolah untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Kepala sekolah harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan manajemen sekolah. Kepala sekolah di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling “*well informed*” terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah gurunya. Jika kepala sekolah tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, maka jelas akan ketinggalan terus dari perkembangan zaman.

Untuk menghadapi tantangan global, kepala sekolah perlu berpikir secara antisipatif dan proaktif. Kepala sekolah harus melakukan pembaruan ilmu pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus dan konsisten. Kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang berani terbuka dengan kritik dan saran. Kepala sekolah tidak hanya menjadi supervisor bagi anggotanya, akan tetapi juga harus bisa menyupervisi dirinya sendiri sehingga peluang-peluang untuk kemajuan lembaganya akan terwujud. Kepala sekolah yang dibutuhkan saat ini adalah kepala sekolah yang mampu menjadi

pemimpin progresif. Salah satu ciri pemimpin yang progresif adalah mampu melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik.

Kepala sekolah adalah sosok manusia yang idealnya memiliki visi, mampu memberikan inspirasi & motivasi, serta kompeten (Kouzes & Posner: 2009). Andrias Harefa (2010) menyatakan bahwa berbicara masalah pemimpin dan kepemimpinan, maka kita selalu berurusan dengan soal efektivitas, mengurus *people*, memberdayakan dan memerdekakan potensi orang. Visi sangat penting bagi pemimpin, karena tidak ada visi, masyarakat menjadi liar, anarkis, dan kacau balau, sebab kalau tidak ada visi, berarti sesungguhnya tidak ada pemimpin.

Selanjutnya perkembangan ilmu Pengetahuan dan teknologi menuntut perubahan sistem manajemen sekolah secara revolusioner. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan sumber daya manusia berkualitas, manusia yang memiliki modal intelektual yang mampu bersaing dalam percaturan global. Untuk menghasilkan sumber daya manusia berkualitas yang harus dilakukan dengan memperbaiki kondisi manajemen sekolah untuk memperbaiki mutu pendidikan. Tanpa pendidikan yang bermutu kecil kemungkinan menghasilkan lulusan bermutu. Posisi kepala sekolah dalam konteks ini sangat menentukan, sehingga harus benar-benar serius memanfaatkan teknologi informasi dan teknologi digital dalam pengembangan manajemen sekolahnya.

B. Tantangan Revolusi Industri 4.0

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa ke masa berlangsung begitu cepat, seiring dengan tuntutan kebutuhan dan perubahan perilaku manusia. Perubahan perilaku manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang semakin agresif dan cepat telah mendorong pengembangan kreatifitas dan inovasi proses berpikir untuk melahirkan teknologi baru yang menggabungkan teknologi

otomatisasi dengan teknologi *cyber*. Ini merupakan *tren* otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur, termasuk sistem *cyber*-fisik, internet untuk segala aktifitas atau *Internet of Things* (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif, inilah yang disebut dengan revolusi industri.

Revolusi industri terdiri dari dua (2) kata yaitu revolusi dan industri. Revolusi, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), berarti perubahan yang bersifat sangat cepat, sedangkan pengertian industri adalah usaha pelaksanaan proses produksi. Sehingga jika dua (2) kata tersebut dipadukan bermakna suatu perubahan dalam proses produksi yang berlangsung cepat. Perubahan cepat ini tidak hanya bertujuan memperbanyak barang yang diproduksi (kuantitas), namun juga meningkatkan mutu hasil produksi (kualitas).

Istilah “Revolusi Industri” diperkenalkan oleh Friedrich Engels dan Louis-Auguste Blanqui di pertengahan abad ke-19. Revolusi industri ini pun sedang berjalan dari masa ke masa. Dekade terakhir ini sudah dapat disebut memasuki fase keempat (4.0). Perubahan fase ke fase memberi perbedaan artikulatif pada sisi kegunaannya. Era revolusi industri 1.0 telah dimulai sejak akhir abad ke-18 yang dintadai dengan ditemukannya mesin tenaga uap dan penemuan kekuatan alat tenun, sehingga memungkinkan barang-barang dapat diproduksi secara masal. Revolusi industri 2.0 terjadi pada abad ke 19-20 melalui penggunaan listrik dan perakitan yang membuat biaya produksi menjadi murah. Pada 1970-an, revolusi industri 3.0 dimulai ketika kemajuan dalam otomatisasi penggunaan komputer memungkinkan seseorang memprogram mesin dan jaringan. Sedangkan revolusi industri 4.0 sendiri terjadi pada sekitar tahun 2010-an melalui rekayasa intelegensia dan *Internet of Things* (IoT) sebagai tulang punggung pergerakan serta konektivitas manusia dan mesin.

Revolusi industri 4.0 merupakan konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh ekonom asal Jerman, Profesor Klaus Schwab. Dalam bukunya yang bertajuk "*The Fourth Industrial Revolution*". Untuk menghadapi revolusi industri 4.0, diperlukan transformasi pendidikan untuk melakukan perubahan cara belajar, pola berpikir dan cara bertindak para peserta didik untuk mengembangkan inovasi dan kreatifitasnya dalam berbagai bidang guna menghadapi tantangan masa depan.

Tenaga pendidik di era revolusi industri 4.0 ini harus meningkatkan pemahamannya dalam mengekspresikan diri di bidang literasi, media pembelajaran, memahami betul isi informasi yang akan disampaikan kepada peserta didik serta mampu menemukan cara menganalisis berbagai masalah dan dapat mengajukan berbagai alternatif pemecahan masalah tersebut secara kreatif melalui literasi digital. Semua pihak yang terlibat dalam bidang pendidikan harus dapat berkolaborasi mempersiapkan model pendidikan mendatang dan mengubah sistem kerja pendidikan yang dapat mengembangkan kualitas pola pikir peserta didik dan penguatan digitalisasi Pendidikan yang berbasis aplikasi.

Indonesia saat ini sedang berada di era revolusi industri 4.0. yang disebut abad revolusi digital, yang ditandai adanya perpaduan teknologi dan mengaburkan garis ruang fisik, digital, serta biologis. Pada era revolusi industri 4.0 ini akan semakin sedikit manusia melakukan kegiatan secara fisik, karena semua kegiatan manusia bertransformasi dari manual menuju digital. Revolusi industri akan mengubah sistem perekonomian, pekerjaan dan bahkan gaya hidup masyarakat itu sendiri. Hakikat revolusi industri 4.0, merupakan penggabungan teknologi fisik dan digital melalui analisis, kecerdasan buatan, teknologi kognitif, dan *Internet of Things* (IoT) untuk menciptakan aplikasi teknologi digital yang saling terkait dan mampu membantu memenuhi kebutuhan manusia secara lebih tepat dan akurat.

Dampak Revolusi Industri 4.0 terhadap Pendidikan di Indonesia pada era modern ini, antara lain informasi dan teknologi mempengaruhi aktivitas sekolah dengan sangat masif. Informasi dan pengetahuan baru menyebar dengan mudah dan gampang diakses oleh siapa saja yang membutuhkannya. Pendidikan mengalami disrupsi yang sangat hebat sekali. Peran guru yang selama ini sebagai satu-satunya penyedia ilmu pengetahuan sedikit banyak bergeser menjadi fasilitator dan konselor.

Di masa mendatang, peran dan kehadiran guru di ruang kelas akan semakin menantang dan membutuhkan kreativitas yang sangat tinggi. Industri 4.0 adalah nama tren dari sistem otomatisasi industri, di mana terdapat pertukaran data terkini dalam teknologi pabrik. Istilah ini mencakup sistem *cyber* fisik, internet untuk segala aktifitas, komputasi kognitif dan aktifitas lain berbasis jaringan. Revolusi industri 4.0 sering pula disebut revolusi industri generasi keempat yang ditandai dengan kemunculan super komputer, robot pintar, kendaraan tanpa awak, editing genetik dan perkembangan neuroteknologi yang memungkinkan manusia dapat mengoptimalkan fungsi otak.

Proses belajar mengajar pada era revolusi industri 4.0 harus mengalami perubahan signifikan. Pendidikan dan pembelajaran yang syarat dengan muatan pengetahuan mengesampingkan muatan sikap dan keterampilan sebagaimana saat ini terimplementasi, akan menghasilkan peserta didik yang tidak mampu berkompetisi dengan mesin. Dominasi pengetahuan dalam pendidikan dan pembelajaran harus diubah agar kelak peserta didik mampu mengungguli kecerdasan mesin sekaligus mampu bersikap bijak dalam menggunakan mesin untuk kemaslahatan hidupnya.

Revolusi industri 4.0 bagi dunia pendidikan telah menjadi tantangan sekaligus peluang, tergantung bagaimana menyikapinya. Agar revolusi industri 4.0 ini menjadi peluang bagi kemajuan sekolah khususnya dan dunia pendidikan pada umumnya, maka diperlukan adanya infrastruktur yang memadai, karena pemanfaatan teknologi

tidak lepas dari pembangunan infrastruktur. Kemudian tentang tantangan menghadapi pendidikan di era revolusi industri 4.0 ini pasti banyak antara lain adalah pemerataan konektivitas jaringan internet merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi jika ingin mengimplementasikan pendidikan di era revolusi industri 4.0. Tantangan lain yang harus dihadapi sekolah ketika memutuskan untuk beradaptasi dengan sistem industri 4.0, adalah harus memikirkan keberlangsungannya. Jangan sampai penerapan sistem teknologi digital ini hanya menjadi beban karena tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

Tantang revolusi industri 4.0 terhadap manajemen sekolah tentu akan dirasakan oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah, yakni kepala sekolah harus mempersiapkan banyak hal, seperti: peran para pengambil keputusan, tata kelola, manajemen risiko implementasi sistem, akses warga sekolah terhadap teknologi, dan faktor keamanan sistem yang diimplementasikan. Kepala sekolah juga harus mempersiapkan sistem pendataan yang berintegritas, menetapkan total harga/biaya kepemilikan sistem, mempersiapkan payung hukum dan mekanisme perlindungan terhadap data pribadi, menetapkan standar tingkat pelayanan, menyusun peta jalan strategis yang bersifat aplikatif dan antisipatif, serta memiliki *design thinking* untuk menjamin keberlangsungan revolusi industri 4.0.

Tantangan lain adalah kepala sekolah sebagai manajer sekolah harus mampu mengakselerasi peningkatan kemampuan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik maupun orang tua peserta didik serta *stakeholder* sekolah lainnya dalam memanfaatkan teknologi informasi digital untuk kepentingan percepatan pemerataan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mempersiapkan strategi antisipatif terhadap berbagai kemungkinan yang akan berdampak negatif terhadap pembentukan karakter peserta didik maupun terhadap penurunan tata nilai yang berlaku di lingkungan masyarakat.

C. Manajemen Sekolah Era Revolusi Industri 4.0

Era revolusi industri 4.0 yang tengah terjadi dewasa ini, ditandai oleh hadirnya empat hal, yaitu komputer super (untuk meningkatkan konektivitas dan interaksi), kecerdasan buatan (*artificial intelligency*), sistem siber (*cyber system*), dan kolaborasi manufaktur. Dengan semakin konvergennya batas antara manusia, mesin dan sumber daya lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, tentu berimbas pula pada berbagai sektor kehidupan. Salah satunya yakni berdampak terhadap sistem manajemen sekolah. Sekolah harus dapat mengelola pendidikan untuk menciptakan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan yang mampu mengimbangi kehadiran keempat hal dalam era revolusi industri 4.0. Kompetensi yang dibutuhkan tersebut merupakan salah satu proyeksi kebutuhan kompetensi abad 21.

Sistem manajemen sekolah yang dikembangkan membutuhkan gerakan kebaruan untuk merespon tantangan era industri 4.0. Salah satu gerakan yang harus dilakukan kepala sekolah adalah gerakan literasi baru sebagai penguat bahkan menggeser gerakan literasi lama. Gerakan literasi baru yang dimaksudkan terfokus pada tiga literasi utama yaitu 1) literasi digital, 2) literasi teknologi, dan 3) literasi sumber daya manusia (Aoun, 2018). Tiga keterampilan ini diprediksi menjadi keterampilan yang sangat dibutuhkan di masa depan atau di era industri 4.0. *Literasi digital* diarahkan pada tujuan peningkatan kemampuan membaca, menganalisis, dan menggunakan informasi di dunia digital (*Big Data*), *literasi teknologi* bertujuan untuk memberikan pemahaman pada cara kerja mesin dan aplikasi teknologi, dan *literasi sumber daya manusia* diarahkan pada peningkatan kemampuan berkomunikasi dan penguasaan ilmu desain (Aoun, 2017). Literasi baru yang diberikan diharapkan dapat menciptakan lulusan yang kompetitif dengan menyempurnakan gerakan literasi lama yang hanya fokus pada peningkatan kemampuan membaca, menulis, dan matematika. Adaptasi gerakan literasi baru dapat diintegrasikan dengan melakukan penyesuaian kurikulum dan sistem pembelajaran sebagai respon terhadap era industri 4.0. (Yahya, 2018).

Era revolusi industri 4.0 merupakan perubahan yang tidak dapat dihindari oleh siapapun termasuk sekolah, sehingga dibutuhkan penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang cakap, terampil dan memiliki integritas serta moralitas yang baik agar mampu beradaptasi dan dapat bersaing di tingkat global. Usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dapat ditempuh melalui berbagai cara antara lain melalui pendidikan lanjutan, mulai dari pendidikan dasar dan menengah hingga ke perguruan tinggi dan dapat juga melalui pelatihan (*In service training*), sehingga dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) ini diharapkan mampu mengikuti perkembangan revolusi industri 4.0.

Peningkatan keahlian dan kecakapan kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan dalam menguasai teknologi digital dan mampu menerapkannya dalam pengelolaan (manajemen) sekolah, maka sekolah tersebut akan mampu beradaptasi dengan era revolusi industri 4.0 dan tantangan global. Untuk menghadapi era revolusi industri 4.0, diperlukan pendidikan yang dapat membentuk generasi kreatif, inovatif, dan kompetitif. Hal tersebut dapat dicapai salah satunya dengan cara mengoptimalkan penggunaan teknologi sebagai alat bantu pendidikan yang diharapkan mampu menghasilkan *output* yang dapat mengikuti atau mengubah zaman menjadi lebih baik.

Manajemen sekolah diarahkan untuk dapat meningkatkan kualitas lulusan sekolah dalam merespon kebutuhan dunia kerja dan tuntutan teknologi digital. Sistem manajemen sekolah yang dikembangkan harus mampu mengelola pendidikan dan pembelajaran di sekolah yang dapat merespons terhadap kebutuhan revolusi industri 4.0, yakni menyelaraskan sumber daya manusia dan teknologi untuk menciptakan peluang-peluang baru dengan kreatif dan inovatif. Menurut Fisk sebagaimana dikutip oleh Aziz Hussin (2018), ada sembilan *tren* atau kecenderungan terkait dengan pendidikan 4.0, yakni sebagai berikut:

Pertama, belajar pada waktu dan tempat yang berbeda; Peserta didik akan memiliki lebih banyak kesempatan untuk belajar pada waktu dan tempat yang berbeda. *e-learning* memfasilitasi kesempatan untuk pembelajaran jarak jauh dan mandiri.

Kedua, pembelajaran individual; Peserta didik akan belajar dengan peralatan belajar yang adaptif dengan kemampuannya. Ini menunjukkan bahwa peserta didik pada level yang lebih tinggi ditantang dengan tugas dan pertanyaan yang lebih sulit ketika setelah melewati derajat kompetensi tertentu. Peserta didik yang mengalami kesulitan dengan mata pelajaran akan mendapatkan kesempatan untuk berlatih lebih banyak waktu sampai mereka mencapai tingkat pemahaman yang diperlukan. Peserta didik akan diperkuat secara positif selama proses belajar individu. Ini dapat menghasilkan pengalaman belajar yang positif dan akan mengurangi jumlah peserta didik yang kehilangan kepercayaan tentang kemampuan akademiknya. Di sini, guru akan dapat melihat dengan jelas peserta didik mana yang membutuhkan bantuan dan pada mata pelajaran dan materi apa kesulitannya tersebut.

Ketiga, peserta didik memiliki pilihan dalam menentukan cara belajar; Meskipun setiap mata pelajaran yang diajarkan memiliki tujuan yang sama, namun cara mencapai tujuan itu dapat bervariasi bagi setiap peserta didik. Demikian pula dengan pengalaman belajar yang berorientasi individual, peserta didik akan dapat memodifikasi proses belajarnya dengan alat yang media pembelajaran yang dipergunakan. Peserta didik akan belajar dengan perangkat, program dan teknik yang berbeda berdasarkan preferensi mereka sendiri. Pada tataran ini, kombinasi pembelajaran tatap muka dan pembelajaran jarak jauh (*blended learning*), membalikkan ruang kelas dan membawa alat belajar sendiri (*bring your own device*) membentuk terminologi penting dalam perubahan ini.

Empat, pembelajaran berbasis proyek; Peserta didik saat ini harus sudah dapat beradaptasi dengan pembelajaran berbasis proyek,

demikian juga dalam hal bekerja. Ini menunjukkan bahwa peserta didik harus belajar bagaimana menerapkan keterampilannya dalam jangka pendek pada berbagai situasi. Peserta didik sudah harus berkenalan dengan pembelajaran berbasis proyek di sekolah. Inilah saatnya keterampilan mengorganisasi, kolaborasi, dan manajemen waktu diajarkan kepada peserta didik untuk kemudian dapat digunakan setiap peserta didik dalam karir akademiknya.

Lima, pengalaman lapangan. Kemajuan teknologi memungkinkan pembelajaran domain tertentu secara efektif, sehingga memberi lebih banyak ruang untuk memperoleh keterampilan yang melibatkan pengetahuan peserta didik dan interaksi tatap muka. Dengan demikian, pengalaman lapangan akan diperdalam melalui kursus atau latihan-latihan. Sekolah akan memberikan lebih banyak kesempatan bagi peserta didik untuk memperoleh keterampilan dunia nyata yang mewakili pekerjaan mereka. Ini menunjukkan desain kurikulum perlu memberi lebih banyak ruang bagi peserta didik untuk lebih banyak belajar secara langsung melalui pengalaman lapangan seperti magang, proyek dengan bimbingan dan proyek kolaborasi.

Enam, interpretasi data. Perkembangan teknologi komputer pada akhirnya mengambil alih tugas-tugas analisis yang dilakukan secara manual (matematik), dan segera menangani setiap analisis statistik, mendeskripsikan dan menganalisis data serta memprediksi tren masa depan. Oleh karena itu, interpretasi peserta didik terhadap data ini akan menjadi bagian yang jauh lebih penting dari kurikulum masa depan. Peserta didik dituntut memiliki kecakapan untuk menerapkan pengetahuan teoretis ke angka-angka, dan menggunakan keterampilan mereka untuk membuat kesimpulan berdasarkan logika dan tren data.

Tujuh, penilaian beragam. Mengukur kemampuan peserta didik melalui teknik penilaian konvensional seperti tanya jawab akan menjadi tidak relevan lagi atau tidak cukup. Penilaian harus

berubah, pengetahuan faktual peserta didik dapat dinilai selama proses pembelajaran, dan penerapan pengetahuan dapat diuji saat peserta didik mengerjakan proyek mereka di lapangan.

Delapan, keterlibatan peserta didik. Keterlibatan peserta didik dalam menentukan materi pembelajaran atau kurikulum menjadi sangat penting. Pendapat peserta didik dipertimbangkan dalam mendesain dan memperbarui kurikulum. Masukan mereka membantu perancang kurikulum menghasilkan kurikulum kontemporer, mutakhir dan bernilai guna tinggi. Terakhir, mentoring. Pendampingan atau pemberian bimbingan kepada peserta didik menjadi sangat penting untuk membangun kemandirian belajar peserta didik. Pendampingan menjadi dasar bagi keberhasilan peserta didik, sehingga menuntut guru untuk menjadi fasilitator yang akan membimbing peserta didik menjalani proses belajar mereka.

Sembilan, pergeseran *tren* pendidikan era revolusi 4.0 di atas, menjadi tanggung jawab utama pendidik kepada peserta didik. Pendidik harus memainkan peran untuk mendukung transisi dan tidak menganggapnya sebagai ancaman bagi pengajaran konvensional. Ini merupakan tantangan yang menggairahkan, merangsang untuk bertindak, dan masif. Adaptasi terhadap *tren* pendidikan ini memberi garansi bagi peserta didik dan masyarakat untuk mengembangkan serangkaian kompetensi, keterampilan, sikap dan pengetahuan yang lebih lengkap dan mengembangkan seluruh potensi kreatif peserta didik.

Tantangan manajemen sekolah di abad 21 ini mengharuskan adanya perubahan *mindset* dan cara beraktivitas kepala sekolah dalam skala, ruang lingkup, kompleksitas, dan transformasi dalam mengelola sekolahnya, yang semula banyak mengandalkan model klasikal, memanfaatkan ruang dan waktu menjadi menggabungkan mesin, alur kerja, dan sistem dengan menerapkan jaringan cerdas di sepanjang rantai dan proses pengelolaan sekolah. Hal ini bertujuan untuk mengendalikan satu sama lain secara mandiri. Perkembangan

teknologi yang pesat akan mendorong perubahan perilaku kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik maupun orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya.

Perubahan dan peluang pengembangan program-program sekolah yang dapat diakses dengan cepat dan akurat oleh peserta didik dan orang tua peserta didik maupun masyarakat, didorong dengan perkembangan penggunaan internet. Hal ini sangat disadari bahwa hampir seluruh peserta didik, orang tua peserta didik dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan lainnya, sudah cukup terbiasa dalam memanfaatkan internet untuk kepentingan pendidikan. Penggunaan internet dalam proses pendidikan akan terus mengalami perkembangan, mulai dari kegiatan pembelajaran, sistem informasi sekolah secara elektronik sampai ke aplikasi strategi pelayanan informasi sekolah kepada orang tua peserta didik, seperti pengumuman kegiatan sekolah, untuk mengecek kehadiran anaknya, nilai hasil ujian, pembayaran uang sekolah, hingga pelayanan umum lainnya.

Internet dan digitalisasi pendidikan juga akan mendukung komunikasi pihak sekolah dan orang tua peserta didik secara cepat dan akurat tanpa adanya batas ruang dan waktu, sehingga sekolah dan orang tua peserta didik serta *stakeholder* lainnya dapat bekerja sama secara global dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Berawal dari revolusi industri 3.0 ditandai dengan penyesuaian massal dan manufaktur berbasis otomatisasi melalui komputer, dilanjutkan ke revolusi industri 4.0 yang dicirikan dengan perubahan kolaborasi manufaktur intelegensia dan *internet of thing* sebagai penggerak konektivitas segala aspek kegiatan sekolah, seperti pengembangan tutorial pembelajaran melalui e-book (*electronic book*) dan jaringan, penyampaian informasi dan komunikasi sekolah dengan orang tua peserta didik berbasis aplikasi android, menyimpan data-data sekolah melalui DAPODIK (data pokok pendidikan), pembayaran

keuangan sekolah dengan *virtual account*, absensi guru, karyawan dan peserta didik dengan sidik jari atau copy wajah yang terkoneksi secara langsung ke aplikasi android.

Selain memberikan manfaat era revolusi industri 4.0 secara umum juga menimbulkan fenomena *disruptive innovation* yang menurut Rhenald Kasali (2017:16) telah menyebabkan beberapa profesi hilang karena digantikan oleh mesin. Misalnya, kini semua pekerjaan petugas konter check-in di berbagai bandara internasional sudah diambil alih oleh mesin yang bisa langsung menjawab kebutuhan penumpang, termasuk mesin pindai untuk memeriksa paspor dan visa, serta printer untuk mencetak *boarding pass* dan *luggage tag*. Dampak lainnya adalah bermunculannya profesi-profesi baru yang sebelumnya tidak ada, seperti *Youtuber*, *Website Developer*, *Blogger*, *Game Developer* dan sebagainya.

D. Peran Guru Pada Era Revolusi Industri 4.0

Semasa apapun penerapan teknologi digital dalam dunia pendidikan tetap tidak dapat menggantikan fungsi dan peran guru dalam seluruh proses pendidikan bagi peserta didik. Saat ini hampir seluruh aspek kehidupan sudah menggunakan teknologi digital, akan tetapi secara psikologis pada kelompok anak-anak dan remaja usia sekolah tetap ada hasrat untuk mencari figur yang dapat mereka kagumi, hormati, dan bahkan meniru perilaku dan prestasi kehidupannya. Ada banyak alasan yang memperkuat peran strategis guru tidak bisa digantikan atau diambil alih oleh media secanggih apapun.

Pertama, alasan psikopedagogik. Guru dalam melaksanakan tugas keguruannya tidak hanya sekedar berperan untuk mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik, karena peran ini sudah tidak populer lagi dan tidak sesuai dengan tuntutan pembelajaran modern. Ketika guru berperan hanya sebatas mentransfer ilmu pengetahuan, maka peran ini sudah bisa lebih efektif diambil alih oleh media-media

pembelajaran. Guru dalam melaksanakan tugasnya diharapkan dapat menyajikan sebuah pembelajaran dengan suasana yang penuh kehangatan, keramahan yang dapat membuat semua peserta didik dalam kelasnya merasa nyaman untuk menyampaikan pendapatnya, mencoba sesuatu yang baru diketahuinya, merasa nyaman untuk berbeda pendapat dengan gurunya, termasuk penting juga merasa tidak takut untuk melakukan kesalahan. Ruang kelas bukan saja tempat untuk belajar tentang sesuatu yang benar tetapi juga tempat untuk mencoba dan salah (*try and error*) supaya dapat diperbaiki dan disempurnakan.

Pola komunikasi yang terjadi dalam pembelajaran yang disajikan oleh guru adalah sebuah pola komunikasi yang humanis karena komunikasi antara manusia dengan manusia yang lebih melibatkan suasana hati, rasa peduli, dan tenggang rasa yang tidak mungkin dialami peserta didik ketika belajar dengan menggunakan alat-alat pembelajaran elektronik yang dingin, kaku dan tak punya perasaan. Seorang peserta didik yang hanya dibesarkan dengan media pembelajaran elektronik, bukan tidak mungkin akan mengalami sedikit kesulitan dalam berinteraksi dengan orang lain. Kecerdasannya dengan berinteraksi sosial tidak dikembangkan dengan baik dan keluwesan dalam berkomunikasi dengan lingkungannya akan gagap.

Kedua, pedagogik moral. Guru sebagai pendidik juga bertugas untuk mewarisi nilai-nilai dan keutamaan-keutamaan hidup untuk menjadi pegangan para peserta didik dalam menjalani hidupnya dikemudian hari. Pewarisan dan penanaman nilai-nilai kehidupan tentu tidak hanya diajarkan secara verbal searah sebagaimana yang bisa diperoleh melalui media pembelajaran elektronik, tetapi harus dikomunikasikan secara baik tidak hanya melalui ceramah dan pidato retorik tetapi terutama dan paling bermakna harus melalui contoh dan sikap hidup yang nyata. Mengajarkan dan mewariskan nilai-nilai hidup tidak hanya cukup dengan kata-kata tetapi harus dengan contoh dan teladan hidup.

Misalnya mendidik untuk tertib dan disiplin sangat tidak efektif kalau hanya dengan ceramah tentang tata tertib, apalagi menggunakan kekerasan, tetapi harus ditunjukkan dengan contoh perilaku yang tertib dan disiplin dari para guru sebagai pendidik. Seorang guru yang tidak tertib tidak akan pernah berhasil menertibkan peserta didiknya.

Peserta didik pada usia remaja terkadang bingung bagaimana harus bersikap dan berperilaku. Oleh karena itu mereka sangat membutuhkan contoh perilaku orang dewasa yang positif sebagai referensi bagi mereka dikemudian hari ketika mereka memasuki dunia kehidupan orang-orang dewasa. Di sini guru tidak saja berperan sebagai pendidik tetapi juga berperan sebagai orang tua kedua. (*the second parents*) untuk menegaskan dan menguatkan kembali nilai-nilai kehidupan, nilai-nilai moral, atau keutamaan-keutamaan hidup yang sudah disemai di rumah oleh orang tua mereka, karena para peserta didik yang dihadapi saat ini adalah calon orang tua di masa depan.

Menyadari bahwa ternyata peran strategis guru tak dapat digantikan oleh teknologi digital secanggih apapun. Maka, guru harus merasa yakin akan pilihan dan keputusan hidupnya untuk menjadi guru. Dengan demikian, para guru harus selalu berupaya untuk terus menerus meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi akademik, pedagogis, kepribadian, dan kompetensi sosialnya agar dapat menjadi guru yang handal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zamannya.

Kepala sekolah harus memberdayakan guru-guru agar benar-benar ahli dalam bidangnya masing-masing, dengan memberikan fokus perhatian yang lebih besar kepada upaya peningkatan kualitas para guru. Harus ada ruang dan kesempatan yang lebih luas diberikan kepada para guru untuk mengembangkan kecintaannya pada profesi dan panggilan nuraninya untuk menjadi guru. Guru secara individual perlu didorong untuk terus menerus

belajar dan dilatih melalui program-program *in service training* agar pembelajaran yang disajikan menjadi menarik, kreatif dan inspiratif.

Guru yang memiliki kompetensi baik sangat berpengaruh pada kesadarannya terhadap tanggung jawab kepada peserta didik. Tanggung jawab guru sebagai fasilitator peserta didik akan berjalan optimal apabila guru memahami kemampuan, bakat dan minat peserta didik dalam belajar. Oleh sebab itu, dalam mengajar guru dituntut untuk menggunakan media yang menarik dan menyenangkan serta metode pembelajaran yang kreatif, inovatif dan menginspirasi peserta didik. Implementasi teknologi digital dalam pembelajaran yang disajikan guru harus dapat memberikan motivasi kepada peserta didik untuk berinovasi dan mengembangkan kreativitasnya melalui kegiatan membaca, menulis dan berhitung untuk menghasilkan generasi yang handal dan berkarakter dan berdaya saing global.

Kebijakan dan komitmen kepala sekolah dalam membuat perencanaan pengembangan manajemen sekolah yang sistematis untuk membangun pendidikan yang berkualitas melalui upaya menciptakan guru profesional dan kompeten dalam bidangnya, harus benar-benar dilaksanakan. Hal ini karena guru yang berkualitas pasti mampu menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu dan dapat menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi. Kepala sekolah yang tidak mampu memberdayakan dan memfasilitasi guru untuk mengembangkan profesionalitas dan kompetensinya, berarti kepala sekolah tersebut tidak memiliki visi yang baik tentang peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Guru memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak dan karakter peserta didik melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan, meskipun perkembangan teknologi digital dalam pembelajaran berkembang pesat, namun peranan guru tetap dominan. Dalam proses pendidikan dan pembelajaran peran guru tidak dapat digantikan oleh teknologi

digital, karena guru merupakan bagian integral dari sumber daya pendidikan yang sangat menentukan perkembangan psikologis dan akademis peserta didik. Guru merupakan sebuah kunci dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan. Guru berada pada titik sentral dari setiap usaha reformasi yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif.

E. Tuntutan Utama Manajemen Sekolah Abad 21

Abad ke-21 merupakan abad keterbukaan atau abad globalisasi, artinya kehidupan manusia pada abad ke-21 mengalami perubahan-perubahan yang fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Abad ke-21 adalah abad yang menginginkan terwujudnya manajemen sekolah yang berorientasi terhadap mutu dalam segala usaha pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing global. Oleh karenanya, abad ke-21 mensyaratkan terpenuhinya kegiatan-kegiatan manajemen sekolah baik perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) yang benar-benar bermutu, sehingga mampu menjadi lembaga pendidikan formal yang dapat mengelola kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara profesional untuk menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing global. Tuntutan manajemen sekolah tersebut memerlukan berbagai terobosan dalam berpikir, penyusunan konsep, dan tindakan-tindakan. Dengan kata lain diperlukan suatu paradigma baru dalam menghadapi tantangan-tantangan yang muncul sebagai konsekuensi logis dari tuntutan masyarakat yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia global.

Perubahan yang terjadi pada abad ke-21 menurut Trilling and Fadel (2009) adalah: (a) dunia yang kecil, karena dihubungkan oleh teknologi dan transportasi; (b) pertumbuhan yang cepat untuk layanan teknologi dan media informasi; (c) pertumbuhan ekonomi global yang mempengaruhi perubahan pekerjaan dan pendapatan;

(d) menekankan pada pengelolaan sumber daya: air, makanan dan energi; (e) kerja sama dalam penanganan pengelolaan lingkungan; (f) peningkatan keamanan terhadap privasi, keamanan dan teroris; dan (g) kebutuhan ekonomi untuk berkompetisi pada persaingan global.

Berdasarkan perubahan-perubahan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka tuntutan utama manajemen sekolah abad 21 yang menuntut adanya proses terobosan pemikiran (*breakthrough thinking process*) dalam mewujudkan lulusan (*output*) sekolah yang bermutu dan berdaya saing global adalah sebagai berikut:

1. *Keunggulan kompetitif*; artinya kepala sekolah harus menerapkan program unggulan yang tidak ada di sekolah lain, atau programnya sama akan tetapi kualitas pengelolaan dan hasilnya lebih unggul. Program sekolah yang ditawarkan ini merupakan program favoritnya dari sekolah itu, sehingga menjadi dambaan dan kebanggaan bagi para peserta didik dan oran tua peserta didik.
2. *Meningkatkan image atau citra positif*; kepala sekolah harus mampu menunjukkan *image* atau citra positif kepada pelanggan atau orang tua dan peserta didik khususnya dan masyarakat pada umumnya.
3. *Iklan dari mulut ke mulut*; karena sekolah sudah memiliki citra positif, maka orang-orang mengetahuinya dari mulut ke mulut bukan melalui brosur, spanduk dan lain sebagainya.
4. *Meminimalkan biaya tambahan*; tuntutan yang keempat adalah kepala sekolah berusaha untuk tidak menambah biaya selain yang sudah diberitahukan di awal tahun pelajaran, walaupun tidak bisa dihindari harus ada pemberitahuan dan kesepakatan dahulu dengan orang tua peserta didik.

5. *Meningkatkan keuntungan jangka panjang*; kepala sekolah harus melihat eksistensi sekolah untuk jangka panjang. Oleh karenanya, kepala sekolah harus membudayakan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja sebaik mungkin agar sekolah berprestasi dan semakin diminati masyarakat walaupun penghasilannya masih relatif rendah demi keuntungan jangka panjang.

Leonard Berry dkk, (1994) mengatakan bahwa ada lima tuntutan manajemen sekolah abad 21 dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholder* pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. *Reliability* (dapat dipercaya); supaya sekolah dapat dipercaya, maka kepala sekolah harus menanamkan kejujuran dan kebenaran, berusaha untuk tidak gagal dalam mencapai target mutu dan jangan mengingkari janji.
2. *Responsiveness* (tanggap), dua syarat sekolah dapat dikatakan tanggap yaitu *cepat* (ukurannya waktu) dalam merespon tuntutan dan keluhan pelanggan (orang tua peserta didik dan peserta didik) dan *tepat* (ukurannya presisi/pas) artinya respon yang diberikan sesuai dengan yang dikehendaki.
3. *Assurance* (memberi jaminan kepastian), sekolah yang sudah memiliki *brand/merk* itu sudah merupakan langkah awal untuk memberikan jaminan kepastian. Namun belum cukup dengan itu saja, selanjutnya kepala sekolah dan guru harus memiliki kemampuan dan kemauan untuk mencapai mutu sekolah yang tinggi.
4. *Listening is power* (empati), artinya sekolah mudah diakses baik secara manual/fisik maupun secara elektronik, kepala sekolah memiliki keterampilan memecahkan masalah dan berani mengambil keputusan.

5. *Tangibles* (hal-hal yang tampak nyata/terukur), maksudnya kepala sekolah harus dapat menunjukkan fisik sekolah yang dikelolanya tampak tertata dengan rapi, bersih, sehat, asri baik gedung-gedung maupun halamannya, seragam kerja para guru dan pegawainya tampak rapi dan memberikan kesan feminin dan maskulin. Suasana dan budaya sekolahnya kondusif dan menyenangkan.

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN SEKOLAH ABAD 21

A. Pengertian Manajemen Sekolah

Setiap sekolah memiliki berbagai sumber daya pendidikan yang harus dikelola oleh manajer sekolah yang profesional agar sumber daya pendidikan tersebut dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan sekolah yaitu mewujudkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing global. Oleh karena itu, di bawah ini akan dibahas hakikat manajemen sekolah. Namun demikian, sebelum membahas hakikat manajemen sekolah, terlebih dahulu akan dibahas secara lebih mendalam hakikat manajemen itu sendiri. Hal ini dimaksudkan agar dalam pembahasan manajemen sekolah telah memiliki persepsi dan pemahaman yang sama tentang pengertian manajemen, sehingga lebih fokus dan spesifik dalam memaknainya.

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno “*ménagement*,” yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur”. Kata manajemen juga berasal dari bahasa Italia “*maneggiare*” yang berarti “mengendalikan,” terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang

berarti “tangan”. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *management*, yang memiliki arti “*seni melaksanakan dan mengatur*”.

Kata *manajemen* memiliki pengertian yang hampir sama dengan kata pengelolaan maupun administrasi. Kata pengelolaan merupakan terjemahan dari *management* dalam bahasa Inggris, tetapi secara substantif belum mewakili, sehingga kata *management* dibakukan dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen. Sedangkan kata administrasi apabila ditinjau dari penggunaannya lebih condong pada konteks ketatalaksanaan pendidikan; istilah manajemen lebih sering digunakan dalam konteks pengelolaan pendidikan, seolah-olah menggantikan istilah administrasi setelah munculnya gerakan manajemen berbasis sekolah.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Manajemen didefinisikan sebagai “*the art of getting things done through people*” yang artinya seni melakukan sesuatu melalui orang lain. Pengertian lebih luas dapat dimaknai sebagai proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien (Buford dan Bedeian, 1988). Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain. (Hasibuan, 2001:42).

Menurut H.A.R. Tilaar (2002:24) manajemen pada hakikatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif. Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Sekolah efektif berkaitan dengan perumusan rencana pendidikan yang harus dikerjakan dengan kuantitas dan kualitas lulusan yang harus dicapai, sehingga sebuah sekolah dikatakan efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara perencanaan pendidikan yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan *output* pendidikan yang dicapai sekolah tersebut. Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan telah dicapai. Efektifitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasaan berbagai sumber daya pendidikan yang diarahkan pada terjadinya pencapaian tujuan sekolah secara optimal, yaitu kualitas lulusan yang berdaya saing. Efektifitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua komponen organisasi sekolah berdasarkan fungsinya masing-masing dalam struktur organisasi sekolah dengan tujuan agar pendidik dan tenaga kependidikan lainnya dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Jadi konsep sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan (*input*) dan proses (kegiatan pembelajaran) bagi ketercapaian hasil yaitu kualitas lulusan sekolah.

Mulyasa (2005:103) menjelaskan bahwa “manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses perencanaan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta menggunakan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Menurut Mondy dan Premeaux (1999:5) manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain. Pendapat lain dikemukakan Rohiat (2010:14) yang menjelaskan bahwa “manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Jadi manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah/organisasi yang terdiri dari manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, penulis berpendapat bahwa manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengontrol atau mengawasi

dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan dengan mendayagunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen berarti juga suatu proses rekayasa dalam mengikutsertakan dan mempartisipasikan seluruh anggota organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan merupakan target bersama yang harus diusahakan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, pencapaian tujuan sering dijadikan indikator kinerja efektivitas manajemen.

Dalam hal ini ada tiga hal penting yang ingin ditonjolkan, yaitu: manajemen merupakan suatu proses rekayasa untuk mencapai tujuan, pengikutsertaan atau mempartisipasikan anggota. Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif paling tepat dalam mewujudkan sekolah mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Pemberdayaan adalah memberikan otonomi lebih luas untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam memecahkan masalah di sekolah, oleh karena itu, diperlukan suatu perubahan kebijakan di bidang manajemen pendidikan dengan prinsip memberikan kewenangan kepada kepala sekolah dalam mengelola dan mengambil keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan sekolah.

Kata “manajemen” dapat juga dimaknai berdasarkan berbagai sudut pandang, yakni sebagai berikut:

1. *Manajemen sebagai ilmu*; manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah usaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan membuat sistem kerja sama yang bermanfaat bagi kemanusiaan.
2. *Manajemen sebagai seni*; adalah usaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal. Manajemen sebagai seni menekankan kepada sebuah usaha untuk mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan yang maksimal dan memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

3. *Manajemen sebagai profesi*; adalah merupakan suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan manajerial dan kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.
4. *Manajemen sebagai proses*; adalah suatu rangkaian proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang dilandasi ilmu pengetahuan dan keahlian dan dilakukan secara sistematis untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam memahami manajemen sebagai upaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, maka perlu memahami fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Henry Fayol dengan bukunya *administration Industrielle et generale* yang pertama kali membagi manajemen atas beberapa elemen (*elements of management*) yaitu: *Privoir* (merencanakan), *Organiser* (mengorganisasikan), *Commander* (memerintah atau memberi komando), *Coordonner* (mengkoordinasikan), dan *Controller* (mengawasi atau mengendalikan).
2. G.R. Terry (1960), membagi manajemen atas empat fungsi pokok yang biasa disingkat dengan akronim POAC, yaitu: P = *Planning* (perencanaan), O = *Organizing* (pengorganisasian), A = *Actuating* (penggerakan), C = *Controlling* (pengawasan).
3. Koontz dan O. Donnel (1972), membagi manajemen atas lima fungsi pokok yang biasa disingkat dengan akronim POSDICO, yaitu: P= *Planning* (perencanaan), O = *Organizing* (pengorganisasian), S = *Staffing* (pengisian lowongan atau penyusunan staff) Di = *Directing* (pengarahan dan pembimbingan), dan Co = *Controlling* (pengawasan).

4. Dwight Waldo (1978), memberikan klasifikasi fungsi manajemen yang biasa disingkat dengan akronim POSDCoRB, yaitu: P = *Planning* (perencanaan), O = *Organizing* (pengorganisasian), S = *Staffing* (penyusunan staf/karyawan, D = *Directing* (pengarahan, pembimbingan dan pembinaan), Co = *Coordinating* (pengkoordinasian/kordinasi), R = *Reporting* (pelaporan), B = *Budgeting* (penganggaran).
5. Urwicht (1963), membagi fungsi manajemen yaitu: *Porecasting* (peramalan), *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Directing* (pembimbingan), *Coordinating* (pengkoordinasian), *Controlling* (pengawasan), *Human relation* (hubungan kemanusiaan).
6. William (1961), menyebutnya *the work of administration/management* (pekerjaan seseorang administrator/manajer) yang dapat dibagi dalam lima klasifikasi dengan akronim POASCO, yaitu: P = *Planning* (perencanaan) O = *Organizing* (pengorganisasian) A = *Assembling Resources* (pengumpulan sumber-sumber) S = *Supervising* (pengendalian kerja) Co = *Controlling* (pengawasan)
7. Allen, (1960), menggunakan istilah-istilah fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut: *Leading* (memimpin), *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Controlling* (pengawasan).

Setelah memahami hakikat manajemen dengan segala aspeknya, maka selanjutnya akan dibahas hakikat manajemen sekolah. Manajemen sekolah adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengontrol atau mengawasi kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah melalui pendayagunaan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dan sumber daya pendidikan lainnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Nanang Fatah (2004:11) menjelaskan bahwa manajemen sekolah sebagai terjemahan dari *school management* adalah suatu pendekatan politis yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Manajemen sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dari manajemen ke berbagai pihak yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholders*). Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2008:34) manajemen sekolah dapat didefinisikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas (kebertanggungjawaban), partisipasi, dan *sustainability* (keberlanjutan) untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.

Jadi, manajemen sekolah berarti usaha mengelola sumber daya pendidikan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien agar berfungsi sebagai sarana pendidikan bagi masyarakat dalam mengembangkan potensi, bakat dan minat dan karakter/tabi'at peserta didik agar menjadi kompetensi, keterampilan (*skills*) dan sikap perilaku yang bermanfaat dalam menjalankan kehidupannya baik sebagai individu maupun anggota di masyarakat.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, yang lahir, tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat, menjadi sarana edukasi yang memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Sekolah dikelola secara formal, hierarkis dan kronologis yang berhaluan pada falsafah Panca Sila dan tujuan pendidikan nasional. Sekolah sebagai sarana pendidikan masyarakat dapat berjalan dengan baik, karena dibangun oleh beberapa komponen dasar seperti: pendidik, siswa, kurikulum, gedung dan perlengkapan pendidikan, media pembelajaran dan

sebagainya. Namun dari ke semua yang dianggap mendasar itu, faktor komponen manusia yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan merupakan faktor yang paling menentukan.

Sekolah perlu dikelola secara profesional dengan sumber daya manusia yang memadai. Sumber daya dimaksud adalah kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam menentukan arah serta kebijakan sekolah tentunya fungsi kepala sekolah menjadi sangat penting. Berhasil tidaknya sekolah dalam mencapai tujuannya tergantung visi kepala sekolah, karena kendali pengelolaan sekolah berada di tangannya. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolahnya yang mempengaruhi dan menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang ada baik pendidik maupun tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Manajemen sekolah terkait dengan kegiatan mengatur orang. Mengatur dapat dimaknai secara luas, misalnya menempatkan, memberi tugas, membagi-bagi pekerjaan, mencari jalan keluar, memperlancar dan merekayasa tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan. *Me-manage* atau mengelola sekolah bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan karena mengelola sekolah berarti menyatukan kekuatan-kekuatan dari berbagai karakteristik manusia yang memiliki potensi dan ekspektasi berbeda. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah dengan segala kewenangannya harus mampu menyatukan seluruh komponen sekolah, agar pencapaian tujuan sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memahami seni memimpin dan memiliki kreativitas dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bawahannya, sehingga kepala sekolah dapat berkolaborasi dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam memecahkan berbagai kesulitan proses pengelolaan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin,

harus mampu memperbaiki sistem manajemen sekolah yang baik, membuat arah, tujuan, dan segala hal yang berkaitan dengan esensi dan substansi yang terkait dengan pengelolaan sekolah.

B. Tujuan Manajemen Sekolah Abad 21

Tujuan manajemen sekolah pada abad 21 hakikatnya tidak dapat terlepas dari tujuan sekolah sebagai suatu institusi pendidikan formal. Manajemen sekolah merupakan proses memperlancar berbagai kegiatan pendidikan di sekolah dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen sekolah merupakan kegiatan mengelola yaitu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan administrasi dan pendidikan di sekolah.

Tujuan manajemen sekolah membantu memperlancar tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen sekolah dimaksudkan juga agar pelaksanaan suatu usaha dan kegiatan sekolah terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien. Menurut Supriono Subakir (2001:5) tujuan utama penerapan manajemen sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri. Dengan demikian, tujuan manajemen sekolah adalah untuk memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan di sekolah melalui pemberian otonomi kepada kepala sekolah dan mendorong kepala sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif bersama warga sekolah.

Manajemen sekolah yang baik dapat dicapai apabila proses pengelolaan kegiatan administrasi dan pendidikan di sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi, dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai kedudukan dan

kewenangan sebagai manajer, serta kegiatan operasional yang diselesaikan oleh para pelaksana lapangan. Kehadiran manajemen sekolah dalam proses penyelenggaraan persekolahan sebagai salah satu alat untuk membantu memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Secara lebih rinci tujuan khusus dilaksanakan manajemen sekolah yang baik adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah agar mencapai tingkat produktivitas yang tinggi yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing.
2. Untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dalam mencapai target secara optimal.
3. Untuk menyelaraskan kompetensi lulusan sekolah dengan tuntutan kehidupan dalam masyarakat, sehingga para lulusan sekolah mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan bermasyarakat.
4. Untuk meningkatkan pelayanan pendidikan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
5. Untuk memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusianya, seperti kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat sekitarnya. Pemberdayaan sumber daya manusia ini melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan pemberian tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.

Tujuan manajemen sekolah sejalan dengan tujuan manajemen berbasis sekolah yakni sebagaimana diungkapkan E. Mulyasa (2003:25) sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

C. Fungsi Manajemen Sekolah

Fungsi manajemen sekolah diadaptasi dari fungsi-fungsi manajemen yang merupakan elemen-elemen dasar dan selalu ada, melekat di dalam pelaksanaan proses pengelolaan sekolah serta biasanya dijadikan acuan oleh kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal secara efektif dan efisien. Dalam manajemen sekolah terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat dengan pengelolaan kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah.

Menurut George R. Terry (1960), fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Pendapat lain disampaikan Hersey and Blanchard, yang mengatakan bahwa fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi peningkatan semangat (*motivating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Sedangkan menurut Luther Gullick dan Dwight Waldo (1978), menyebutkan bahwa fungsi manajemen ada tujuh yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengaturan anggota (*staffing*), fungsi pengarahan (*directing*), fungsi koordinasi (*coordinating*), fungsi pelaporan (*reporting*) dan fungsi penganggaran (*budgeting*).

Kepala sekolah selaku manajer sekolah profesional, sudah seharusnya dalam *me-manage* (mengelola) sekolah menggunakan fungsi-fungsi manajemen tersebut agar semua kegiatan pendidikan baik yang bersifat intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler dapat berjalan secara efektif dan efisien dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Para kepala sekolah sebagai manajer sekolah diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk dapat mengelola sekolahnya secara optimal. Fungsi-fungsi manajemen sekolah dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, dapat diuraikan sebagai berikut:

Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan pendidikan dan pembelajaran secara keseluruhan serta target-target yang ingin dicapai dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga dimaksudkan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi sekolah serta penyusunan langkah-langkah spesifik dan konkret untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

1. Pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian tugas, tanggung jawab dan kewenangan untuk seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan melalui kegiatan-kegiatan strategis maupun kegiatan spesifik. Pengorganisasian mempermudah kepala sekolah selaku manajer sekolah dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi tersebut. Pengorganisasian merupakan proses penghimpunan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti keuangan, perlengkapan, buku-buku dan peralatan belajar, dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua pendidik dan tenaga kependidikan

berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Pelaksanaan adalah proses penggerakan orang-orang untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan pendidikan, sehingga terwujud efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja yaitu lulusan sekolah yang berkualitas dan berdaya saing.

3. Pengendalian (*controlling*) adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat, dan apabila masih ada yang belum sesuai standar, maka perlu dilakukan perubahan atau perbaikan sebagaimana mestinya. Pengendalian dimaksudkan juga sebagai proses pengawasan untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target Pendidikan yang telah ditentukan. Pengendalian dapat dimaknai sebagai proses pemberian balikan dan tindak lanjut pembandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan.

D. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

Secara umum ruang lingkup manajemen sekolah mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pengembangan kurikulum, dan pembelajaran yaitu usaha menjabarkan kurikulum nasional ke dalam silabus dan program pembelajaran, agar dapat memberikan landasan, isi, dan menjadi pedoman bagi pengembangan bakat, minat dan kemampuan peserta didik secara optimal sesuai dengan tuntutan dan tantangan perkembangan zaman.
2. Manajemen kesiswaan, yaitu usaha membina dan mengembangkan bakat, minat dan kemampuan peserta didik agar menjadi orang dewasa. Pengelolaan kesiswaan juga merupakan usaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan

dan sikap peserta didik ke arah yang lebih baik, menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik, dengan harapan dapat mencapai kebahagiaan, kesejahteraan dan dapat belajar dengan baik untuk meraih cita-cita masa depan.

3. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu usaha merencanakan, merekrut, orientasi, menempatkan, memberdayakan, menilai dan menciptakan, memelihara dan mengembangkan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja secara produktif memberikan pelayanan pendidikan dan pembelajaran untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.
4. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menjelaskan bagaimana cara memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan melalui kerja sama kolaboratif dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien yang secara kuantitas maupun kualitas dapat dipertanggungjawabkan, serta mampu menciptakan, memelihara dan mengembangkan suasana kerja yang menyenangkan baik secara individu maupun bersama-sama.
5. Manajemen sarana prasarana, yang mencakup: tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah, agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang berarti terhadap pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran untuk mengoptimalkan pengembangan bakat, minat dan kemampuan peserta didik. Kegiatan manajemen sarana prasarana merupakan usaha merencanakan, mengadakan, menginventarisasi, menyimpan, menata, menggunakan, memelihara, dan melakukan penghapusan sarana prasarana yang sudah tidak berfungsi.

6. Manajemen keuangan sekolah, yaitu usaha pengadaan, pencatatan, penggunaan secara efisien, pengaturan biaya investasi, pengadministrasian bukti pengeluaran dan pelaporan. Tujuan pengelolaan keuangan sekolah adalah menjaga arus kas (*cash flow*), mempersiapkan biaya pengembangan investasi, memanfaatkan keuangan secara tepat, meningkatkan efisiensi, menjaga kelangsungan pembiayaan kegiatan sekolah, dan mengurangi risiko pembiayaan operasional sekolah.
7. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat (*Public School Relation*) adalah sebagai hubungan timbal balik antara organisasi sekolah dengan masyarakat/lingkungan yang terkait dengan sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat dalam rangka meningkatkan kerjasama dan mendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah. Masyarakat sebagai bagian dari *stakeholder* pendidikan di sekolah perlu diberdayakan dalam penggalian sumber-sumber pendanaan, pengembangan fasilitas, dan pemikiran-pemikiran positif untuk membantu meningkatkan kualitas layanan dan akses pendidikan.

E. Prinsip-Prinsip Manajemen Sekolah

Berdasarkan tujuan dari manajemen sekolah yaitu untuk memperlancar berbagai kegiatan pendidikan di sekolah dalam mencapai tujuan yang diharapkan, maka manajemen sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip umum yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas pengelolaan sekolah, yang menentukan kesuksesan pengelolaan sekolah. Prinsip-prinsip umum manajemen sekolah (*General principle of school management*) adalah sebagai berikut:

1. Prinsip memprioritaskan tercapainya tujuan; Sekolah sebagai organisasi pendidikan formal harus memprioritaskan pencapaian tujuan organisasi sekolah di atas kepentingan pribadi dan kelompok maupun kepentingan mekanisme kerja;. Tujuan organisasi sekolah harus menjadi prioritas dengan mengerahkan segala sumber daya yang ada melalui aktivitas dan program-program sekolah. Tujuan organisasi sekolah yaitu tercapainya hasil pendidikan dan pembelajaran yang bermutu dan berdaya saing harus menjadi arah setiap aktivitas dan kegiatan sekolah.
2. Prinsip adanya pembagian tugas yang jelas dan sesuai keahliannya (*division of work*); di antara pendidik dan tenaga kependidikan. Pembagian tugas di antara kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan yang melakukan aktivitas pendidikan dan pembelajaran sangatlah penting, karena pencapaian tujuan pendidikan di sekolah yaitu dapat menghasilkan lulusan sekolah yang bermutu dan berdaya saing akan dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidang tanggung jawab dan keahliannya masing-masing.
3. Prinsip pemberian kewenangan sesuai tanggung jawabnya (*authority and responsibility*); Pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah yang diberikan tanggung jawab untuk mengerjakan suatu bidang pekerjaan harus disertai pemberian wewenang sesuai wilayah bidang tugas dan tanggung jawabnya. Kewenangan tersebut tentu akan memudahkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugasnya. Akan tetapi sebaliknya, semua wewenang tentu harus disertai tanggung jawab terhadap atasan atau terhadap tujuan yang hendak dicapai.

4. Prinsip disiplin; Kepala sekolah selaku manajer sekolah harus menerapkan disiplin atau kepatuhan/ketaatan terhadap aturan yang berlaku kepada anak buahnya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan. Kepatuhan dalam bekerja akan meningkatkan produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan lebih optimal, baik secara kuantitas maupun kualitas. Hakikat dari kepatuhan adalah disiplin, yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan, baik persetujuan yang tertulis, lisan maupun yang berupa peraturan-peraturan atau kebiasaan-kebiasaan.
5. Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*); manajemen sekolah yang baik tentu harus memiliki kesatuan perintah artinya perintah berada di tingkat pimpinan tertinggi kepada bawahannya, terutama pada hal-hal yang penting (*urgent*). Perintah hanya ada di tingkat pimpinan bawahan hanya melaksanakan apa yang diperintahkan pimpinan, sehingga pencapaian tujuan akan mudah tercapai.
6. Prinsip pembayaran gaji dan kesejahteraan yang wajar dan adil sesuai tugas, tanggung jawab dan kinerjanya (*renumeration of personnel*); Pembayaran gaji dan kesejahteraan harus memegang kaidah keadilan dan keseimbangan berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan, produktivitas dalam melaksanakan pekerjaan, jabatan dan beban tanggung jawab yang dipikulnya. Apabila prinsip ini terjaga dengan baik, maka sangat dipastikan motivasi berprestasi dalam mencapai produktivitas kerja akan semakin meningkat. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan akan bekerja dengan baik untuk mencapai target kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila aspek keadilan dan keseimbangan pembayaran gaji dan kesejahteraan yang diberikan tidak mempertimbangkan tingkat kesulitan pekerjaan, produktivitas dalam melaksanakan pekerjaan, jabatan dan beban tanggung jawab yang dipikulnya tidak menutup kemungkinan pendidik dan tenaga kependidikan akan bekerja semuanya.

7. Prinsip hierarki dan rantai berkala (*scalar of chain*); manajemen sekolah yang baik akan tercapai apabila pimpinan tertinggi di sekolah dapat membagi perintah dan tanggung jawab bersifat hierarkis, artinya sesuai dengan kapasitas dan wewenangnya. Orang yang memiliki kapasitas dan kewenangan harus diberikan kesempatan dan keleluasaan untuk mengatur bawahannya sesuai kapasitas dan kewenangnya dengan tetap kontrol dilakukan oleh pemimpin tertinggi di sekolah tersebut.
8. Prinsip keteraturan (*order*); keteraturan berkaitan dengan norma yang berlaku dalam ketatalaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Segala aktivitas sekolah harus sesuai dengan norma-norma yang berlaku baik norma yang bersifat ketetapan, norma sosial maupun norma agama. Tidak boleh ada pihak manapun yang melakukan aktivitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah baik yang bersifat intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler bertentangan dengan norma-norma yang telah disepakati bersama. Norma-norma inilah yang harus menjadi panduan bagi kepala sekolah maupun semua pendidik maupun tenaga kependidikan dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk menjaga keterlaksanaan prinsip keteraturan ini, maka penempatan kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan harus berbasis keahlian dan latar belakang pendidikannya.
9. Prinsip keadilan (*equity*); Persamaan hak bukan berarti sama rata dan sama rasa, akan tetapi adil disini adalah proporsional sesuai dengan jabatan dan kepangkatannya karena sekolah merupakan organisasi pendidikan formal yang pasti memiliki tingkat struktural dan jabatan dari struktur tersebut serta jenis pekerjaannya yang berbeda , seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru wali kelas, guru biasa, tata usaha

sekolah, laboran, pustakawan, satpam, petugas kebersihan dll. Oleh karenanya sistem penggajian dan insentif atau honorarium dan kewenangan juga harus disesuaikan agar mencapai keadilan. Demikian pula, penerapan sanksi bagi pelanggaran aturan organisasi sekolah, jenis sanksi tidak sama, bergantung pada tingkat pelanggaran yang dilakukan yaitu jenis pelanggaran berat, pelanggaran sedang dan pelanggaran ringan.

10. Prinsip inisiatif dan kreatif (*initiative and creative*); Inisiatif dan kreatif merupakan prinsip dalam manajemen sekolah yang harus dikembangkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan maupun pegawai lainnya, namun bukan berarti bebas sekehendak sendiri. Pimpinan Dinas Pendidikan Pengurus Yayasan dan kepala sekolah harus memberikan dorongan kepada bawahannya untuk berinisiatif dan kreatif dalam mengembangkan produktivitas kinerjanya masing-masing, tetapi harus tetap sejalan dengan visi dan misi sekolah.
11. Prinsip kestabilan jabatan pegawai (*stability of turn-over of personnel*); Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan perlu dijaga kestabilan jabatan pegawai, karena iklim kerja yang nyaman dan aman akan membangkitkan motivasi berprestasi bagi para kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah secara optimal. Dalam manajemen pendidikan, prinsip kestabilan jabatan mencakup pengembangan iklim dan budaya organisasi sekolah yang dapat membuat para pendidik dan tenaga kependidikan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, sehingga dapat bekerja secara produktif dan selalu berprestasi.
12. Prinsip efesiensi dan efektivitas; Pemanfaatan sumber daya Pendidikan yang ada di sekolah harus dilakukan seefisien dan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan organisasi sekolah,

yaitu hasil pendidikan dan pembelajaran yang bermutu dan berdaya saing. Kepala sekolah harus mampu menggali dan mendayagunakannya sumber-sumber pendidikan yang meliputi pemikiran, tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Efisiensi dan efektivitas adalah dua kata yang saling berhubungan dan tidak bisa dipisahkan karena merupakan salah satu indikator keberhasilan manajemen sekolah dalam upaya mencapai tujuannya.

Selain prinsip-prinsip manajemen sekolah secara umum sebagaimana dikemukakan di atas, perlu diketahui juga prinsip-prinsip secara khusus agar lulusan sekolah mampu menghadapi persaingan global dan revolusi 4.0, yakni sebagai berikut:

1. Perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*); Kepala sekolah senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Perbaikan harus dilakukan secara terus menerus agar kelemahan-kelemahan yang baru diketahui segera tertangani dengan cepat tanpa harus menunggu waktu yang cukup lama, sehingga kepuasan peserta didik dan orang tua peserta didik sebagai pelanggan akan terjaga dengan baik.
2. Menentukan standar mutu (*quality assurance*); Kepala sekolah harus menentukan standar mutu pendidikan, misalnya penentuan kriteria ketuntasan minimal (KKM) untuk semua mata pelajaran, penentuan batas lulus, penentuan mutu minimal untuk ke delapan standar pendidikan. Penentuan standar mutu pendidikan perlu dilakukan, untuk memberikan jaminan mutu kepada peserta didik dan orang tua peserta didik. Sehingga peserta didik dan orang tua peserta didik tidak memiliki keraguan terhadap reputasi sekolah.

3. Perubahan kultur/budaya sekolah (*change of culture*) yang berorientasi mutu; Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi sekolah yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua warga sekolah dalam melakukan berbagai aktivitas pendidikan dan pembelajaran baik melalui intra, ko dan ekstrakurikuler. Budaya organisasi sekolah yang dibangun harus dapat memberikan kenyamanan dan rangsangan edukasi kepada semua pihak yang berkepentingan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karenanya kepala sekolah sebagai pimpinan satuan pendidikan harus mampu menciptakan iklim dan budaya organisasi sekolah yang memberikan kenyamanan kepada pendidik, tenaga kependidikan serta peserta didik dan orang tua peserta didik untuk beraktivitas dan bekerja sama berkolaborasi dalam mewujudkan sekolah yang bermutu dan berdaya saing.
4. Perubahan organisasi sekolah (*upside-down organization*); Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur-struktur organisasi sekolah dan pengawasan. Perubahan dalam hal ini meliputi perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab.
5. Memperkuat program unggulan sesuai kekhasan dan kearifan lokal; Program unggulan yang menjadi kekhasan sekolah yang diminati oleh peserta didik dan orang tua peserta didik hendaknya diperkuat dan dikembangkan terus agar menjadi modal untuk daya saing sekolah dengan sekolah lainnya.
6. Mempertahankan kepuasan pelanggan (*keeping close to the customer*); yaitu peserta didik, dan orang tua peserta didik. Untuk mempertahankan kepuasan pelanggan, maka perlu menjaga dan memelihara hubungan baik secara terus menerus

melalui berbagai kegiatan yang bermanfaat untuk kedua belah pihak. Berbagai informasi sekolah dan pelanggan (orang tua peserta didik) harus terus menerus dipertukarkan, agar sekolah senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan, terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan orang tua peserta didik. Bukan hanya itu, orang tua peserta didik sebagai pelanggan sekolah juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian dan pemberian masukan kepada sekolah. Orang tua peserta didik harus merasa puas dengan kreativitas pelayanan sekolah baik kepala sekolah, para pendidik maupun tenaga kependidikan.

Untuk keberhasilan penerapan manajemen sekolah yang berorientasi persaingan global dan revolusi 4.0, memang tidak mudah, diperlukan komitmen dan kerja sama yang baik antara semua pihak yang terkait. Oleh karena itu, perlu adanya kejelasan di antara masing-masing pihak tentang tugas dan kewenangannya dalam usaha mencapai tujuan.

F. Manfaat Manajemen Sekolah

Beberapa manfaat dari manajemen sekolah diantaranya memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar kepada kepala sekolah dalam mengelola sekolah dengan seperangkat tanggung jawabnya. Adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi pengelolaan sekolah sesuai dengan kondisi dan kearifan lokal, maka kepala sekolah dengan segala kreativitasnya dapat melakukan berbagai inovasi-inovasi dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas dan pencapaian tujuan sekolah.

Keleluasaan kepala sekolah mengikutsertakan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan untuk berpartisipasi secara aktif dalam

menggali dan mengelola sumber daya pendidikan untuk mendorong peningkatan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, harus dimanfaatkan secara sungguh-sungguh oleh kepala sekolah demi tercapainya tujuan sekolah, yaitu dapat menciptakan lulusan sekolah yang berdaya saing global.

Kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin tertinggi di sekolah, selain memiliki kesempatan dalam menggali dan mengelola sumber daya pendidikan, juga bertanggung jawab untuk mengembangkan dan merekayasa kurikulum sebagai bagian penting perangkat sekolah. Kepala sekolah dapat mendorong para pendidik untuk berinovasi dan berkolaborasi dalam melakukan eksperimen-eksperimen guna menemukan pendekatan, strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran yang lebih efektif, efisien di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, maka manajemen sekolah dapat memberikan manfaat dalam mendorong peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Secara spesifik manajemen sekolah yang efektif dapat mengidentifikasi beberapa manfaat diantaranya yaitu:

1. Memberikan kesempatan bagi seluruh warga sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
2. Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pendidik dan tenaga kependidikan di bawah bimbingan kepala sekolah mengambil keputusan melakukan inovasi-inovasi pendekatan, strategi, metode dan teknik pembelajaran untuk meningkatkan mutu hasil belajar siswa.
3. Memberikan kesempatan dan mendorong munculnya kreativitas pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan inovasi-inovasi dalam merancang bangun program pembelajaran.

4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
5. Menghasilkan rencana anggaran sekolah yang lebih realistik ketika orang tua dan pendidik makin menyadari pentingnya keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah, untuk meningkatkan mutu pendidikan.
6. Munculnya keinginan pendidik dan tenaga kependidikan untuk secara berkolaborasi mengembangkan kepemimpinan baru di semua jenjang dan level pendidikan.
7. Melahirkan kepercayaan diri bagi kepala sekolah dalam proses manajemen guna mencapai tujuan sekolah.
8. Memudahkan kepala sekolah dalam proses berpikir guna memecahkan permasalahan manajemen sekolah secara sistem.
9. Memotivasi kepala sekolah untuk mendapatkan dukungan dari staf sekolah dan menarik partisipasinya.
10. Selalu berpikir positif, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan

G. Strategi Implementasi Manajemen Sekolah Abad 21

Strategi implementasi manajemen sekolah berbasis mutu, perlu dikembangkan untuk menghasilkan mutu pendidikan yang baik (unggul), melalui pemberian perhatian, perlakuan dan layanan pendidikan berdasarkan kebutuhan masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan dan tuntutan zaman, dengan tetap mengacu kepada ketentuan-ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, hasil pendidikan akan lebih bermanfaat bagi peserta didik untuk bisa bertahan hidup di masa kini dan mendatang. Pengembangan manajemen sekolah berbasis mutu diharapkan dapat mendorong terciptanya lulusan yang lebih kompetitif dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain di dunia Internasional. Sebab tidak bisa

dipungkiri bahwa tantangan global dan persaingan dunia pendidikan dengan berbagai negara terasa semakin nyata. Pengembangan manajemen sekolah berbasis mutu, adalah suatu keniscayaan untuk dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan agar dapat melahirkan sumber daya manusia unggul dan kompetitif, yaitu sumber daya manusia yang handal, mampu belajar dari berbagai dinamika kehidupan dan dapat mencari jalan-jalan alternatif pemecahan masalah ke arah yang lebih baik serta bukan hanya dapat bersaing dalam lingkup nasional melainkan juga dalam perspektif global.

Strategi implementasi manajemen sekolah abad 21 dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menyusun visi, misi dan tujuan sekolah yang fokus pada mutu (*school based quality improvement*), artinya mutu pendidikan di sekolah menjadi prioritas seluruh program dan kegiatan sekolah. Visi, misi dan tujuan sekolah berorientasi kepada peningkatan mutu. Empat komponen penting yang dapat dijadikan tolok ukur dalam peningkatan mutu pendidikan menghadapi abad 21, yaitu mutu *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan dikatakan bermutu jika siap untuk berproses. *Proses* pendidikan bermutu jika menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, serta menyenangkan. *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar (akademik dan nonakademik) peserta didik tinggi. Sedangkan *outcome* dinyatakan bermutu jika lulusan cepat terserap dalam dunia kerja dan memiliki daya saing yang tinggi dalam bekerja. Pendidikan yang bermutu merupakan pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi akademik dan kompetensi kejuruan yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang secara keseluruhan merupakan kecakapan hidup (*life skills*). Upaya peningkatan mutu pendidikan menjadi hal yang urgen dalam rangka menjawab berbagai tantangan abad ke 21.

2. Melakukan analisis lingkungan strategis melalui analisis SWOT. Salah satu konsep baru yang diperkenalkan dalam manajemen sekolah adalah analisis SWOT, yaitu suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang ada, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi utama yang menguntungkan bagi organisasi/sekolah, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan bagi situasi pendidikan. Dalam analisis SWOT ini ada dua faktor yang sangat mempengaruhi maju mundurnya pendidikan, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat. Termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan). Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu lembaga pendidikan. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sekolah dan lembaga pendidikan lainnya, untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang. Sehingga Kepala Sekolah akan efektif dalam membuat kebijakan-kebijakan program sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu.
3. Membangun sebanyak-banyaknya partisipasi yang kooperatif dengan masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam pendidikan menunjukkan pengertian pada keikutsertaan masyarakat termasuk orang tua peserta didik dalam perencanaan, pelaksanaan, pemanfaatan hasil dan evaluasi program-program pendidikan yang dilaksanakan sekolah. Partisipasi aktif dari masyarakat dalam peningkatan mutu

pendidikan di sekolah, perlu ditumbuhkan dan diberikan ruang atau kesempatan agar sekolah bisa mendapatkan ide yang kreatif dan imajinatif dalam pengembangan pendidikan. Partisipasi aktif masyarakat dalam Pendidikan diwujudkan dalam berbagai bentuk: a) *Partisipasi finansial*; dukungan dana sesuai dengan kekuatan, keikhlasan dan kemampuan masyarakat, termasuk juga orang tua peserta didik secara kolektif dapat membantu pembiayaan program-program sekolah, dan benar-benar dapat dipertanggung jawabkan untuk keberhasilan pendidikan. b) *Partisipasi material*; dapat diwujudkan dengan sumbangan bahan-bahan yang berkenaan dengan material bangunan, untuk penyempurnaan bangunan ruang dan tempat untuk kegiatan belajar agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Demikian juga masyarakat mendukung terciptanya lingkungan fisik yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar. c) *Partisipasi akademik*; wujud kepedulian masyarakat terhadap penyelenggaraan kegiatan yang dilakukan sekolah akan lebih mempercepat kualitas sekolah. Partisipasi ini dapat diwujudkan dengan dukungan orang tua dan masyarakat dalam mengawasi dan membimbing belajar anaknya di rumah, membantu kerja sama pengembangan program pendidikan dengan dunia usaha dan industri. d) *Partisipasi kultural*; perhatian masyarakat terhadap terpeliharanya nilai kultural dan moral yang terdapat di lingkungan sekitar sekolah sehingga sekolah mampu menyesuaikan diri dengan budaya setempat. e) *Partisipasi evaluatif*; keterlibatan masyarakat dalam melakukan pengendalian dan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga masyarakat dapat memberikan umpan balik dan penilaian terhadap kinerja sekolah. Selain itu, masyarakat juga dapat berperan dalam penyusunan atau pemberi masukan dalam penyusunan kurikulum sekolah.

4. Mengubah peran pimpinan dari mengendalikan menjadi mengarahkan dan dari memberi menjadi memberdayakan (*empowering*) untuk memberikan kesempatan kepada bawahan dalam mengembangkan kreativitas dan menggali gagasan orisinil guna meningkatkan produktivitas kerja. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:
 - a. Dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
 - b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
 - c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
 - d. *Skill* dan kemampuan tidak tumbuh begitu saja melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan.
 - e. Kehidupan organisasi sekolah yang dinamis dan serasi dapat tercipta apabila pemimpin dan setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan sekolah.
5. Menumbuhkembangkan keterbukaan (*transparency*) dan keber-tanggungjawaban (*accountability*) dalam rangka merangsang perbaikan melalui saling silang gagasan (*cross fertilization*), menggerakkan partisipasi dan menghidupkan demokrasi, menggali pikiran-pikiran pembaharuan, mempermudah pertanggung jawaban dan menghindari kecurigaan. Keterbukaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, serta mengurangi *stress* pada pendidik dan tenaga kependidikan. Ketika semua warga

sekolah lebih terbuka, akan dapat mengurangi konflik antar pribadi dan membantu masing-masing pihak lebih fokus pada tugas yang ada. Sedangkan kebertanggungjawaban mengandung makna siap menerima kewajiban dan tugas dengan semestinya.

6. Meningkatkan kemandirian dan mengurangi ketergantungan, serta mampu mempertahankan kekhasan Sekolah. Kemandirian sekolah adalah sekolah yang tidak memiliki ketergantungan kepada pihak lain dalam melaksanakan aktivitasnya. Kemandirian sekolah memiliki banyak bentuk, misalnya penggalan dan pengalokasian sumber daya, penentuan kurikulum, dan lain sebagainya.
7. Meningkatkan kepekaan terhadap perubahan sosial dan mampu merespon tuntutan masyarakat akan kebutuhan pendidikan berkualitas dan berdaya saing global. Kepekaan sosial adalah perasaan bertanggung jawab atas kesulitan yang dihadapi oleh orang lain. Hal ini merupakan nilai penting harus dimiliki oleh semua orang termasuk kepala sekolah, karena sejatinya manusia adalah makhluk sosial yang tidak pernah bisa hidup sendiri, berjiwa sosial dan senang membantu merupakan sebuah ajaran yang universal dan dianjurkan oleh semua agama. Namun, kepekaan sosial memang tidak bisa dipaksakan karena bergantung pada kesadaran masing-masing individu. Kepekaan untuk melakukan semua itu tidak bisa tumbuh begitu saja, dibutuhkan proses melatih dan mendidik. Peran kepala sekolah dan guru sebagai *agent of change* sangatlah diperlukan dalam usaha mengajak melatih kepekaan sosial. Kepala sekolah harus melakukan sebuah langkah perubahan melalui aksi nyata mengajak untuk melakukan kegiatan sosial guna meningkatkan kepedulian terhadap sesama.

BAB III

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH ABAD 21

A. Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21

Menjadi kepala sekolah di era abad 21 bukan hal yang mudah, perlu adanya *capacity building* yang kuat, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap dan kematangan kerja. Hal ini karena abad 21 adalah abad persaingan global, yang sangat berbeda dengan abad-abad sebelumnya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan *Information and Communication Technology* (ICT) terjadi sangat luar biasa disegala bidang kehidupan. Pada abad ini, semua orang merasakan serba *sophisticated* membuat dunia ini semakin sempit dan tanpa batas. Kecanggihan *Information and Communication Technology* (ICT) telah mengubah sesuatu yang sebelumnya sulit dan dianggap mustahil bisa terjadi akan menjadi mudah, cepat dan akurat. Pada abad 21 ini juga ditandai dengan banyaknya (1) informasi yang tersedia di mana saja dan dapat diakses kapan saja; (2) komputasi yang semakin cepat; (3) otomasi yang menggantikan pekerjaan-pekerjaan rutin; dan (4) komunikasi yang dapat dilakukan dari mana saja dan ke mana saja (Litbang Kemdikbud, 2013). Beragam informasi dari berbagai sudut dunia mampu diakses dengan instan

dan cepat oleh siapapun dan dari manapun. Komunikasi antar personal dapat dilakukan dengan mudah, murah kapan saja dan di mana saja.

Namun demikian, tidak dapat dipungkiri pada abad ke-21 ini permasalahan yang dihadapi manusia semakin *complicated* dan ruwet, misalnya terjadinya krisis ekonomi dan pemanasan global tak bisa dihindari, terorisme, rasisme, *drug abuse*, *trafficking*, masih rendahnya kesadaran multikultural. Dalam dunia Pendidikan akan terjadinya kesenjangan mutu pendidikan antar kawasan yang semakin tajam, mutu pendidikan di daerah yang mudah mengakses internet akan jauh lebih cepat maju sementara daerah-daerah yang secara geografis sulit untuk mengakses internet akan semakin tertinggal jauh, dan masih banyak lagi fenomena-fenomena lain yang muncul dan memerlukan penyelesaian secara cepat, arif dan cerdas.

Disisi lain, tuntutan persaingan global semakin terasa berat artinya sekolah-sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan *capacity building* yang kuat, memiliki kreativitas dalam melakukan inovasi-inovasi pembelajaran akan tetap bisa eksis dan mampu bersaing secara sehat, tetapi sekolah-sekolah yang dikelola asal-asalan secara alamiah akan lenyap seketika ditelan dahsyatnya tuntutan abad 21 dan persaingan global.

Era abad 21 ini juga ditandai semakin ketatnya persaingan di berbagai bidang kehidupan antar negara, dan antar bangsa. Terutama yang bisa diamati setiap saat adalah persaingan pemasaran produk-produk industri. Pasar didesain sedemikian rupa menjadi sebuah sistem perdagangan yang terbuka (*free trade*). Perilaku persaingan modern ini benar-benar merupakan praktek perilaku "*survival for the fittest*" yang kejam. Siapa kuat dialah yang akan menjadi pemenang, sebaliknya siapa yang tidak berdaya dialah yang akan kalah dan termarginalkan.

Negara-negara maju (*advanced countries*) yang telah memiliki sumberdaya manusia yang unggul akan semakin jauh meninggalkan negara-negara berkembang (*developing countries*) dan negara-negara

terbelakang (*under developing countries*). Sebuah artikel yang ditulis oleh Parag Kahnna di New York Times Magazine (21/1/2008) dengan jelas mengatakan bahwa dunia pada abad ke-21 akan dikuasai oleh *BIG THREE*, yaitu Amerika Serikat, Uni Eropa, dan China. Sedangkan negara-negara lain yang sering disebut *emerging market* disebutnya sebagai *second world* yang bernasib sebagai tempat persaingan dan pertarungan *BIG THREE* tersebut.

Abad ke-21 juga dikenal dengan masa pengetahuan (*knowledge age*), dalam era ini, Upaya pemenuhan kebutuhan bidang pendidikan berbasis pengetahuan (*knowledge based education*), pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economic*), pengembangan dan pemberdayaan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge based social empowering*), dan pengembangan dalam bidang industri pun berbasis pengetahuan (*knowledge based industry*) (Mukhadis, 2013:115)

Di abad ke 21 ini, pendidikan menjadi semakin penting untuk menjamin peserta didik memiliki keterampilan belajar dan berinovasi, keterampilan menggunakan teknologi dan media informasi, serta dapat bekerja, dan bertahan dengan menggunakan keterampilan untuk hidup (*life skills*). Namun dalam dunia pendidikan baru berjalan satu dekade, sudah dirasakan adanya pergeseran, dan bahkan perubahan yang bersifat mendasar pada tataran filsafat, arah serta tujuannya. Tidaklah berlebihan bila dikatakan kemajuan ilmu tersebut dipicu oleh lahirnya sains dan teknologi komputer. Dengan peran dimana kemajuan sains dan teknologi terutama dalam bidang *cognitive science*, *bio-molecular*, *information technology* dan *nano-science* kemudian menjadi kelompok ilmu pengetahuan yang mencirikan abad ke-21.

Salah satu ciri yang paling menonjol pada abad ke-21 adalah semakin bertautnya dunia ilmu pengetahuan, sehingga sinergi di antaranya menjadi semakin cepat. Dalam konteks pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di dunia pendidikan, telah

terbukti semakin menyempitnya dan meleburnya faktor “ruang dan waktu” yang selama ini menjadi aspek penentu kecepatan dan keberhasilan penguasaan ilmu pengetahuan oleh umat manusia (BSNP:2010). Saat ini, pendidikan berada di masa pengetahuan (*knowledge age*) dengan percepatan peningkatan pengetahuan yang luar biasa yang didukung oleh penerapan media dan teknologi *digital* dan disebut dengan *information super highway* (Gates, 1996).

Secara spesifik abad 21 ini juga menuntut guru dalam menyajikan bahan pembelajaran yang harus didesain lebih otentik agar dapat memberikan tantangan kepada peserta didik untuk mampu berkolaborasi menciptakan alternatif-alternatif solusi pemecahan masalah pembelajaran. Pemecahan masalah mengarah ke pertanyaan dan mencari jawabannya oleh peserta didik yang kemudian dapat dicari dalam konteks pembelajaran menggunakan sumber daya informasi yang tersedia. Trilling and Hood (1999).

Kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai fenomena dan permasalahan yang terjadi tersebut, membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan semua *stakeholder* pendidikan untuk berkontribusi secara bersama-sama (*collaboration*). Kompleksitas permasalahan pada abad ini juga terletak pada tidak berdayanya manusia dalam mencari sumber dan penyebab akar permasalahannya secara cepat dan tepat. Di samping itu juga, kapan timbulnya permasalahan sering tidak mampu diprediksi (*unpredictable*) dan tidak terduga sebelumnya. Pada akhirnya banyak permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah dan masyarakat tidak mampu diselesaikan secara efektif dan efisien.

Kemajuan *Information and Communication Technology* (ICT) dan beragam dampak positif negatifnya, akan menambah semakin kompleksnya permasalahan kehidupan manusia, termasuk sekolah berada pada era kompetitif yang semakin ketat pada abad ke-21 ini, dibutuhkanlah sosok kepala sekolah yang memiliki kemampuan kepemimpinan (*leadership*) yang matang dan mantap baik konsep maupun aplikasinya dalam membentuk sumber daya manusia (*human*

resources) yang unggul, agar dapat memberikan dampak positif dan perubahan yang baik dalam sistem pendidikan di sekolah serta mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara aktif dan efisien. Karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (E. Mulyasa:2009:18).

Kepala sekolah merupakan kunci utama perkembangan, peningkatan, dan keberhasilan suatu sekolah. Peningkatan kinerja guru dalam proses pendidikan dapat tercapai apabila kepala sekolah hadir dan mampu meningkatkan profesionalisme guru. Mutu sekolah ditentukan oleh banyak hal, bukan saja oleh jumlah guru dan kompetensinya, namun banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Karena itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan dan memaksimalkan semua potensi yang ada di sekolah.

Untuk dapat mengimbangi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat, kepala sekolah dituntut harus berusaha mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Inovasi dan kreativitas dalam memimpin sekolah menjadi kunci paling utama di era ini, terutama dalam membangun kemampuan guru untuk membentuk peserta didik memiliki kompetensi abad 21 yang mampu berpikir kritis, komunikatif, kreatif, inovatif, dan kolaboratif. Selain itu, kepala sekolah harus terus meningkatkan kompetensinya, agar mampu berpikir visioner dalam memimpin dan mengelola sekolahnya dengan target utama adalah membangun tata kelola dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah di era abad 21 dan persaingan global ini, agar menjadi perhatian bersama dan mengetuk kesadaran diri kepala sekolah agar tidak berjalan di tempat, karena di depan mata terbentang tantangan nyata sekaligus peluang di tengah semakin pesatnya kemajuan teknologi digital dan *artificial intelegent*.

B. Konsepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21

Istilah *kepemimpinan* dalam dunia pendidikan merupakan istilah yang sudah familiar dan bukan sesuatu hal asing. Di setiap lembaga pendidikan akan selalu ditemukan pemimpin yang menjadi pionir dan mobilisator. “Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang diantaranya “mengajak” yang lain untuk melakukan sesuatu, maka dalam pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan kegiatan memimpin, karena ada kegiatan *mengajak* atau *mobilisator*.” (Baharuddin & Umiarso, 2012: 221). Ajakan pemimpin dimaksud tentunya harus ajakan untuk kemajuan dalam melakukan perbuatan kebaikan yang akan bermanfaat bagi tumbuhnya organisasi sekolah.

Kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson, 2006:4). Sedangkan Yukl mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan untuk (1) menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi), (2) memilih tujuan organisasi, (3) mengorganisasikan kerja bawahan dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, (4) mempertahankan kerja sama dan tim kerja, (5) mengorganisasi dukungan dan kerja sama orang dari luar organisasi. Robbins mendefinisikan “kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sementara itu, Boles dan Harold W. mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan merupakan proses atau sejumlah tindakan di mana satu orang atau lebih (pemimpin) menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap satu atau lebih orang lain (pengikut) dalam menggerakkan sistem sosial untuk mencapai satu atau lebih tujuan sistem sosial” (Robbins, 20013:5)

Paul Hersey, and Kenneth Blanchard, memberikan konsepsi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi

tertentu (Hersey dan Blanchard, 2001:231). Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pemimpin, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan sekolah yang ingin dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif, usaha dan lain-lain.

Kepemimpinan dalam bidang pendidikan memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan berorientasi pada masa depan (*transformation leadership*). (Marianne, 2000)

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kegiatan kepala sekolah dalam mempengaruhi pendidik dan tenaga kependidikan agar melakukan usaha atau kerja untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan sosok kunci dari sebuah sistem manajemen sekolah, karena kepala sekolah harus mampu menjaga iklim positif yang ada di sekolah, mendorong pendidik dan tenaga kependidikan untuk bersemangat dalam meningkatkan kompetensinya, merangkul semua stafnya agar dapat bekerja dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan sehingga kondisi lingkungan sekolah terasa aman dan nyaman. Kepala sekolah memiliki peran yang amat penting dalam mendorong para peserta didik untuk memiliki prestasi yang gemilang, membawa nama harum sekolah dengan berbagai prestasi sekolah yang diukirnya, baik dalam bidang akademik, olah raga, seni budaya dan lain sebagainya.

Dengan kemampuan manajerial yang dimilikinya, kepala sekolah diharapkan bisa memperdayakan seluruh guru dan stafnya untuk menjalankan sistem sekolah untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kualitas dari sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam roda kependidikan di sekolah sehingga bisa dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan ujung tombak dari keberhasilan pencapaian tujuan sekolah. Kompetensi kepala sekolah sangat penting agar apa yang dicita-citakan bisa terwujud. Kecakapan kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang berupaya mempengaruhi sejumlah orang lain dan mengarahkan organisasinya untuk mencapai suatu tujuan, sehingga hubungan antara manusia di dalam organisasi tersebut lebih *kohesif* dan koheren. Atau suatu proses di mana seseorang berupaya mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam rangka menjalankan proses kepemimpinannya ini, mereka menggunakan sejumlah “pengetahuan” dan “keterampilan” yang dimilikinya, terlepas dari apakah pengetahuan dan keterampilan itu ditunjang oleh bakat bawaan dirinya atau hasil dari proses pembelajaran (formal dan/atau non-formal).

Pengetahuan merupakan kombinasi dari pengalaman, informasi kontekstual, nilai dan wawasan para pakar yang dijadikan acuan, sebagai kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan informasi dan pengalaman baru. Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok.

Kepemimpinan sebagai hubungan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mengejar tujuan bersama pemimpin dan pengikut. Secara garis besar untuk mengejar tujuan tersebut dapat ditempuh dalam dua cara transaksional dan transformasional. Cara transformasional melibatkan pertukaran manfaat, dan didasarkan nilai-nilai, inspirasi dan motivasi dari kedua pemimpin dan pengikut. Sedangkan cara transaksional tidak mempertimbangkan nilai-nilai dan motivasi bersama tetapi pemimpin berusaha untuk mengubahnya secara sepihak.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam menentukan kualitas sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan fungsi pokok sekolah yaitu: (1) mengidentifikasi misi dan tujuan sekolah yang jelas, (2) menjaga hubungan dengan guru dan staf, (3) mengelola praktik kelas dari guru, (4) mengkoordinasikan kurikulum dan pengajaran, (5) memastikan kesempatan peserta didik untuk belajar dan melakukan sesuai dengan standar (Michael Onorato, 2013:35). Menurut teori kepemimpinan modern mengakui bahwa proses kepemimpinan tidak hanya “memberi dan menerima” terhadap pencapaian tujuan, tetapi sering dapat mengakibatkan kinerja tak terduga melampaui apa yang diharapkan dan dipikirkan”

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa konsepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah abad 21 adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, memotivasi, menginspirasi, memobilisasi dan memberi contoh kepada guru dan tenaga kependidikan untuk melakukan pembaharuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, bekerja sama berkolaborasi (*teamwork*) secara kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dan mencapai tujuan organisasi sekolah dalam menghadapi persaingan global.

C. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21

Tuntutan kepemimpinan kepala sekolah abad 21, tentu banyak perbedaan dengan abad sebelumnya, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta terjadinya persaingan global yang sangat tajam. Abad 21 telah menjadikan teknologi informasi menjadi tumpuan utama. Tak heran jika teknologi dan informatika sangat berkembang pesat pada era abad ini. Keterbukaan atau globalisasi yang terjadi pada abad 21 menuntut insan-insan pendidikan, khususnya kepala sekolah mampu meningkatkan kualifikasi dan kualitas kompetensinya, sehingga dapat menyelenggarakan dan mengelola sekolah yang dipimpinnya secara dinamis dan profesional.

Perubahan yang terjadi pada abad ke-21 menurut Trilling and Fadel (2009) adalah: (1) dunia menjadi kecil, karena dihubungkan oleh teknologi dan transportasi; (2) pertumbuhan yang cepat untuk layanan teknologi dan media informasi; (3) terjadinya pertumbuhan ekonomi global yang mempengaruhi perubahan pekerjaan dan pendapatan; (4) menekankan pada pengelolaan sumber daya: air, makanan dan energi; (5) dilakukan kerja sama dalam penanganan pengelolaan lingkungan; (6) peningkatan keamanan terhadap privasi, keamanan dan teroris; dan (7) kebutuhan ekonomi untuk berkompetisi pada persaingan global.

Abad 21 menjadi suatu masa di mana dunia memasuki kemajuan teknologi di berbagai bidang baik bidang informasi, komunikasi, dan transportasi. Kemajuan di bidang teknologi terutama bidang informasi telah mempengaruhi cara-cara manusia berpikir dan beraktivitas tanpa melihat latar belakang ras, gender, usia, status dan keyakinan” (Kalidjernih, 2011:67). Abad 21 adalah abad globalisasi terjadi bersamaan dengan era revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan lahirnya kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), super komputer, rekayasa genetika, teknologi nano, mobil otomatis, dan inovasi.

Perubahan tersebut di atas, terjadi dalam kecepatan eksponensial yang akan berdampak terhadap ekonomi, industri, pemerintahan, dan politik. Pada era ini semakin terlihat wujud dunia yang telah menjadi kampung global. (Satya, V. E, 2018) Ciri yang sangat menonjol dari masyarakat di abad ke-21 adalah terjadinya berbagai perubahan yang sangat cepat, sulit diramalkan, unik, dan kompleks di tengah-tengah masyarakat. Banyak pola kehidupan manusia yang berubah akibat dari tuntutan tersebut mulai dari alur berpikir, penyusunan gagasan, analisis masalah, hingga pengambilan keputusan yang terbaik. Tantangan inilah yang berujung pada terobosan pemikiran (*breakthrough thinking process*) jika mengharapkan output yang bermutu (Tilaar, 1998).

Abad 21 juga ditandai dengan banyaknya (1) informasi yang tersedia di mana saja dan dapat diakses kapan saja; (2) komputasi yang semakin cepat; (3) otomatisasi yang menggantikan pekerjaan-pekerjaan rutin; dan (4) komunikasi yang dapat dilakukan dari mana saja dan ke mana saja (Litbang Kemdikbud, 2013). Salah satu ciri yang paling menonjol pada abad ke-21 adalah semakin bertautnya dunia ilmu pengetahuan, sehingga sinergi di antaranya menjadi semakin cepat. Dalam konteks pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di dunia pendidikan, telah terbukti bahwa semakin menyempitnya dan meleburnya faktor “ruang dan waktu” yang selama ini menjadi aspek penentu kecepatan dan keberhasilan penguasaan ilmu pengetahuan oleh umat manusia (BSNP, 2010).

Menghadapi abad ke-21, sekolah perlu dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan prima, yaitu kepemimpinan kepala sekolah mampu memimpin guru dan tenaga kependidikan agar dapat mengelola pendidikan dan pembelajaran di sekolah secara profesional, mampu mengembangkan potensi diri sendiri, pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik secara optimal, sehingga tetap bisa eksis ditengah-tengah persaingan global yang sangat tajam. Keberhasilan kepala sekolah pada abad 21 ini sangat ditentukan oleh tiga kemampuan pokok, yaitu sebagai berikut:

Pertama Profesionalitas; maksudnya bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah, memiliki semangat pengabdian dan motivasi yang tinggi, memiliki keahlian (*expert*) sesuai bidang pengetahuan dan keilmuan yang dimilikinya, memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang tinggi (*task commitment*) dan memiliki tanggung jawab (*responsibility*) atas keputusannya baik intelektual maupun sikap, serta memiliki rasa kesejawatan dan menjunjung tinggi etika profesi berdasarkan tanggung jawab keilmuan dan kompetensinya dalam mengembangkan organisasi sekolah yang dinamis.

Kedua Leadership; maksudnya kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah mampu berpikir visioner dalam memimpin dan mengelola sekolahnya, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dengan menampilkan kepribadian yang tenang, sabar dan cermat, mampu berpikir ke segala arah (*devergen thinking*), mampu mengembangkan program pendidikan dan pembelajaran secara kreatif dan inovatif dengan target utamanya adalah membangun tata kelola dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai pemimpin instruksional yang efektif dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai dengan konsep dan pendekatan keterampilan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*), agar dapat memenangkan pertarungan di era persaingan global. Memang tidak semua kepala sekolah memiliki jiwa pemimpin secara alami, kebanyakan kepala sekolah harus bekerja cukup keras untuk mencapainya. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat merupakan komponen utama dalam setiap organisasi sekolah yang baik, karena akan menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif dan iklim kerja yang produktif.

Ketiga manajerial; kepala sekolah mampu melihat peluang dan potensi yang dimilikinya dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di sekolahnya sebagai dasar pengembangan dan tata kelola

sekolah. Kepala sekolah mampu melibatkan secara aktif seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) sekolah yaitu guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orang tua serta pihak terkait di luar sekolah untuk mengembangkan dan menata ulang berbagai program sekolah yang efektif. Kepala sekolah harus berusaha menyesuaikan seluruh kerangka program dan perangkat kerja pada setiap komponen pengelolaan sekolah dan terus belajar untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Kepala sekolah memberikan dukungan semangat, apresiasi dan penghargaan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang telah mencapai hasil optimal atas prestasi, inovasi, dan pencapaian lain yang membanggakan.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin di sekolah perlu memiliki pengetahuan yang komprehensif yaitu pengetahuan hasil kombinasi dari pengalaman, informasi kontekstual, nilai dan wawasan ke masa depan yang akan dijadikan acuan sebagai kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan informasi dan pengalaman baru. John Locke, (1632-1704) seorang filsuf dari Inggris yang menjadi salah satu tokoh utama dari pendekatan empirisme mengatakan memiliki kerangka ide dalam diri merupakan *gagasan pertama* dan menggunakan ide untuk mengevaluasi informasi dan pengalaman baru adalah *gagasan kedua*.

Menurut *Peter Ferdinand Drucker* (1909–2005) seorang penulis, konsultan manajemen, dan “ekolog sosial bahwa pengetahuan adalah informasi bagi seseorang sebagai landasan untuk melakukan suatu tindakan dalam situasi perubahan, sehingga individu atau organisasi mampu bertindak dengan cara yang berbeda dan lebih efektif. Melalui pengetahuan dan informasi, seseorang diharapkan menghasilkan tindakan yang tepat dan mengartikulasikan tindakan yang paling mungkin, yaitu dengan menyeleksi dan menilai berbagai alternatif tindakan serta bagaimana tindakan tersebut harus diimplementasikan agar sesuai dengan hasil atau kinerja yang diinginkan.

Peter Ferdinand Drucker juga menyatakan bahwa informasi dan pengetahuan akan menjadi kunci utama keberhasilan bidang ekonomi di masa depan. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka berkembang pula cara pandang manusia dalam berpikir, bertindak dan berkreasi. Informasi dan pengetahuan menjadi pondasi bagi perekonomian modern yang mampu mempengaruhi proses kerja, perilaku tenaga kerja, dan konsumen.

Menurut Faisal Afiif (2013) terdapat dua jenis pengetahuan yang perlu difahami oleh seorang pemimpin, yakni pengetahuan eksplisit dan pengetahuan implisit. *Pertama; pengetahuan eksplisit*, yaitu pengetahuan yang dapat diartikulasikan ke dalam bahasa formal, termasuk pernyataan gramatikal berbentuk kata dan angka, ekspresi matematika, spesifikasi, manual, dan lain sebagainya. Pengetahuan eksplisit ini segera dapat ditularkan terhadap orang lain, yaitu dengan mudah dapat diproses oleh komputer, dikirimkan secara elektronik, atau disimpan dalam suatu *database*. *Kedua; pengetahuan implisit*, adalah pengetahuan pribadi yang telah tertanam dalam pengalaman individu dan melibatkan faktor-faktor takberwujud, seperti keyakinan pribadi, perspektif, dan sistem nilai. Pengetahuan *implisit* memang sulit, namun bukan mustahil untuk dapat diartikulasikan ke dalam bahasa formal, dikarenakan berisi wawasan subyektif, intuitif, dan firasat. Sebelum pengetahuan *implisit* dapat dikomunikasikan, hal tersebut terlebih dahulu harus diubah menjadi kata-kata, model, atau nomor yang dapat dimengerti. Terdapat dua dimensi pengetahuan *implisit*, yakni:

1. *Dimensi Teknik (prosedural)* : yaitu suatu jenis keterampilan non-formal yang sering diungkap dalam istilah *know-how* . Misalnya keterampilan seorang pengrajin atau juru masak yang telah mengembangkan kekayaan keahlian dalam pengalamannya bertahun-tahun. Biasanya pengrajin tersebut sering mengalami kesulitan mengartikulasikan prinsip-

prinsip teknik atau ilmunya tentang keindahan atau cita rasa dari hasil karyanya. Pengalaman yang diperolehnya bersifat subjektif, pribadi, intuitif, firasat dan inspirasi yang berasal dari totalitas pengalaman dan penghayatan setelah sekian lama bergumul dengan dimensi pengetahuan *implisit* ini.

2. *Dimensi kognitif* : yaitu suatu keyakinan, persepsi, cita-cita, nilai, emosi dan model mental yang telah begitu mendarah daging pada diri seseorang, yang seolah merupakan faktor pemberian dan bawaan. Meskipun dimensi ini tidak mudah untuk diartikulasikan, namun secara pelan-pelan dan diam-diam dimensi ini membentuk cara atau gaya seseorang dalam memandang dunia di sekitarnya. Bila dimensi ini dipupuk dan dikembangkan secara positif, maka akan membentuk karakter atau watak seseorang yang baik, yang dapat menunjang terhadap perilaku dan kinerja produktif dalam menjalankan kehidupannya.

Di bawah ini adalah *konversi* yang berasal dari dua jenis pengetahuan, seperti tertuang dalam skema di bawah ini:

Tabel 3.1
Konversi Pengetahuan Implisit & Eksplisit
Sumber: Nonaka & Takechi's Model (1995)

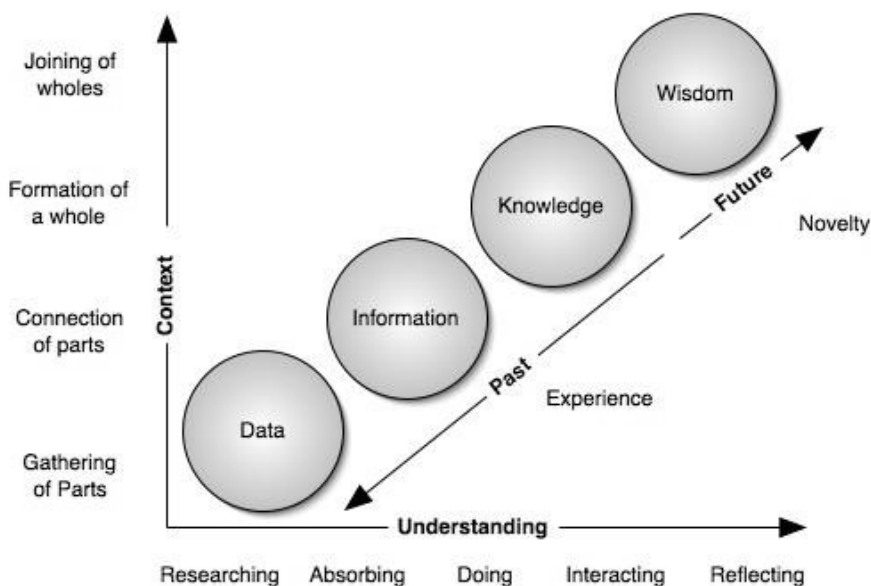
KONVERSI	Pengetahuan Implisit	Pengetahuan Eksplisit
Pengetahuan Implisit	Sosialisasi	Eksternalisasi
Pengetahuan Eksplisit	Internalisasi	Kombinasi

Penjelasan:

1. *Sosialisasi*; konversi pengetahuan *implisit* ke *implisit*; yang merupakan berbagi pengalaman untuk menciptakan pengetahuan *implisit*, seperti terbentuknya model mental bersama dan keterampilan teknik. Dalam hal ini meliputi juga pengamatan, imitasi, dan praktek. Berbagi “*pengalaman*” adalah kunci dalam “*transfer informasi*” yang dapat diterima secara *implisit* di benak orang lain.
2. *Internalisasi*; konversi pengetahuan *eksplisit* ke *implisit*; merupakan penyerapan pengetahuan *eksplisit* ke dalam pengetahuan *implisit*. Hal ini sering dikenal dengan istilah “*learning by doing*.” Biasanya suatu pengetahuan diverbalisasikan atau digambarkan ke dalam dokumen atau presentasi lisan.
3. *Eksternalisasi*; konversi pengetahuan *implisit* ke *eksplisit*; yaitu suatu proses mengartikulasikan pengetahuan *implisit* ke dalam konsep *eksplisit* melalui metafora, analogi, konsep, hipotesis, atau model. Dalam hal ini seseorang mengekspresikan esensi dari pengetahuan ini ke dalam bahasa.
4. *Kombinasi*; konversi dari pengetahuan *eksplisit* ke *eksplisit*; yaitu suatu proses mensistematisasikan konsep ke dalam sistem pengetahuan. Pertukaran dan menggabungkan pengetahuan individu melalui media, dokumen, pertemuan, dan percakapan, yang disebut penggabungan dan kategorisasi suatu informasi

Sekolah sebagai institusi pendidikan formal dan sarana berbagai pelatihan berjalan dengan proses seperti demikian, seperti tergambar dalam hirarki DIKW (Clark, 2004) di halaman berikut.

Gambar 3.1
Hirarki DIKW (Clark, 2004)



Faktor lain yang perlu difahami oleh seorang pemimpin sekolah abad 21 adalah berkenaan dengan keterampilan. Keterampilan atau *skill* (dalam bahasa Yunani *techne*) digunakan untuk menunjukkan keahlian yang dikembangkan melalui kursus-kursus atau pelatihan dan pengalaman lainnya. Kursus dan pelatihan ini tidak hanya mencakup bidang bisnis atau keterampilan dalam konotasi kerajinan semata, akan tetapi juga keterampilan dalam berbagai bidang yang menuntut kinerja bermutu tinggi seperti di bidang seni, *game*, dan atletik. Faktor umum di semua jenis keterampilan adalah bahwa para pemimpin sekolah harus memiliki bekal keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas. Meskipun kepemimpinan merupakan faktor yang dapat dipelajari, namun pengetahuan dan keterampilan tadi dapat dipengaruhi oleh berbagai atribut budaya, seperti keyakinan, nilai-nilai, etika, dan karakter.

Pengetahuan dan keterampilan akan memberikan kontribusi langsung kepada proses kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan atribut budaya akan membentuk karakter pemimpin yang membuat dirinya menjadi unik. Keyakinan adalah asumsi dasar yang menjadi pegangan seseorang bahwa suatu ide atau konsep layak diperjuangkan dan diwujudkan menjadi kenyataan. Suatu keyakinan berkaitan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang memandu tindakan individu dan kelompok.

Biasanya orang yang cukup kuat memegang keyakinannya sering berani mengambil risiko, dari yang ringan (*low risk*) sampai ke tingkat yang berat (*high risk*). Dengan demikian, keyakinan dan nilai-nilai adalah kekuatan internal yang membimbing seseorang, sedangkan norma, baik formal maupun informal, adalah kekuatan eksternal yang membimbingnya. Pada gilirannya, pengetahuan dan keterampilan sebagai faktor eksternal secara langsung akan mempengaruhi keyakinan dan nilai-nilai seseorang. Nilai merupakan salah satu komponen dari sikap yang membantu seseorang untuk menimbang dan menentukan bagaimana ia akan bertindak dan memilih berbagai alternatif. Suatu nilai organisasi cenderung dipengaruhi juga oleh nilai pemimpinnya.

Para pemimpin berupaya bahwa dengan bertukar pikiran, debat dan berdiskusi, ritual bersama, pembelajaran sosial, pengakuan, dan hubungan kerja, berharap bahwa nilai-nilai mereka juga akan menjadi bagian dari nilai-nilai tim kerja. Istilah “etos” adalah roh (*esprit d’corps*), moral atau semangat kerja, yang akan memandu keyakinan suatu individu atau tim kerja yang merupakan nafas dari kepemimpinan. Dalam merepresentasikan keunggulannya seorang pemimpin yang baik dan kuat perlu terlibat dalam keseluruhan proses kepemimpinan. Proses pertama untuk menjadi seorang pemimpin yang baik adalah menjadi seorang yang terhormat dan berkarakter. Dalam hal ini karakter berkembang dari waktu ke waktu. Banyak orang berpikir bahwa sebagian besar karakter seseorang dibentuk

sejak awal kehidupan. Namun, tidak seorangpun tahu persis bagaimana karakter awal seseorang berkembang, meskipun mungkin kita setuju untuk mengatakan bahwa karakter tidak dapat berubah dengan cepat.

Berdasarkan uraian di atas, untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah abad 21, maka kepala sekolah sekurang-kurangnya harus memiliki lima belas karakteristik kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Visioner*; kepala sekolah memiliki cara pandang atau wawasan ke masa depan, memiliki kemampuan menyusun strategi yang tepat dan akurat dalam mengatur langkah ke depan, dapat membaca potensi yang ada, mensinergikan dan mengkolaborasikannya dalam sebuah tim yang handal.
2. *Menguasai teknologi digital dan artificial intelegent*; kepala sekolah mampu mengoperasikan teknologi digital, yaitu sistem teknologi pengoperasian otomatis dengan sistem komputerisasi atau format yang dapat dibaca oleh computer untuk mempercepat pemerataan kualitas pendidikan, seperti penggunaan *Learning Management System (LMS)* yaitu sistem manajemen pembelajaran berbasis digital. Sedangkan *Artificial Intelligence (AI)* merupakan program komputer yang dirancang mengikuti tindakan dan pola pikir manusia, untuk memberikan kemudahan bagi penggunaanya. Penerapan AI dalam pendidikan biasanya pada aplikasi LMS untuk mempermudah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, sistem pendataan dan pengelolaan kesiswaan, kepegawaian, keuangan perpustakaan, sarana prasarana pendidikan dll., dengan bantuan kecerdasan buatan berupa komputer atau mesin sehingga sistem dapat mengenali data. Data tersebut didapatkan melalui berbagai cara, seperti cara *manual labeling, observing behavior, download from websites atau partnership*.

3. *Memiliki Integritas*; kepala sekolah memiliki sikap yang teguh dalam mempertahankan prinsip berdasarkan nilai-nilai moral dan norma-norma yang berlaku. Ada sembilan nilai integritas yang harus dimiliki pemimpin yaitu: jujur, peduli, mandiri, disiplin, tanggung jawab, kerja keras, sederhana, berani, dan adil.
4. *Handal dan tangguh*; kepala sekolah harus dapat dipercaya memiliki kekuatan dan mampu menjadi pribadi pantang menyerah (tangguh) yaitu pribadi yang tidak merasa lemah terhadap kesulitan yang dihadapi atau tantangan yang terjadi dan menimpa dirinya. Pribadi kepala sekolah yang handal dan tangguh melihat dan menganggap sesuatu masalah yang terjadi secara positif dan selalu mengambil hikmah darinya, dengan terus berusaha mencari solusi terbaik untuk menyelesaikannya.
5. *Terampil berkomunikasi efektif*; kepala sekolah harus terampil berkomunikasi efektif agar dapat menginstruksikan anggota tim dalam melaksanakan fungsi, peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Komunikasi verbal dan tertulis sangat diperlukan untuk menjaga kelancaran kerja bawahan agar tidak terjadi kebingungan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala sekolah harus bisa mendengarkan aspirasi bawahannya dan dapat bertindak dengan tepat untuk mendapatkan hasil terbaik.
6. *Inspiratif*; kepala sekolah inspiratif adalah kepala sekolah yang dapat memberi inspirasi secara positif kepada bawahannya dan mengetahui bagaimana melewati masa sulit dan menghadapi kegagalan serta tantangan. Syafii Antonio (2008), menjelaskan kepemimpinan inspiratif memiliki karakter FAST, fathanah (cerdas, kompeten), amanah (dapat dipercaya), *shidiq* (jujur, berintegritas), dan *tabligh* (komunikatif).

7. *Pemberi semangat dan motivasi*; kepala sekolah sebagai pimpinan satuan pendidikan harus selalu melakukan pembaharuan, karena dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus selalu memberi semangat dan motivasi kepada semua guru dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut kinerja dan mutu lulusan yang dihasilkannya.
8. *Decision making skill*; kepala sekolah harus memiliki keterampilan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam proses penyelesaian suatu masalah dengan pilihan solusi yang paling memungkinkan. *Decision making* harus seobjektif mungkin dengan melakukan proses identifikasi masalah. Untuk meningkatkan *decision making skill*, perhatikan empat tips sebagai berikut:
 - a. Tinggalkan ego emosi; dalam mengambil keputusan, sebaiknya libatkan para bawahan dan minta pendapatnya tentang solusi apa untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Menurunkan ego memang sulit, apalagi jika keputusan yang diambil menyangkut personal. Namun, jika masih terus mempertahankan ego dalam *decision making*, tentu keputusan yang dibuat tidaklah objektif. Jadi, usahakan untuk tetap melibatkan banyak sudut pandang rekan tim untuk mendapat hasil yang memuaskan.
 - b. Selalu Penasaran; membuat keputusan haruslah dibekali dengan sifat selalu penasaran atau kritis. Tidak sembarangan mengambil keputusan tanpa memikirkan akan dampaknya, Selalu penasaran dan bertanya secara kritis jika memang ada hal yang janggal. Sifat kritis ini nantinya akan membuat semakin terampil dalam mengambil keputusan.

- c. Jangan Menunda; lambat dalam mengambil keputusan akibat menunda-nunda akan membuat kesulitan dalam mengambil keputusan dan berdampak merugikan organisasi sekolah yang dipimpinnya. Ketika dihadapkan pada sebuah masalah, tentu tidak boleh menunda dalam mencari solusinya. Cepat dalam menanggapi permasalahan adalah yang terbaik.
 - d. Selalu mendengarkan; dalam proses pengambilan keputusan tentu saja harus selalu menerima masukan dari orang lain. Apalagi jika orang tersebut memang memiliki kemampuan yang mumpuni. Itulah mengapa kemampuan mendengarkan ini sangatlah dibutuhkan. Memiliki kemampuan mendengarkan dengan baik, senantiasa bisa berdiskusi dan berkolaborasi untuk mengambil suatu keputusan dengan tepat.
9. *Kreatif dan proaktif*; kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan-kesulitan yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.
10. *Bekerja secara profesional*; kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara profesional yaitu memiliki semangat pengabdian dan motivasi yang tinggi, menunjukkan keahlian (*expert/kompeten*) sesuai latar belakang pengetahuan dan keilmuan yang dimilikinya, memiliki tanggungjawab terhadap tugas yang tinggi (*task commitment*) dan memiliki tanggung jawab (*responsibility*) atas keputusannya baik intelektual maupun sikap, serta memiliki rasa kesejawatan dan menjunjung tinggi etika profesi dan nilai-nilai moral berdasarkan tanggungjawab keilmuan dan kompetensinya.

11. *Berkarisma atau berwibawa*; kepala sekolah berkarisma tentu akan memberikan sikap keteladanan kepada bawahannya. Perilaku keteladanan ini bisa ditunjukkan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Lebih banyak mendengarkan daripada berbicara; kepala sekolah yang karismatik lebih banyak mendengarkan ketimbang berbicara. Saat orang lain berbicara, ia akan menjaga perhatian pada orang tersebut. Kepala sekolah mendengarkan untuk menunjukkan bahwa dia menghargai lawan bicaranya, meskipun mungkin dia jauh lebih cerdas dari lawan bicaranya.
- b. Tenang; banyak kepala sekolah saat sedang emosi lalu melampiaskannya dengan kata-kata atau tindakan kasar. Kepala sekolah yang karismatik lebih memilih untuk tenang daripada marah-marah atau berdebat, karena tahu itu hanya membuang energinya. Justru dengan tenang, akan lebih jernih dalam menyelesaikan masalah.
- c. Tidak membicarakan hal negatif dari orang lain; kepala sekolah berhati besar juga memiliki karismanya sendiri, dia tidak akan membicarakan kegagalan bawahannya melainkan mengakui kegagalannya sendiri sebagai pemimpin. Jika memiliki karakter seperti ini, tidak pernah takut terlihat buruk di mata orang lain dan selalu bersedia memperbaiki diri.
- d. Sikapnya sopan dan tutur katanya santun; kepala sekolah akan cenderung tertarik dengan kata-kata dan intonasi yang positif daripada yang diucapkan dengan keras. Itulah yang membuat kepala sekolah selalu didengar saat bicara, meski yang disampaikan itu adalah hal yang sudah diketahui orang banyak.

- e. Merasa diri tidak penting; orang yang berkarisma tidak pernah merasa dirinya penting atau sok hebat. Justru jika ada orang lain yang mengelu-elukan atau memujinya, akan merasa kurang nyaman.
 - f. Bijaksana; saat bawahan ingin menyampaikan sesuatu, atau ingin berkeluh kesah kepada kepala sekolah, dia tidak langsung mengkritik atau merendahkan kepentingan bawahannya tetapi justru akan memposisikan dirinya seperti bawahannya.
 - g. Rendah hati; kepala sekolah yang rendah hati bisa membuat bawahan dan orang di sekitarnya merasa nyaman dan sebaliknya orang yang sombong akan dijauhi. Kerendahan hati bisa menjadi magnet yang membuat kepala sekolah selalu dirindukan. Banyak orang yang terkenal bukan karena kehebatannya tetapi karena kerendahan hatinya.
12. *Memahami persaingan*; abad 21 adalah abad persaingan global, maka kepala sekolah harus memahami betul persaingan yang tengah terjadi. Hal ini penting, karena kepala sekolah harus melakukan perbandingan dalam pengelolaan sekolah baik fisik maupun program-programnya dengan sekolah lain, membandingkan mutu sekolahnya dengan sekolah lain yang sejenis agar dapat bersaing secara sehat dan rasional.
13. *Fokus pada kerja dan kekuatan kelompok*. Dalam hal ini Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas pokok atau fungsi masing-masing, tidak memfokuskan kepada individu, agar dapat menumbuhkan kerja sama kolaboratif dalam kelompok.
14. *Mampu membangun karakter*, kepala sekolah selalu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif. Budaya sekolah adalah sistem nilai, norma, keyakinan atau ideologi, cara berpikir, dan harapan yang dimiliki, bersama dan dipegang teguh oleh kepala

sekolah dan ditularkan kepada guru, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta warga sekolah lainnya.

15. *Berusaha melakukan service excellent (pelayanan prima).* Kepala sekolah perlu memberikan layanan prima atau layanan terbaik sebagai salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan kepada *stakeholder* termasuk orang tua dan peserta didik. Kepala sekolah harus memberikan contoh kepada guru, tenaga kependidikan dan staf lainnya. Dalam hal ini, bila terjadi hal-hal yang dapat mengurangi *service excellent* (layanan prima), kepala sekolah harus segera mengambil langkah-langkah positif agar kepercayaan kembali normal. Kepuasan pelanggan terutama orang tua dan peserta didik akan dapat meningkatkan kepercayaan kepada sekolah yang dipimpinnya, sehingga akan disenangi masyarakat dan akhirnya menjadi sekolah favorit.

Kepala sekolah yang memiliki lima belas karakteristik kepemimpinan seperti diungkapkan di atas, akan mampu menguasai kekuatan global yang saat ini bertumpu pada empat hal, yaitu (1) kemajuan Ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama dalam bidang informasi serta inovasi-inovasi baru dalam teknologi yang mempermudah kehidupan manusia, (2) perdagangan bebas yang ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) kerja sama regional dan internasional antar bangsa tanpa mengenal batas negara, dan (4) meningkatnya kesadaran terhadap hak-hak asasi manusia dalam kehidupan bersama sekaligus meningkatnya kesadaran bersama dalam alam demokrasi (Zen Istiarsono, 2016:20).

Keempat tumpuan kekuatan global di atas dapat dicapai dengan baik, apabila kualitas kepemimpinan sekolah dan kualitas pendidikan suatu bangsa juga baik, dan lembaga pendidikan mampu mempersiapkan mutu lulusan yang berdaya saing tinggi, memiliki SDM yang handal dan pemimpin yang visioner. Karena itu, menjadi kepala sekolah di era abad 21, sekaligus era industri 4.0 menuntut kerja ekstra, dan fokus, serta keseriusan dalam mengembangkan segala potensi yang dimiliki oleh

sekolah. Jika tidak, maka sekolah akan terlindas oleh arus globalisasi dan tertinggal jauh dari zamannya. Hal ini bisa berdampak buruk bagi sekolah atau satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Menurut Wahjosumidjo, ada dua hal yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menghadapi permasalahan global dunia pendidikan abad 21, yaitu sebagai berikut 1) kepala sekolah harus berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah; dan 2) kepala sekolah harus memahami tugas pokok dan fungsinya demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada guru, tenaga kependidikan dan peserta didik (Wahjosumidjo, 2011).

D. Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21

Seiring dengan tuntutan dan tantangan global di abad 21 yang begitu berat, tidak semua guru bisa menjadi kepala sekolah. Sebab untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi tertentu. Hal ini tidak lain, karena kepala sekolah adalah pemimpin dari para guru mata pelajaran dan guru kelas dan tenaga kependidikan lainnya yang dituntut untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kinerja agar mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, menurut penulis kualifikasi calon kepala sekolah abad 21 harus ditingkatkan dari yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melalui Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) tahun 2007, yaitu menjadi sebagai berikut:

1. Kualifikasi Umum yang terdiri dari:
 - a. Memiliki kualifikasi akademik magister (S2) atau diploma lima (D-V) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi (dan diutamakan yang

berpendidikan S3 kependidikan atau nonkependidikan yang relevan).

- b. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun atau 10 (sepuluh) tahun sebelum mencapai batas usia pensiun.
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 7 (tujuh) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di TK/RA.
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/D bagi PNS dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi khusus yang terdiri dari:
- a. Berstatus sebagai guru di sekolah level yang sama, misalnya guru SD menjadi calon kepala sekolah SD, guru SMP menjadi calon kepala sekolah SMP, dan seterusnya.
 - b. Memiliki sertifikat pendidik di sekolah level yang sama .
 - c. Memiliki sertifikat kepala sekolah SD/MI bagi calon kepala sekolah SD/ MI, sertifikat kepala sekolah SMP/ MTS untuk calon kepala sekolah SMP/ MTS, dan seterusnya yang diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang terakreditasi
 - d. Memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan ICT yang diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang terakreditasi

Sedangkan Standar Kompetensi Kepala Sekolah bisa mengacu kepada Permendiknas No. 13 Tahun 2007, yang menetapkan ada 5 (lima) dimensi kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial dan ditambahkan 2 (dua) dimensi kompetensi digital dan

spiritual. Ketujuh dimensi kompetensi tersebut, ditambahkan dalam penjabarannya sesuai tuntutan abad 21 yaitu dari 33 kompetensi menjadi 43 kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian yang meliputi:

- a. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
- e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin Pendidikan
- f. Memiliki berwawasan ke masa depan
- g. Memiliki jiwa kompetitif atau berani bersaing dengan orang lain
- h. Mampu menghadapi tantangan dan pantang menyerah.

2. Kompetensi Manajerial yang meliputi:

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- c. Mampu memimpin guru dan tenaga kependidikan untuk pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- d. Mampu mengelola guru dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- f. Mampu mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
- g. Mampu mengelola kepesertadidikan, terutama dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- h. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- i. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- j. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
- k. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kepesertadidikan di sekolah
- l. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- m. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik
- n. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan mutu pembelajaran dan manajemen sekolah

- p. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa
- q. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.
- r. Mampu memberikan *service excellent* (pelayanan prima) dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam hal ini orang tua peserta didik dan peserta didik.
- s. Mampu menjalin hubungan kerja sama dengan industry/ jasa dan perseorangan dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.

3. Kompetensi Kewirausahaan yang meliputi:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; melakukan kegiatan dalam upaya mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- b. Memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
- c. Memotivasi peserta didik untuk sukses dalam prestasi akademik dan non akademik.
- d. Mengembangkan pengelolaan kegiatan produksi sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- e. Mengembangkan pengelolaan koperasi sekolah dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah, kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan serta sebagai sumber belajar siswa.

4. Kompetensi Supervisi

- a. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat

- b. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- c. Mampu melakukan pembinaan guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan abad 21 yaitu keterampilan berpikir kreatif dan inovatif (*creative and inovative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*) atau yang biasa disebut dengan 4C.

5. Kompetensi Sosial

- a. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah
- b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- d. Memiliki kemampuan berkomunikasi efektif dan berkolaborasi dalam rangka meningkatkan kapasitas diri dan daya saing sekolah.

6. Kompetensi digital

- a. Kemampuan beradaptasi
- b. Experimental
- c. Inovasi
- d. Agility
- e. Kreativitas
- f. Networking.

7. Kompetensi Spiritual

- a. Taat melaksanakan ajaran agama yang dianutnya
- b. Selalu menunjukkan sikap bersyukur dan sabar dalam rangka meningkatkan etos kerja.
- c. Memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan agama dan masalah furu'iyah
- d. Istiqomah pada kebenaran yang diyakininya.

E. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Abad 21

Abad ke 21 ditandai dengan semakin pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pergerakan tenaga ahli di berbagai bidang. Persaingan antar bangsa tidak terelakkan lagi dan akan berlangsung sengit dan intensif. Sekolah sebagai institusi pendidikan formal harus mampu melahirkan *output* pendidikan yang berkualitas, memiliki keahlian dan kompetensi profesional yang siap menghadapi kompetisi global di abad 21. Hal yang perlu diperhatikan bahwa pada era teknologi informasi dan komunikasi, guru bukanlah satu-satunya sumber informasi. Peran guru mengalami pergeseran yang sangat kontras, berubah menjadi fasilitator dan motivator bagi peserta didik.

Pendidikan yang bermutu merupakan pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi akademik dan kompetensi kejuruan yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang secara keseluruhan merupakan kecakapan hidup (*life skills*). Upaya peningkatan mutu pendidikan menjadi hal yang urgen dalam rangka menjawab berbagai tantangan abad ke 21. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan di abad ini perlu berbagai strategi kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah.

Menggunakan strategi tunggal saja tidak cukup untuk melahirkan para lulusan yang berkualitas secara akademik dan

moral. Artinya diperlukan multi pendekatan yang komprehensif, yaitu proses pendidikan yang melibatkan orang tua, pendidik dan pemuka masyarakat maupun dunia usaha yang mampu bersatu berkolaborasi melibatkan diri dalam memberikan pendidikan berkualitas berbasis nilai-nilai, etika dan moralitas yang tinggi kepada generasi muda.

Kepala sekolah menjadi aktor utama yang mengelola masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*) dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dengan penjabarannya secara kreatif dan inovatif oleh kepala sekolah sesuai tuntutan abad 21. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era abad 21 dapat diuraikan sebagai berikut:

Pertama, kepala sekolah harus mampu melihat peluang dan potensi yang ada dengan mengidentifikasi masalah di sekolahnya sebagai dasar pengembangan sekolah. Hal terpenting bagi kepala sekolah adalah pelibatan secara aktif pemangku kepentingan (*stakeholder*) sekolah yaitu, guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orang tua serta pihak terkait di luar sekolah untuk menyelesaikan persoalan sekolah. *Kedua*, kepala sekolah dalam perannya sebagai supervisor harus mampu berperan sebagai pemimpin instruksional dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai konsep dan pendekatan keterampilan berpikir tingkat tinggi atau HOTS (*higher order thinking skills*). *Ketiga*, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan abad 21 harus mampu mengajak seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan di sekolah baik guru, tenaga kependidikan maupun orang tua peserta didik untuk bersama-sama berkolaborasi mewujudkan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan industri 4.0. *Keempat*, kepala sekolah harus memberikan dukungan semangat, moral dan penghargaan kepada guru, tenaga kependidikan dan peserta didik yang telah mendapat hasil atas prestasi, inovasi dan pencapaian lain yang membanggakan (Taufikurrahman, 2021:159).

Selain itu, secara praktikal proses pendidikan yang tengah berlangsung harus mampu mempersiapkan peserta didik minimal memiliki lima kompetensi yang dibutuhkan di era globalisasi ini, yaitu: (1) kompetensi intelektual yakni kemampuan berpikir dan bernalar, kreatif, inovatif, kemampuan memecahkan masalah, dan kemampuan mengambil keputusan strategis. (2) kompetensi personal, yakni memiliki keluhuran jiwa dan moral yang baik, berupa kejujuran, disiplin, kemandirian, kritis dan bertanggung jawab, (3) kompetensi komunikatif, yakni memiliki kemampuan bahasa dan komunikasi dengan orang lain, (4) kompetensi sosial budaya, yakni kemampuan hidup bersama dan bekerja sama dengan orang lain, dan (5) kompetensi kinestesis vokasional, yakni kemampuan menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung kemajuan kehidupan global (Istiarsono, 2016:3).

Sedangkan Boediono dalam Suyanto (2004:47), mengatakan ada empat pendekatan yang bisa diterapkan dalam proses pendidikan pada era abad 21 atau era globalisasi, yaitu: *Pertama, Cultural Transmission Approach*; pendekatan ini menanamkan nilai-nilai budaya pada diri peserta didik, sehingga mereka bisa mengetahui dan menghayati budaya bangsa sendiri. *Kedua, Consideration Approach*; pendekatan sebagai usaha untuk membangkitkan perhatian peserta didik pada orang lain, seperti sifat empati dan kepekaan sosial terhadap kondisi orang lain yang di sekitarnya. *Ketiga, Values Clarification Approach*; pendekatan sebagai usaha untuk menanamkan nilai-nilai positif pada diri peserta didik, seperti kejujuran, disiplin, berakhlak mulia, bertanggung jawab terhadap keputusan dan tindakan yang diambilnya dan diyakininya bahwa itu benar. *Keempat, Cognitive Development Approach*; pendekatan ini menekankan pada pemikiran moral (*moral reasoning*). Peserta didik mampu untuk membuat keputusan berdasarkan pertimbangan moral. Peserta didik akan mengembangkan tingkat yang lebih tinggi dalam pemikiran moral, yaitu takut hukuman, menaati peraturan dan berbuat untuk kebaikan orang banyak.

Disisi lain, juga perlu menjadi perhatian bahwa ada 4 (empat) komponen penting dalam peningkatan mutu pendidikan abad 21, yakni sebagai berikut:

1. Kebijakan pendidikan

Kebijakan pendidikan merupakan hal yang sangat strategis, terutama kebijakan yang berlaku secara nasional, seperti kurikulum dan asesmen nasional yaitu program penilaian terhadap mutu setiap sekolah, madrasah, dan program kesetaraan pada jenjang dasar dan menengah. Mutu satuan pendidikan dinilai berdasarkan hasil belajar murid yang mendasar (literasi, numerasi, dan karakter) serta kualitas proses belajar-mengajar dan iklim satuan pendidikan yang mendukung pembelajaran. Rekrutmen guru dan peningkatan kesejahteraannya, penempatan guru yang saat ini belum merata secara nasional termasuk peningkatan kompetensi guru baik pada sekolah negeri maupun swasta. Kebijakan pendidikan secara nasional harus sudah memikirkan persiapan persaingan global di era abad 21 yang tidak mungkin bisa terhindarkan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) kepala sekolah juga berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seorang kepala sekolah harus mampu mengelola sekolah berbasis mutu agar hasil dari proses pendidikan yaitu lulusannya memiliki daya saing global. Untuk kepentingan itu, kepala sekolah harus mampu memerankan kepemimpinannya dalam membangun ekosistem pendidikan yang secara fungsional dapat memberikan rangsangan edukasi kepada guru, tenaga kependidikan dan peserta didik, sehingga proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung dalam suasana yang kondusif dan produktif menghasilkan lulusan yang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah harus berjalan secara kreatif dan inovasi agar dapat melahirkan inspirasi untuk

tumbuhkembangnya gagasan-gagasan orosinil dari para guru dan tenaga kependidikan sebagai upaya melakukan reformasi manajemen sekolah dan perbaikan-perbaikan pelayanan pendidikan ke arah yang lebih baik dalam memberikan *service excellent* (pelayan prima) untuk kepuasan pelanggan dalam hal ini peserta didik dan orang tuanya.

3. Infrastruktur

Komponen ketiga adalah infrastruktur, yaitu sarana dan prasarana yang berkaitan dengan kelas, laboratorium, ruang penunjang ko dan ekstrakurikuler, jaringan internet untuk pelaksanaan *digital school* dan penerapan teknologi informasi dan komunikasi. Apalagi di era abad 21 dunia tanpa batas, peserta didik dapat belajar tidak hanya dari guru dan buku yang ada, melainkan bisa belajar dari media sosial Semua sarana dan prasarana tersebut harus tersedia secara memadai untuk mendukung proses pembelajaran berkualitas dan pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

4. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan salah satu unsur yang penting dalam pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas mencakup 5 (lima) unsur (UNICEF, 2000), yaitu:

- a. *Peserta didik yang berkualitas*; sehat jasmani dan rohani dan siap untuk berpartisipasi dan belajar, proses belajarnya didukung oleh keluarga dan lingkungannya.
- b. *Lingkungan belajar yang berkualitas*; sehat, aman, protektif dan *gender-sensitive*, dan menyediakan sumber belajar dan fasilitas belajar yang memadai.
- c. *Konten yang berkualitas*; tercermin dalam kurikulum dan materi ajar yang relevan demi tercapainya keterampilan dasar, khususnya di bidang literasi, numerasi dan kecakapan

hidup, pengetahuan dalam hal gender, kesehatan, nutrisi, pencegahan HIV/AIDS dan perdamaian.

- d. *Proses pembelajaran yang berkualitas*; guru yang terlatih menggunakan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik di dalam kelas yang dikelola dengan baik, penilaian yang baik untuk memfasilitasi belajar dan mengurangi kesenjangan.
- e. *Outcomes yang berkualitas*; lulusan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap, dan terarah pada pencapaian tujuan pendidikan nasional, serta berpartisipasi positif di dalam masyarakat.

Pada uraian tentang proses pembelajaran berkualitas di atas, jelas terlihat bahwa proses pembelajaran berkualitas sangat ditentukan oleh guru yang berkualitas, yaitu guru yang menguasai materi pelajaran (konten) yang diajarkan dan pengetahuan pedagogi yang baik. Namun, seiring perkembangan teknologi, guru yang berkualitas abad 21 dapat diartikan sebagai guru yang menguasai pengetahuan teknologi pedagogi dan konten, yang dikenal dengan istilah *TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge)*. Menurut Heick (2014), suatu pembelajaran dikatakan aktif, efektif, dan berkualitas bila memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. peserta didik aktif bertanya - pertanyaan yang baik;
2. pertanyaan dihargai lebih dari jawaban;
3. gagasan atau ide datang dari berbagai sumber;
4. berbagai model pembelajaran digunakan;
5. penilaian dilakukan secara konsisten, otentik, transparan, dan tidak bersifat menghukum;
6. kebiasaan belajar (*learning habits*) terus diterapkan;

7. ada kesempatan untuk mempraktekkan pengetahuan.

Proses pembelajaran yang mendorong kreativitas juga mendukung untuk memenuhi empat kompetensi abad 21 yang biasa disingkat 4C tersebut adalah *Critical thinking* (berpikir kritis), *Collaboration* (kemampuan bekerja sama), *Communication* (kemampuan berkomunikasi), dan *Creativity and innovative* (kreatifitas). Kreativitas dan inovasi dapat menjadi kekuatan bangsa Indonesia yang memiliki bonus demografi yang cukup tinggi, sehingga generasi bangsa akan bisa bersaing dengan negara lain pada abad 21.

Menurut para ahli, seseorang yang kreatif selalu melihat segala sesuatu dengan cara berbeda dan baru, dan biasanya tidak dilihat oleh orang lain. Orang yang kreatif, pada umumnya mengetahui permasalahan dengan sangat baik dan disiplin, biasanya dapat melakukan sesuatu yang menyimpang dari cara-cara tradisional. Proses kreativitas melibatkan adanya ide-ide baru, berguna, dan tidak terduga tetapi dapat diimplementasikan.

Fungsi kreativitas dalam proses inovasi merupakan pembangkitan ide yang menghasilkan penyempurnaan efektivitas dan efisiensi pada suatu sistem. Ada dua aspek penting pada kreatifitas yaitu proses dan manusia. Proses yang berorientasi tujuan, yang di desain untuk mencapai solusi suatu permasalahan. Sedangkan manusia merupakan sumber daya yang menentukan solusi. Proses tetap sama, namun pendekatan yang digunakan dapat bervariasi.

Arti dari kata '*kreatif*' sendiri adalah menciptakan sesuatu yang berbeda dari yang lain, atau menghubungkan hal-hal yang tadinya tidak berhubungan. Sedangkan arti dari kata '*inovatif*' adalah menciptakan sesuatu yang belum pernah ada menjadi ada atau menciptakan sesuatu yang sama sekali berbeda. Hal-hal itulah yang sejatinya diperlukan saat ini dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

BAB IV

PENGEMBANGAN KURIKULUM ABAD 21

A. Pengertian Kurikulum

Istilah kurikulum banyak dijumpai dan digunakan hampir dalam setiap aktivitas pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kurikulum memiliki peranan yang sangat strategis dan menentukan dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian, keberadaan kurikulum menjadi bagian yang tak terpisahkan dari proses pendidikan itu sendiri. Kurikulum, sebagai program pendidikan, berfungsi sebagai pedoman umum dalam penyelenggaraan sistem pendidikan. Kurikulum memuat garis-garis besar program kegiatan yang harus dilakukan dalam setiap penyelenggaraan pendidikan, antara lain tujuan pendidikan sebagai sasaran yang harus diupayakan untuk dicapai atau direalisasikan. Kurikulum berisi antara lain pokok-pokok materi, bentuk kegiatan, dan kegiatan evaluasi.

Secara etimologis, istilah kurikulum pada awalnya digunakan dalam dunia olah raga pada zaman Romawi kuno di Yunani. *Curriculum* dalam bahasa Yunani berasal dari kata *curir*, artinya “pelari”, dan *curere*, artinya “tempat berpacu”. yang mengandung

pengertian suatu jarak yang harus ditempuh oleh pelari dalam kegiatan berlari mulai dari garis *start* sampai garis *finish* yang telah ditentukan. (Hasan Langgulung, 1986:176). Jarak yang harus ditempuh dalam konteks pendidikan, dapat dimaknai bahwa kurikulum dengan seperangkat tujuan, muatan isi, materi ajar dan prosedur penyelesaian serta sistem evaluasi yang harus diikuti dan diselesaikan oleh peserta didik dalam jangka waktu tertentu untuk memperoleh ijazah pada jenjang pendidikan tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kurikulum diartikan sebagai “sejumlah mata pelajaran yang harus dipelajari atau diselesaikan oleh setiap peserta didik untuk memperoleh sejumlah kompetensi tertentu pada suatu jenjang pendidikan”, dengan kata lain kurikulum dimaknai sebagai suatu lingkaran pembelajaran di mana guru dan murid terlibat didalamnya secara aktif.

Kata “Kurikulum” berasal dari bahasa latin “*curriculum*” yang artinya “*a running course*”. Dalam bahasa Perancis, “*courire*” berarti “*to run*”. Istilah ini kemudian digunakan sebagai mata pelajaran (*course*) yang harus ditempuh untuk mencapai suatu penghargaan dalam pendidikan, yang dikenal dengan ijazah. (Lise Chamisijatin dan Fendy Hardian Permana 2020:2). Undang-Undang No. 20 tahun 2003 pasal 1 menyebutkan bahwa “kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.” Dengan kehidupan masyarakat yang dinamis dan terus berubah, serta terjadinya globalisasi, kurikulum juga terus mengalami perkembangan dan perubahan sesuai tuntunan dan kebutuhan yang ada. Dalam bahasa Arab, kata kurikulum yang biasa digunakan dengan istilah *manhaj*, berarti jalan terang yang dilalui manusia pada berbagai bidang kehidupan. Sedangkan kurikulum pendidikan (*manhaj al-dirāsah*) dalam Kamus Tarbiyah diartikan seperangkat perencanaan dan media yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan

Menurut Oemar Hamalik (2010:10), kurikulum adalah program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan (sekolah) bagi peserta didik. Berdasarkan pada program pendidikan tersebut peserta didik melakukan kegiatan belajar, sehingga mendorong perkembangan dan pertumbuhannya sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Sedangkan Wina Sanjaya (2010:32) berpendapat bahwa kurikulum adalah dokumen perencanaan yang berisi tentang tujuan yang harus dicapai, isi materi dan pengalaman belajar yang harus dilakukan peserta didik, strategi dan cara yang dapat dikembangkan, evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang pencapaian tujuan, serta implementasi dari dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata.

Beaucham George (1975:6) lebih memberikan tekanan bahwa kurikulum adalah suatu rencana pendidikan atau pengajaran. Sedangkan kurikulum yang dioperasikan di kelas adalah kurikulum fungsional (*Functioning Live or Operative Curriculum*). Dakir (2004:3) menjelaskan kurikulum adalah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Berbeda dengan pendapat di atas, Zainal Arifin (2012:4) berpendapat kurikulum dalam paradigma baru berarti semua kegiatan dan pengalaman potensial (isi/materi) yang telah disusun secara ilmiah, baik yang terjadi di dalam kelas maupun di luar sekolah atas tanggung jawab sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum sebagai sebuah perangkat pedoman pembelajaran harus dikelola atau dimanaj secara profesional, sehingga benar-benar dapat berfungsi sebagai acuan bagi para guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kurikulum dalam pengertian luas tidak hanya terbatas pada subjek pelajaran saja, tetapi mencakup berbagai aktivitas yang dilakukan, baik di sekolah maupun di luar sekolah (Saylor dan Alexander, 1960:4) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa 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”.

Lebih lanjut dalam pasal 36 ayat 3 dinyatakan bahwa kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan: (a) peningkatan iman dan takwa; (b) peningkatan akhlak mulia; (c) peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik; (d) keragaman potensi daerah dan lingkungan; (e) tuntutan pembangunan daerah dan nasional; (f) tuntutan dunia kerja; (g) perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, (h) agama; (i) dinamika perkembangan global; dan (j) persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan. Munculnya peraturan perundang-undangan yang baru telah membawa implikasi terhadap paradigma baru dalam proses pengembangan kurikulum. Kondisi masa sekarang dan kecenderungan yang akan terjadi pada masa yang akan datang memerlukan persiapan dari generasi muda dan peserta didik yang memiliki kompetensi multidimensional. Mengacu pada hal-hal tersebut, pengembangan kurikulum harus mampu mengantisipasi segala persoalan yang dihadapi masa sekarang dan masa yang akan datang.

Menilik beberapa pendapat di atas, maka dalam konteks pengembangan kurikulum abad 21, dapat dirumuskan bahwa kurikulum adalah seperangkat pedoman pembelajaran bagi guru yang berisi tujuan, kompetensi dasar, capaian pembelajaran dan materi esensial untuk mengembangkan kompetensi, *soft skills* dan

karakter peserta didik sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Kurikulum abad 21 mencakup pendekatan dan strategi pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik, dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat, minat dan kemampuannya masing-masing serta mendorong peserta didik dapat belajar sepanjang hayat.

Kurikulum abad 21 dapat juga dimaknai sebagai kerangka acuan pembelajaran yang lebih fleksibel, berfokus pada materi esensial, pengembangan karakter dan kompetensi peserta didik, baik berupa pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk mencapai penguatan, dan peningkatan berbagai keterampilan peserta didik abad 21 yakni keterampilan berpikir kreatif (*creative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*) atau yang biasa disebut dengan 4C.

B. Karakteristik Pengembangan Kurikulum Abad 21

Tuntutan utama pengembangan kurikulum abad 21 adalah mempersiapkan program pendidikan dan pembelajaran yang mampu menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi komunikasi yang berjalan sangat cepat. Kecepatan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi ini menjadi tantangan serius, sehingga membutuhkan berbagai keterampilan dan kecakapan yang berbeda dengan abad sebelumnya, yaitu kecakapan dan keterampilan berpikir kreatif (*creative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*) sebagaimana telah diuraikan di atas.

Abad 21 bersinggungan dengan era revolusi industri 4.0, atau revolusi industri dunia keempat yang telah mendorong cepatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dan mampu mempengaruhi berbagai kehidupan manusia. Pemanfaatan

Information and Communication Technology (ICT) yang serba canggih (*sophisticated*) dalam segala aspek kehidupan merupakan sebuah keniscayaan, karena telah terbukti membuat dunia ini semakin sempit, dengan kecanggihan *Information and Communication Technology* (ICT) ini. Beragam informasi dari berbagai sudut dunia mampu diakses secara instant dan cepat oleh siapapun dan dari manapun. Komunikasi antar personal dapat dilakukan dengan mudah, murah kapan saja dan di mana saja. ICT telah mampu menghubungkan dunia yang melampaui sekat-sekat geografis sehingga dunia menjadi tanpa batas. Perubahan ini telah menjadikan semua hal tanpa batas (*borderless*) dengan penggunaan data yang hampir tidak terbatas (*unlimited*) (Wawan Bayu, *et.al.*, 2018:10).

Revolusi industri 4.0 menciptakan fenomena baru dalam dunia bisnis yang dikenal dengan inovasi disrupti (*disruptive innovation*), fenomena ini adalah sebuah inovasi yang menciptakan *trend* dan *platform* baru dalam dunia pendidikan. Peta dunia pendidikan pasca hadirnya fenomena inovasi disrupti dipastikan akan bergeser pada era *digitalisasi sistem pendidikan*. Ruang kelas dan aktivitas kegiatan belajar-mengajar akan mengalami perubahan total dengan pola pembelajaran digital yang memberikan pengalaman pembelajaran lebih dinamis, partisipatif, beragam, dan holistik. Dengan adanya era 4.0 telah menghilangkan jarak dan tempat yang memicu munculnya cara-cara baru untuk dapat menghasilkan inovasi baru dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

Saat ini, pendidikan berada di masa percepatan peningkatan pengetahuan (*knowledge age*) yang luar biasa. Percepatan peningkatan pengetahuan ini didukung oleh penerapan media dan teknologi digital yang disebut dengan *information super highway* (Gates, 1996). Penerapan teknologi digital dalam dunia pendidikan dengan *artificial intelligence* (AI) akan mengubah data menjadi informasi yang dapat mendukung proses pembelajaran dalam transfer keilmuan, dan membuat peserta didik, orang tua, guru, kepala

sekolah dan seluruh *stakeholder* pendidikan mudah dan murah untuk memperolehnya. Konsekuensi era ini memastikan adanya perubahan secara fundamental hampir pada semua aspek pendidikan, yang menuntut semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan untuk memiliki pemikiran yang sama dalam merumuskan kembali arah kebijakan pendidikan yang menjadi amanah Undang-undang Dasar 1945, sehingga *output* yang dihasilkan mampu bersaing dan siap menapaki kehidupan di abad 21. Namun sebaliknya, jika para pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan tidak siap untuk beradaptasi dengan perubahan ini, maka dapat dipastikan *output* yang dihasilkan tidak sesuai dengan tuntutan zaman dan tidak akan mampu memenangkan persaingan dalam dunia global .

Respon atas perubahan arah kebijakan pendidikan pada abad 21 dimulai dengan perumusan kurikulum dan inovasi pembelajaran, maka pengembangan kurikulum pada satuan pendidikan atau sekolah menjadi sangat penting mengingat posisinya sebagai panduan utama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah dan beragam kegiatan pendidikan lainnya. Sekolah harus menentukan dan mengembangkan kurikulum lebih awal sebelum melaksanakan pendidikan dan pembelajaran. Untuk itu, sebagai sebuah sistem, kurikulum pendidikan harus benar-benar didesain dan dikembangkan secara terencana, dan terorganisir dengan menggunakan pendekatan *filosofis*, *sosiologis* dan pendekatan *futuristik* untuk dapat memaksimalkan berbagai kegiatan pendidikan dan pembelajaran agar tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Di antara karakteristik pengembangan kurikulum abad 21 adalah bahwa pengembangan kurikulum memberikan ruang dan kesempatan untuk dapat implementasikan lebih fleksibel sesuai situasi dan kondisi yang ada, termasuk penjabaran dalam bentuk rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dengan format yang tidak harus sama akan tetapi sesuai kebutuhan dan kemampuan

guru. Pengembangan kurikulum harus berorientasi kepada penguatan dan peningkatan kecakapan maupun keterampilan abad 21, proses pembelajaran menggunakan pendekatan yang berpusat pada peserta didik, memungkinkan peserta didik memahami kekuatan masing-masing dan berupaya belajar sepanjang hayat.

Pengalaman belajar dirancang guna membantu peserta didik memadukan pengetahuan baru dan pengetahuan yang telah dimiliki untuk melahirkan penalaran melalui perbandingan, membuat induksi, deduksi dan menganalisis. Pengalaman belajar harus memberikan peluang kepada peserta didik untuk menggunakan pengetahuan secara bermakna dalam membuat keputusan dan untuk membentuk pemikiran kritis, kreatif, dan futuristik serta penyelesaian masalah dalam kehidupan sehari-hari.

Tujuan akhir pendidikan adalah agar peserta didik mendapatkan ilmu, keterampilan, kompetensi, dan nilai yang memungkinkan peserta didik hidup produktif baik bagi dirinya ataupun lingkungannya. Hal ini dapat dicapai jika pengembangan kurikulum pendidikan berorientasi ke masa depan, disusun dengan mempertimbangkan masukan berbagai pihak dan beberapa pendapat *futurolog* yang dapat mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial di masa yang akan datang. Oleh karena itu, penyusun dan pengembang kurikulum harus memiliki visi pendidikan masa depan.

Penulis dan visioner asal Amerika Serikat Alvin Toffler dalam bukunya berjudul "*Future Shock*" (Goncangan Masa Depan) yang terbit tahun 1970, mengatakan bahwa seseorang tak dapat sepenuhnya membayangkan masa depan sebagai prediksi dari apa yang mereka lihat dan mereka dapati sekarang. Masa depan merupakan hasil dari beberapa faktor yang tak dapat dikontrol, hasil dari kejadian atau keputusan dari beberapa pilihan yang ada. Namun kenyataannya sebagian orang masih mengidentifikasikan masa depan yang didambakan, terbatas pada alat-alat yang mereka miliki. Meski begitu ada beberapa metode yang memungkinkan dapat meramalkan perkembangan yang lebih baik

di antara yang lainnya. Dalam menjawab tantangan masa depan, sangat diperlukan adanya upaya pengembangan kurikulum abad 21 sebagai strategi percepatan pemulihan pendidikan dan memitigasi kehilangan pembelajaran (*learning loss*) akibat adanya berbagai persoalan yang terjadi pada masa sekarang, sehingga dengan penuh optimisme dan keyakinan akan lahir generasi emas Indonesia yang memiliki ketangguhan dalam memenangkan persaingan global.

Pengembangan kurikulum abad 21 perlu dilakukan melalui pendekatan *futuristik*, yaitu pendekatan mengantisipasi proses pendidikan masa mendatang, dan memberikan kebebasan untuk mengungkapkan atau mengekspresikan ide/gagasan ke dalam suatu bentuk keterampilan pemecahan masalah yang lebih kreatif dan inovatif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mengantisipasi perubahan sosial kemasyarakatan yang terjadi. Pengembangan kurikulum abad 21 juga harus dapat mengantisipasi dan merespon terhadap kebutuhan peserta didik di masa mendatang. Kurikulum harus membuat peserta didik mengerti, menerima dan menghargai kenyataan yang terjadi dan mampu mengaplikasikan materi yang dipelajari dalam dunia pekerjaan. Hal ini tentu tidak mudah karena selama ini kurikulum pendidikan disusun dan dikembangkan sebagai alat untuk mempertahankan kebudayaan secara konservatif.

Pengembangan kurikulum abad 21 seyogyanya tidak lagi dilakukan hanya oleh segelintir orang, sebagai pedoman pendidikan dan pembelajaran bagi peserta didik yang hidup di era mendatang sudah seharusnya melibatkan banyak pihak, sebab permasalahan yang dihadapi peserta didik masa depan jauh lebih kompleks dan rumit, sehingga perlu dibekali ilmu pengetahuan, sikap dan keterampilan serta kecakapan hidup (*life skills*) yang komprehensif dan mendalam. Kurikulum abad 21 adalah suatu pilihan alternatif untuk menciptakan program pendidikan agar seluruh peserta didik dapat berfungsi optimal dalam masyarakat masa depan.

Tugas ini memang berat dan mungkin sangat susah dicapai, namun demikian harus disadari bahwa kurikulum bertanggung jawab pada mewariskan kebudayaan sebuah bangsa.

Pengembangan kurikulum memiliki peranan yang sangat strategis, karena merupakan suatu sistem terpadu yang dapat menggerakkan dan mengarahkan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program pembelajaran untuk mewujudkan tujuan pendidikan institusional sekolah. Pengembangan kurikulum dapat mempengaruhi kualitas pendidikan di suatu sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang efektivitas keberhasilan pengembangan kurikulum perlu adanya satu kelompok atau tim pengembang dan perekayasa kurikulum pendidikan di tingkat sekolah yang memiliki tugas pokok menjabarkan kurikulum minimal menjadi kurikulum yang lebih luas, sesuai tuntutan dan kebutuhan berorientasi ke masa depan secara filosofis, dan memperhatikan karakteristik masyarakat sesuai kearifan lokal secara sosiologis.

Sedangkan arti pengembangan kurikulum (*curriculum development*) atau *curriculum planning* meliputi aktivitas penyusunan, pelaksanaan, penilaian dan penyempurnaan kurikulum. David Pratt dan Winarno Surahmad berpendapat pengembangan kurikulum lebih bersifat konseptual dibanding bersifat material. Pratt juga lebih memilih desain kurikulum (*curriculum design*) daripada pengembangan kurikulum alasanya desain lebih mengacu pada kegiatan tertentu dan seksama bukan pada evolusi atau pertumbuhan yang gradual.(Hendra Kurniawan, 2018:30). Dengan demikian, pengembangan kurikulum abad 21 dapat diartikan sebagai suatu rangkaian proses mulai dari perencanaan, penyusunan, penerapan dalam pembelajaran dan evaluasi serta perbaikan-perbaikan yang diperlukan agar dapat menjadi solusi pemecahan masalah dan pedoman bagi guru dalam mengembangkan potensi peserta didik secara optimal untuk memfasilitasi penguatan dan peningkatan kecakapan dan keterampilan abad 21 khususnya dan menjadi katalisator pembangunan pendidikan nasional pada umumnya.

Pengembangan kurikulum dapat juga diartikan sebagai suatu kegiatan yang menghasilkan kurikulum, atau proses yang mengaitkan suatu komponen dengan komponen lain untuk menghasilkan suatu kurikulum yang lebih baik. Muhamad Zaini (2012:28), dengan suatu kegiatan kegiatan menganalisis, merencanakan, menjabarkan dan mengevaluasi serta melakukan uji coba dan perbaikan-perbaikan komponen-komponen yang terkait, sehingga lebih sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi di abad 21. Sedangkan Oemar Hamalik (2007:183) berpendapat bahwa pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan agar dapat menghasilkan rencana kurikulum yang luas dan spesifik.

Pengembangan kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. (Rusman, 2012:3). Tim pengembang kurikulum pada tingkat institusi sekolah dapat koordinasikan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan dibantu oleh staf kurikulum tetapi secara keseluruhan pengembangan kurikulum tetap menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah.

Isi kurikulum pendidikan era abad 21 harus dapat memberikan pengalaman belajar bagi peserta didik untuk dapat mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Kurikulum harus dapat menjadi pedoman bagi para guru dalam mendidik generasi penerus agar memiliki karakter dan kompetensi yang dibutuhkan di era abad 21, yaitu mempersiapkan peserta didik menjadi sosok pribadi yang mampu menghidupi diri sendiri, keluarga, masyarakat dan bangsa, lebih jauhnya lagi dapat mengembangkan kehidupan manusia. Penentuan capaian hasil belajar pada kurikulum abad 21 harus berorientasi untuk mempersiapkan dan membekali peserta didik abad 21 berdasarkan potensi, perkembangan psikis, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta tuntutan zaman pada saat itu.

Setidaknya ada empat kompetensi yang harus dimiliki peserta didik generasi abad 21, yaitu: *ways of thinking, ways of working, tools for working and skills for living in the world*. (Kemendikbud, 2020). Keempat kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Way of thinking*; atau cara berpikir adalah kemampuan berpikir yang harus dikuasai peserta didik untuk menghadapi persaingan dalam kehidupan pada abad 21, yang antara lain: kemampuan berpikir kreatif, berpikir kritis, kemampuan mengembangkan berbagai alternatif pemecahan masalah, kemampuan mengambil keputusan setelah melakukan analisa resiko (*risk analysis*) dan kesiapan untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat.
2. *Ways of working*; adalah kemampuan bagaimana mereka harus bekerja. dengan dunia yang global dan dunia digital. Beberapa kemampuan yang harus dikuasai peserta didik adalah *communication and collaboration*. Generasi abad 21 harus mampu berkomunikasi dengan baik, yaitu menggunakan berbagai metode dan strategi komunikasi. Juga harus mampu berkolaborasi dan bekerja sama dengan individu maupun komunitas dan jaringan. Jaringan komunikasi dan kerjasama ini memanfaatkan berbagai cara, metode dan strategi berbasis ICT. Dalam hal ini *collaboration* dimaknai mampu bekerja secara bersama dengan kemampuan yang berbeda-beda.
3. *Tools for working*; artinya memiliki dan menguasai alat untuk bekerja. Penguasaan terhadap *information and communications technology (ICT)* and *information literacy* merupakan adalah sebuah keharusan. Tanpa ICT dan sumber informasi yang berbasis segala sumber akan sulit seseorang mengembangkan pekerjaannya.
4. *Skills for living in the world*; adalah kemampuan untuk menjalani kehidupan di abad 21, yaitu: *citizenship, life and career, and personal and social responsibility*. Bagaimana

peserta didik harus hidup sebagai warga negara, kehidupan dan karir, dan tanggung jawab pribadi dan sosial.

Anies Rasyid Baswedan Gubernur DKI Jakarta (2020) menyampaikan dalam pidatonya bahwa pengembangan kurikulum abad 21 harus mampu melahirkan sebuah proses pendidikan yang dapat mewujudkan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia sesuai tuntutan dan kebutuhan abad 21, yaitu:

1. Memiliki karakter moral yang baik yaitu beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kejujuran dalam segala aktivitasnya, dan rendah hati, sopan, santun, sehingga dapat diterima oleh semua pihak.
2. Memiliki karakter kinerja yang handal yaitu suka bekerja keras, ulet dan pantang menyerah, memiliki mental yang tangguh, sehingga tidak mudah tergoyahkan dan berani menghadapi tantangan maupun resiko dari keputusan yang diambilnya serta pandai mencari alternatif penyelesaian masalah.
3. Memiliki keterampilan abad 21, mencakup empat kompetensi dasar yang dikenal dengan istilah “4C” yaitu (a) *Critical Thinking* (kemampuan dalam berpikir kritis), (b) *Communication* (kemampuan untuk komunikasi), (c) *Collaboration* (kemampuan dan kemauan untuk berkolaborasi), dan (d) *Creativity and Innovation* (kreativitas dan inovasi yaitu kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan yang berarti kearah yang lebih baik dan maju).
4. Menguasai enam literasi dasar yang disepakati oleh *World Economic Forum* pada tahun 2015, yang mencakup:
 - a. Literasi Baca Tulis

Salah satu di antara enam literasi dasar yang perlu dikuasai adalah literasi baca-tulis. Membaca dan menulis merupakan literasi yang dikenal paling awal dalam

sejarah peradaban manusia. Keduanya tergolong literasi fungsional dan sangat berguna dalam kehidupan sehari-hari. Dengan memiliki kemampuan baca-tulis, seseorang dapat menjalani hidupnya dengan kualitas yang lebih baik. Terlebih lagi di era yang semakin modern yang ditandai dengan persaingan dan pergerakan yang cepat. Kompetensi individu sangat diperlukan agar dapat bertahan hidup dengan baik. Membaca merupakan kunci untuk mempelajari segala ilmu pengetahuan, termasuk informasi dan petunjuk sehari-hari yang berdampak besar bagi kehidupan. Ketika membeli alat elektronik televisi misalnya, dibutuhkan kemampuan untuk memahami petunjuk pemakaiannya yang diberikan oleh pabrik televisi tersebut. Sembarangan mengoperasikan tanpa membaca petunjuk penggunaannya, tentu televisi tersebut tidak akan mengeluarkan gambar yang baik. Kemampuan membaca yang baik tidak sekadar bisa lancar membaca, tetapi juga bisa memahami isi teks yang dibaca. Teks yang dibaca pun tidak hanya kata-kata, tetapi juga bisa berupa simbol, angka, atau grafik.

b. Literasi Numerasi

Literasi numerasi adalah pengetahuan dan kecakapan untuk (1) menggunakan berbagai macam angka dan simbol-simbol yang terkait dengan matematika dasar untuk memecahkan masalah praktis dalam berbagai macam konteks kehidupan sehari-hari dan (2) menganalisis informasi yang ditampilkan dalam berbagai bentuk (grafik, tabel, bagan, dsb.) lalu menggunakan interpretasi hasil analisis tersebut untuk memprediksi dan mengambil keputusan. Secara sederhana, numerasi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengaplikasikan konsep bilangan dan keterampilan operasi hitung di

dalam kehidupan sehari-hari (misalnya, di rumah, pekerjaan, dan partisipasi dalam kehidupan masyarakat dan sebagai warga negara) dan kemampuan untuk menginterpretasi informasi kuantitatif yang terdapat di sekeliling kita. Kemampuan ini ditunjukkan dengan kenyamanan terhadap bilangan dan cakap menggunakan keterampilan matematika secara praktis untuk memenuhi tuntutan kehidupan. Kemampuan ini juga merujuk pada apresiasi dan pemahaman informasi yang dinyatakan secara matematis, misalnya grafik, bagan, dan tabel.

c. Literasi Sains

Literasi sains dapat diartikan sebagai pengetahuan dan kecakapan ilmiah untuk mampu mengidentifikasi pertanyaan, memperoleh pengetahuan baru, menjelaskan fenomena ilmiah, serta mengambil simpulan berdasar fakta, memahami karakteristik sains, kesadaran bagaimana sains dan teknologi membentuk lingkungan alam, intelektual, dan budaya, serta kemauan untuk terlibat dan peduli terhadap isu-isu yang terkait sains (OECD, 2016). *National Research Council* (2012) menyatakan bahwa rangkaian kompetensi ilmiah yang dibutuhkan pada literasi sains mencerminkan pandangan bahwa sains adalah ansambel dari praktik sosial dan epistemik yang umum pada semua ilmu pengetahuan, yang membingkai semua kompetensi sebagai tindakan.

d. Literasi Keuangan

Literasi keuangan adalah pengetahuan dan kecakapan untuk mengaplikasikan pemahaman tentang konsep dan risiko, keterampilan agar dapat membuat keputusan yang efektif dalam konteks keuangan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup, baik individu maupun sosial, dan

dapat berpartisipasi dalam lingkungan masyarakat. Selain itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga memberikan penekanan mengenai pentingnya inklusi keuangan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari literasi keuangan. Pengertian inklusi keuangan sendiri adalah sebuah proses yang menjamin kemudahan akses, ketersediaan, dan penggunaan sistem keuangan formal untuk semua individu.

e. Literasi Digital

Menurut Paul Gilster (1997) dalam bukunya yang berjudul *Digital Literacy*, menjelaskan bahwa literasi digital diartikan sebagai kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi dalam berbagai bentuk dari berbagai sumber yang sangat luas yang diakses melalui piranti komputer. Pemahaman baru mengenai literasi digital yang berakar pada literasi komputer dan literasi informasi. Literasi komputer berkembang pada dekade 1980-an, ketika komputer mikro semakin luas dipergunakan, tidak saja di lingkungan bisnis, tetapi juga di masyarakat. Namun, literasi informasi baru menyebar luas pada dekade 1990-an manakala informasi semakin mudah disusun, diakses, disebarluaskan melalui teknologi informasi berjejaring. Dengan demikian, literasi digital lebih banyak dikaitkan dengan keterampilan teknis mengakses, merangkai, memahami, dan menyebarluaskan informasi.

f. Literasi Budaya dan Kewargaan

Literasi budaya merupakan kemampuan dalam memahami dan bersikap terhadap kebudayaan Indonesia sebagai identitas bangsa. Sementara itu, literasi kewargaan adalah kemampuan dalam memahami hak dan kewajiban

sebagai warga negara. Dengan demikian, literasi budaya dan kewargaan merupakan kemampuan individu dan masyarakat dalam bersikap terhadap lingkungan sosialnya sebagai bagian dari suatu budaya dan bangsa.

Pengembangan kurikulum abad 21 harus mengupayakan terjadinya proses pendidikan yang mengintegrasikan antara kecakapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta penguasaan terhadap *Information and Communication Technology* (ICT). Kecakapan tersebut dapat dikembangkan melalui berbagai model kegiatan pembelajaran berbasis pada aktivitas yang sesuai dengan karakteristik kompetensi dan materi pembelajaran.

Selain itu, pengembangan kurikulum dan pembelajaran juga harus memberikan ruang bagi terselenggaranya proses pendidikan yang dapat mengembangkan kecakapan dan keterampilan sesuai tuntutan abad 21 yaitu keterampilan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills* (HOTS)) yang sangat diperlukan dalam mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi tantangan global, atau dengan kata lain pengembangan kurikulum harus dapat memfasilitasi masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang berdayasaing dengan bangsa-bangsa lain dalam tatanan global.

C. Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum abad 21

Berdasarkan pada kajian tentang sumber-sumber prinsip pengembangan kurikulum, Peter F. Oliva (1992:28) menjelaskan bahwa dalam pengembangan kurikulum pada prinsipnya terdapat 4 (empat) sumber yang dapat dijadikan acuan atau pijakan yakni data empiris (*empirical data*), data hasil penelitian (*experimental data*), kisah rakyat (*folklore curriculum*) yang menyangkut tentang keyakinan masyarakat dan nilai-nilai yang ada di dalamnya, serta pemahaman bersama atau pengertian umum yang ada dalam suatu

masyarakat (*common sense*). Sedangkan Sukmadinata (2004:33) menjelaskan bahwa ada beberapa sumber yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan kurikulum diantaranya adalah:

1. Kehidupan dan pekerjaan orang dewasa; maksudnya adalah isi kurikulum disesuaikan sebagai persiapan peserta didik untuk menjalani kehidupan dan pekerjaan orang dewasa.
2. Budaya masyarakat; termasuk di dalamnya semua disiplin ilmu yang ada sebagai pengetahuan ilmiah, nilai-nilai, perilaku, benda material dan unsur kebudayaan lainnya.
3. Peserta didik; sebagai pusat atau sumber kegiatan pembelajaran. Perhatian dalam menyusun pengembangan kurikulum bukan sesuatu yang akan diberikan kepada peserta didik akan tetapi bagaimana potensi yang ada pada peserta didik dapat dikembangkan secara optimal.
4. Pengalaman penyusunan kurikulum sebelumnya; baik sesuatu yang negatif maupun hasil evaluasi positif atas pelaksanaan kurikulum sebelumnya.
5. Tata nilai di masyarakat, termasuk nilai-nilai apa saja yang akan diajarkan di sekolah atau dalam pelaksanaan kurikulum.
6. Kekuasaan sosial-politik tertentu termasuk lembaga, arah kebijakan dan produk- produk politik berupa peraturan perundang-undangan yang berlaku

Dalam pengembangan kurikulum perlu memperhatikan prinsip-prinsip yang telah berkembang dalam kehidupan sehari-hari atau menciptakan prinsip-prinsip baru. Prinsip-prinsip tersebut antara lain; prinsip berorientasi pada tujuan, relevansi, fleksibilitas, kontinuitas, efisiensi dan efektivitas, keseimbangan, keterpaduan, dan mutu. Adapun penjabaran prinsip-prinsip dalam pengembangan kurikulum tersebut yakni sebagai berikut:

1. Prinsip berorientasi pada tujuan;

Tujuan pendidikan mencakup tujuan yang bersifat umum dan khusus. Perumusan tujuan pendidikan, didasarkan pada sumber-sumber, seperti; ketentuan dan kebijakan pemerintah, survei mengenai persepsi masyarakat tentang kebutuhan mereka, survei tentang pandangan para ahli dalam bidang-bidang tertentu, survei tentang kualitas sumber daya manusia, serta pengalaman negara lain dalam menghadapi masalah yang sama. Pengembangan kurikulum harus sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap jenis dan jenjang pendidikan yang mengacu kepada persiapan pemenuhan kecakapan dan keterampilan abad 21.

2. Prinsip relevansi atau prinsip kesesuaian dan keserasian;

Mengacu pada prinsip relevansi, maka pengembangan kurikulum harus memperhatikan aspek internal dan eksternal. Secara internal, kurikulum memiliki relevansi antara komponen kurikulum (tujuan, bahan, strategi, organisasi, dan evaluasi). Sedangkan secara eksternal komponen kurikulum harus memiliki relevansi dengan tuntutan perkembangan sains dan teknologi yang berkembang begitu pesat (*relevansi epistemologis*), kebutuhan pengembangan potensi peserta didik terutama kecakapan dan keterampilan abad 21, dimana peserta didik yang memiliki keragaman harus difasilitasi supaya bisa berkembang dengan baik sesuai kecepatannya masing-masing (*relevansi psikologis*), serta tuntutan dan kebutuhan pengembangan masyarakat yang sangat dinamis (*relevansi sosiologis*). Oleh sebab itu, pengembangan kurikulum harus memperhatikan kebutuhan lingkungan masyarakat dan termasuk peserta didik di sekitarnya, sehingga nantinya akan bermanfaat bagi peserta didik untuk berkompetisi di dunia kerja dan selaras dengan upaya membangun bangsa dan negara yang kokoh.

3. Prinsip fleksibilitas;

Kurikulum harus memberikan ruang seluas-luasnya untuk terjadi penyesuaian berdasarkan situasi dan kondisi tempat maupun waktu dimana kurikulum tersebut diimplementasikan serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal sesuai bakat, minat dan kemampuannya masing-masing.

Prinsip fleksibel juga memberikan kesempatan kepada guru melakukan proses pembelajaran secara berdiferensiasi sesuai dengan kemampuan peserta didik (*teach at the right level*) agar peserta didik mendapatkan cukup ruang untuk mengeksplorasi kemampuannya, serta guru memiliki kebebasan untuk menyesuaikan materi pembelajaran dengan konteks dan kearifan lokal daerah masing-masing dalam upaya pemulihan pembelajaran. Fleksibilitas dalam kurikulum juga dapat dimaknai bahwa kurikulum tidak kaku dan memberikan kebebasan kepada guru maupun peserta didik dalam memilih program atau bahan kajian dalam pembelajaran, sehingga tidak ada unsur paksaan dalam menempuh program pembelajaran.

4. Prinsip kontinuitas;

Pengembangan kurikulum abad 21 harus memperhatikan adanya kesinambungan baik secara vertikal, maupun secara horizontal. Pengalaman belajar bagi peserta didik yang disediakan kurikulum harus memperhatikan kesinambungan, baik yang di dalam tingkat kelas, antar jenjang pendidikan, dan jenis pekerjaan. Makna kontinuitas disini adalah berhubungan, yaitu adanya nilai keterkaitan antara kurikulum dari berbagai tingkat pendidikan. Sehingga tidak terjadi pengulangan atau disharmonisasi bahan pembelajaran yang berakibat jenuh atau membosankan baik yang mengajarkan (guru) maupun yang belajar (peserta didik). Selain berhubungan dengan tingkat

pendidikan, kurikulum juga diharuskan berhubungan dengan lintas pelajaran, agar dapat saling melengkapi antara pelajaran yang satu dengan lainnya dalam membekali peserta didik untuk dapat bersaing secara global.

5. Prinsip Efektivitas dan Efisiensi;

Kurikulum memiliki fungsi yang sangat penting dan vital dalam pendidikan, karena menjadi pedoman bagi guru dan peserta didik dalam mencapai tujuan sekolah. Agar tujuan dapat tercapai dengan efektif (tepat sasaran) dan efisien (hemat sumber daya), maka kurikulum harus lebih fokus pada materi esensial, sehingga guru maupun peserta didik memiliki cukup waktu untuk pembelajaran yang mendalam guna mencapai kompetensi dasar, seperti literasi dan numerasi.

Efektivitas dan efisiensi adalah prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan kurikulum, sehingga apa yang telah direncanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Jika sebuah program pembelajaran dapat diadakan satu bulan pada satu waktu dan memenuhi semua tujuan yang ditetapkan, itu bukan halangan. Sehingga peserta didik dapat mengimplementasikan program pembelajaran lain karena upaya itu diperlukan agar dalam pengembangan kurikulum dapat memanfaatkan sumber daya pendidikan yang ada secara optimal, cermat, dan tepat dengan hasil yang memadai.

6. Prinsip Keseimbangan;

Pengembangan kurikulum memerhatikan keseimbangan secara proposional dan fungsional antara berbagai program dan sub-program, antara semua matapelajaran, dan antara aspek-aspek perilaku yang ingin dikembangkan. Keseimbangan juga perlu diadakan antara teori dan praktik, antara unsur-unsur keilmuan sains, sosial, humaniora, dan keilmuan perilaku.

Pengembangan kurikulum juga harus memperhatikan keseimbangan secara fungsional peningkatan kecakapan dan keterampilan berpikir kreatif (*creative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*) sebagaimana telah diuraikan di atas. Dengan keseimbangan tersebut diharapkan terjalin perpaduan secara masif, lengkap dan menyeluruh, yang satu sama lainnya saling memberikan sumbangan yang berarti terhadap pengembangan kompetensi pengetahuan, sikap dan keterampilan pribadi peserta didik.

7. Prinsip Integrasi

Pengembangan kurikulum dirancang dan dilaksanakan berdasarkan prinsip integrasi, perencanaan terpadu bertitik tolak dari masalah atau topik dan konsistensi antara unsur-unsurnya. Prinsip integrasi mengandung makna bahwa pengembangan kurikulum sekolah dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak, baik di lingkungan sekolah maupun pada tingkat inter sektoral.

Integrasi juga dapat dipahami sebagai keterpaduan antara ilmu pengetahuan sains dan agama. Selain itu, dapat dilaksanakan dalam proses pembelajaran, baik dalam interaksi antar peserta didik dan guru maupun antara teori dan praktek. Dengan prinsip integrasi atau keterpaduan ini diharapkan terbentuk sosok pribadi peserta didik yang bulat dan utuh, artinya memiliki kecakapan dan keterampilan serta sikap sosial yang handal untuk menghadapi tantangan dunia modern abad 21.

8. Prinsip Kualitas

Untuk menghadapi persaingan global abad 21 perlu dipersiapkan kecakapan-kecakapan dan keterampilan-keterampilan khusus yang berbeda dengan abad

sebelumnya. Pengembangan kurikulum harus berorientasi pada pendidikan yang berkualitas yaitu pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk mampu bersaing secara global. Pendidikan berkualitas hanya bisa capai dengan adanya pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas yaitu pembelajaran yang mampu merangsang peserta didik sanggup berperan secara aktif dalam pembelajaran, melakukan inovasi secara kreatif dengan dukungan alat dan media belajar yang memadai.

Guru dalam pembelajaran lebih memposisikan pada peran sebagai motivator, fasilitator dan konselor pembelajaran. Pendidikan yang berkualitas diharapkan dapat membekali peserta didik dengan kecakapan dan keterampilan abad 21, sehingga pada saatnya mampu bersaing di era persaingan global.

D. Landasan Pengembangan Kurikulum Abad 21

Pendidikan merupakan bidang yang penting untuk memajukan suatu bangsa termasuk bangsa Indonesia dimana pendidikan dijamin oleh undang-undang dan peraturan lainnya. Apalagi dalam pembukaan undang-undang dasar 1945 terdapat cita-cita negara yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa yang artinya pendidikan adalah kunci untuk mewujudkannya. Maju tidaknya masyarakat dalam suatu negara dapat dilihat dari kualitas pendidikan yang telah disiapkan oleh pemerintah atau pihak terkait. Pendidikan yang berkualitas dapat diketahui melalui pengembangan kurikulum yang bertujuan membentuk lingkungan belajar yang nyaman sehingga tujuan belajar dapat tercapai. Ketika peserta didik dapat belajar dengan nyaman, maka mereka dapat menyerap apa yang disampaikan oleh guru atau pendidik dengan baik.

Pengembangan kurikulum merupakan suatu proses merencanakan dan mengembangkan kurikulum oleh pemerintah, sekolah, atau pihak yang bersangkutan untuk dapat mencapai tujuan pendidikan nasional. Kurikulum memegang peranan yang

strategis dalam proses pendidikan, sehingga dalam penyusunan dan pengembangannya tidak boleh dilakukan dengan sembarangan oleh siapapun. Pelaksanaannya harus didasarkan pada nilai-nilai yang bertujuan membangun karakter peserta didik seperti nilai agama, moral, politik, sosial, dan budaya. Disamping itu pula, aspek-aspek lain juga harus dipertimbangkan mulai dari kebutuhan peserta didik, perkembangan zaman, dan kesiapan guru atau pendidikan. Perlu adanya proses yang benar dan matang sehingga output atau hasilnya akan sesuai dengan yang diharapkan oleh semua pihak.

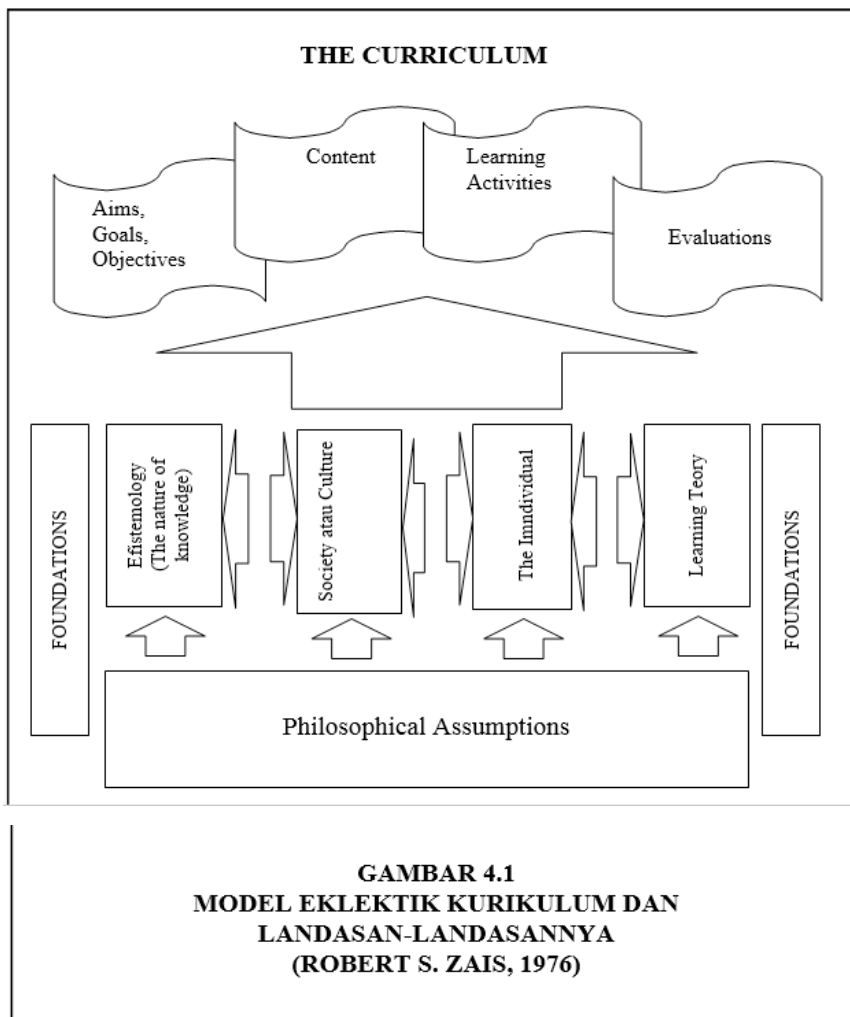
Kurikulum memiliki peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam kegiatan pendidikan, karena kurikulum merupakan rancangan pendidikan yang akan dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan dengan pendidikan. Menyadari begitu pentingnya peranan kurikulum dalam pendidikan dan perkembangan kehidupan manusia, maka dalam pengembangan kurikulum harus menggunakan landasan yang kokoh dan kuat. Untuk mendapatkan kurikulum yang baik, maka dalam pengembangan kurikulum, terlebih dahulu harus diidentifikasi dan dikaji secara selektif, akurat, mendalam dan menyeluruh tentang landasan apa saja yang harus dijadikan pijakan dalam merancang, mengembangkan, dan mengimplementasikan kurikulum. Dengan landasan yang kokoh, kurikulum yang dihasilkan akan kuat, yaitu program pendidikan yang dihasilkan akan dapat menghasilkan manusia terdidik sesuai dengan hakikat kemanusiaannya, baik untuk kehidupan masa kini maupun menyongsong kehidupan jauh kemasa yang akan datang.

Penggunaan landasan yang tepat dan kuat dalam mengembangkan kurikulum tidak hanya diperlukan oleh para pengembang kurikulum ditingkat pusat (makro), akan tetapi juga harus dipahami dan dijadikan dasar pertimbangan oleh para pengembang kurikulum ditingkat operasional (satuan pendidikan), yaitu kepala sekolah, pengawas pendidikan (supervisor), dewan pendidikan atau komite sekolah dan para guru serta pihak-pihak lain yang terkait (*stakeholder*).

Terlebih lagi dalam pengembangan kurikulum abad 21 yang penuh tantangan dan persaingan, landasan dan pijakan dalam pengembangan kurikulum harus benar-benar kuat, jelas, dan terukur agar proses dan hasil pengembangan kurikulum dapat terarah sesuai dengan tujuan dan tuntutan abad 21, yaitu untuk membentuk peserta didik yang memiliki kecakapan dan keterampilan berpikir kreatif (*creative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*).

Landasan yang dipilih untuk dijadikan dasar pijakan dalam mengembangkan kurikulum sangat tergantung atau dipengaruhi oleh pandangan hidup, kultur, kebijakan politik yang dianut oleh negara dimana kurikulum itu dikembangkan. Robert S. Zais (1976) dalam bukunya yang berjudul "*Curriculum Principles and Foundations*" mengemukakan ada empat hal yang melandasi lahirnya sebuah kurikulum, yaitu: (1) pandangan filosofis tentang hakekat pengetahuan (*philosophy nature of knowledge*), (2) pertimbangan dasar tentang masyarakat dan budaya (*society and culture basic consideration*), (3) pertimbangan dasar individu (*the individual basic considerations*), dan (4) pandangan tentang teori-teori belajar (*learning theories*).

Berdasarkan pendapat Zais di atas, yang menjadikan empat landasan tersebut sebagai pedoman dalam pengembangan kurikulum, maka perancangan dan pengembangan suatu bangunan kurikulum abad 21 mencakup empat hal pokok yaitu: pengembangan tujuan (*aims, goals, objective*), pengembangan isi atau materi (*content*), pengembangan proses pembelajaran (*learning activities*), dan pengembangan komponen evaluasi (*evaluation*), harus didasarkan pada landasan filosofis, psikologis, sosiologis, serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Gambaran tentang hal itu dapat dilihat sebagaimana gambar berikut :



1. Landasan Filosofis

Dalam arti khusus, Langeveld (1981) mengemukakan bahwa pendidikan adalah bimbingan yang dilakukan secara sengaja dari orang dewasa kepada anak yang belum dewasa untuk mencapai kedewasaannya. Mengingat pendidikan adalah suatu proses yang disengaja, tentu saja pendidikan adalah memiliki tujuan yang harus dicapai. Jika dianalisis secara lebih detail, ada enam unsur yang terlibat dalam proses pendidikan

yaitu: 1) tujuan pendidikan, 2) pendidik, 3) peserta didik, 4) isi pendidikan, 5) alat pendidikan, 6) lingkungan pendidikan. Keenam unsur tersebut masing-masing memiliki peran yang amat menentukan, dan oleh karenanya dalam merumuskan, mengembangkan dan menentukan setiap unsur yang terlibat dalam proses pendidikan harus dilakukan melalui hasil berpikir yang mendalam, logis, sistematis dan menyeluruh (*berpikir filosofis*).

Secara harfiah filsafat berarti “cinta akan kebijakan” (*love of wisdom*), untuk mengerti dan berbuat secara bijak, harus memiliki pengetahuan, dan pengetahuan yang diperoleh melalui proses berpikir, yaitu berpikir secara mendalam, logis dan sistematis. Dalam pengertian umum filsafat adalah cara berpikir secara radikal, menyeluruh dan mendalam (Socrates) atau cara berpikir yang mengupas sesuatu sedalam-dalamnya. Plato menyebut filsafat sebagai ilmu pengetahuan tentang kebenaran.

Adapun yang dimaksud dengan landasan filosofis dalam pengembangan kurikulum ialah asumsi-asumsi atau rumusan yang didapatkan dari hasil berpikir secara mendalam, analitis, logis dan sistematis (*filosofis*) dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan kurikulum. Penggunaan filsafat tersebut baik dalam pengembangan kurikulum dalam bentuk program (tertulis), maupun kurikulum dalam bentuk pelaksanaan (operasional) disekolah.

Filsafat berupaya mengkaji berbagai permasalahan yang dihadapi manusia, termasuk masalah pendidikan. Pendidikan sebagai ilmu terapan, tentu saja memerlukan ilmu-ilmu lain sebagai penunjang, di antaranya adalah filsafat. Filsafat pendidikan pada dasarnya adalah penerapan dan

pemikiran-pemikiran filosofis untuk memecahkan masalah-masalah pendidikan. Menurut Redja Mudyahardjo (1989), terdapat tiga sistem pemikiran filsafat yang sangat besar pengaruhnya dalam pemikiran pendidikan pada umumnya, dan pendidikan di Indonesia pada khususnya, yaitu: *Filsafat idealisme*, *Realisme* dan *filsafat Fragmatisme*. Kajian filsafat mencakup tiga pokok persoalan, yaitu hakikat benar-salah (*logika*), hakikat baik- buruk (*etika*), dan hakikat indah-jelek (*estetika*).

a. Landasan filsafat Idealisme

Filsafat idealisme memandang bahwa kenyataan atau realitas adalah spiritual dan mental, oleh karenanya manusia adalah makhluk spiritual, makhluk yang mampu berpikir dengan cerdas dan memiliki tujuan. Pikiran manusia diberikan kemampuan rasional, sehingga dapat menentukan pilihan yang harus diikutinya.

Berdasarkan kepada filsafat idealisme, maka pengembangan kurikulum abad 21 di arahkan untuk menyajikan materi dan bahan ajar yang dapat membentuk karakter peserta didik, bakat insani dan kebajikan sosial sesuai hakikat kemanusiaan. Kurikulum abad 21 merupakan upaya pengembangan pengetahuan umum dan keterampilan praktis (*soft skills*) yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Filsafat idealisme memandang bahwa peserta didik memiliki potensi akal pikir dan moral, sehingga mampu menjadi manusia yang memiliki kepribadian. Tugas utama pendidik atau guru adalah menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memungkinkan peserta didik dapat belajar secara optimal dan berusaha mencari kebenaran yang hakiki serta hidup dalam kebenaran, menjadi manusia yang memiliki

kepribadian mulia dan memiliki taraf kehidupan rohani yang ideal.

b. Landasan Filosofis Realisme

Berdasarkan asal-usul bentuk kata (secara etimologi), istilah ‘realisme’ berasal dari bahasa Latin: *”realis”* yang berarti ”sungguh-sungguh atau nyata dan benar”. Sehingga dalam hal ini realisme dikategorikan sebagai kajian filsafat yang menganggap bahwa terdapat satu dunia eksternal yang nyata dan dapat dikenali. Realisme berpandangan bahwa suatu objek dari persepsi indrawi dan pengertiannya, memang sungguh-sungguh ada dan berwujud materi. Dalam pemahaman bahwa terlepas dari indra dan akal budi yang menangkapnya, maka objek itu memang dapat diselidiki, dianalisis, dipelajari lewat ilmu, dan ditemukan hakikatnya lewat filsafat.

Implikasi filsafat realisme dalam pengembangan kurikulum abad 21 adalah bahwa kurikulum abad 21 dikembangkan secara komprehensif, meliputi pengetahuan yang bersifat umum dan pengetahuan praktis (*soft skills*), sains, sosial, maupun muatan nilai-nilai. Isi kurikulum lebih efektif diorganisasikan dalam bentuk mata pelajaran karena memiliki kecenderungan berorientasi pada mata pelajaran (*subject centered*).

Pembelajaran pada dasarnya mengutamakan perhatian pada peserta didik seperti apa adanya. Inisiatif dalam pendidikan bersumber dari pendidik, bukan pada peserta didik. Inti dari proses pendidikan adalah asimilasi (penyesuaian untuk terjadi perubahan) dari subjek mater yang sebelumnya memang telah ditentukan. Metode mengajar bersifat logis, bertahap atau berurutan, *kondisioning (Stimulus-Respon)*. Secara metodologis

pembiasaan memiliki arti yang sangat penting dan diutamakan.

Peran peserta didik adalah belajar untuk menguasai pengetahuan yang handal dan dapat dipercaya (jujur), disiplin mental dan moral. Peranguru atau pendidik adalah menguasai pengetahuan, terampil dalam menerapkan pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran serta mampu memilih media pembelajaran yang tepat.

c. Landasan Filosofis Pragmatisme

Secara etimologis, kata pragmatisme berasal dari bahasa Yunani “pragma”, adapula yang menyebut dengan istilah “pragmatikos”, yang berarti tindakan atau aksi. Filsafat pragmatisme memandang bahwa benar tidaknya suatu teori bergantung pada berfaedah tidaknya teori itu bagi manusia dalam kehidupannya. Dengan demikian, ukuran untuk segala perbuatan adalah manfaatnya dalam praktek dan hasil untuk kemajuan hidup. Benar tidaknya sesuatu hasil pikir, dalil maupun teori, dinilai menurut manfaatnya dalam kehidupan atau menurut berfaedah tidaknya teori itu dalam kehidupan manusia.

Menurut filsafat pragmatisme kenyataan tidaklah mungkin dan tidak perlu. Kenyataan yang sebenarnya adalah kenyataan fisik, plural dan berubah (*becoming*). Manusia menurut pragmatisme adalah hasil evolusi biologis, psikologis dan sosial. Manusia lahir tanpa dibekali oleh kemampuan bahasa, keyakinan, gagasan atau norma-norma. Nilai baik dan buruk ditentukan secara eksperimen dalam pengalaman hidup, jika hasilnya berguna maka tingkah laku tersebut dipandang baik. Oleh karena itu tujuan pendidikan tidak ada batas akhirnya, sebab pendidikan adalah pertumbuhan sepanjang hayat, proses rekonstruksi yang berlangsung secara terus menerus.

Tujuan pendidikan lebih diarahkan pada upaya untuk memperoleh pengalaman yang berguna untuk memecahkan masalah baru dalam kehidupan individu maupun sosial. Implikasi terhadap pengembangan isi atau bahan dalam kurikulum ialah harus memuat pengalaman-pengalaman yang telah teruji, yang sesuai dengan minat dan kebutuhan peserta didik. Menurut paham pragmatisme hal yang paling penting adalah bagaimana menyongsong kehidupan yang lebih baik pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum abad 21 secara metodologis harus diarahkan pada upaya peningkatan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dibutuhkan masa mendatang, mencakup berpikir kreatif (*creative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*). Peran pendidik adalah memimpin dan membimbing peserta didik untuk belajar tanpa harus terlampau jauh mendikte para siswa.

2. Landasan Psikologis

Kurikulum merupakan suatu program pendidikan dan pembelajaran yang berfungsi sebagai alat untuk mengubah perilaku peserta didik kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, dalam pengembangan kurikulum pendidikan harus menggunakan asumsi-asumsi atau landasan yang bersumber dari studi ilmiah bidang psikologi. Landasan psikologis harus menjadi landasan dalam pengembangan kurikulum untuk menentukan bagaimana suatu sistem pengajaran dapat berjalan dengan semestinya. Seorang pengembang kurikulum dapat berpatokan pada dua cabang ilmu psikologi yaitu psikologi pendidikan dan psikologi belajar.

Psikologi pendidikan merupakan ilmu psikologi yang mempelajari bagaimana individu mampu menerima stimulus atau rangsangan dari luar untuk mengubah dirinya menuju kedewasaan hidup. Pendekatan dalam memberikan stimulus atau rangsangan yang tepat dapat membentuk karakter peserta didik sesuai dengan apa yang diinginkan. Ada tiga macam pendekatan yang digunakan dalam psikologi pendidikan yaitu pendekatan secara kognitif, behavioristik, dan humanistik.

Psikologi adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia dalam hubungan dengan lingkungan, sedangkan kurikulum adalah upaya menentukan program pendidikan untuk mengubah perilaku manusia. Oleh sebab itu dalam mengembangkan kurikulum harus dilandasi oleh psikologi sebagai acuan dalam menentukan apa dan bagaimana perilaku peserta didik itu harus dikembangkan. Peserta didik adalah individu yang sedang berada dalam proses perkembangan, seperti perkembangan dari segi fisik, intelektual, sosial, emosional, moral, dan lain sebagainya.

Tugas utama pendidikan adalah membantu mengoptimalkan perkembangan peserta didik tersebut. Sebenarnya tanpa pendidikan-pun, anak akan mengalami perkembangan, akan tetapi melalui pendidikan perkembangan anak tersebut akan lebih optimal baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu melalui penerapan landasan psikologi dalam pengembangan kurikulum, tiada lain agar upaya pendidikan yang dilakukan dapat menyesuaikan dengan hakikat peserta didik, baik penyesuaian dari segi materi atau bahan yang harus disampaikan, penyesuaian dari segi proses penyampaian atau pembelajarannya, dan penyesuaian dari unsur-unsur upaya pendidikan lainnya.

Karakteristik perilaku setiap individu pada berbagai tingkatan perkembangan merupakan kajian dari psikologi perkembangan, dan oleh karena itu dalam pengembangan kurikulum yang senantiasa berhubungan dengan program pendidikan untuk kepentingan peserta didik, maka landasan psikologi mutlak harus dijadikan dasar dalam upaya pengembangannya. Pada hakikatnya setiap individu mengalami perkembangan, yaitu perubahan-perubahan yang teratur sejak dari pembuahan sampai mati.

Perubahan pada individu dapat terjadi melalui proses kematangan (*maturation*), dan melalui proses belajar (*learning*). Kedua model perubahan yaitu kematangan dan karena proses belajar termasuk kedalam kajian psikologi, yaitu psikologi perkembangan dan psikologi belajar. Oleh karena itu sangat naif, jika berbicara proses mengembangkan suatu kurikulum baik pada tatanan kurikulum ideal maupun kurikulum dalam dimensi operasional (pembelajaran) tidak memakai kajian psikologis sebagai dasar pijakan atau landasan berpikir (konsep) maupun dalam prakteknya.

Dari uraian di atas terdapat dua cabang psikologi yang sangat penting diperhatikan di dalam pengembangan kurikulum, yaitu psikologi perkembangan dan psikologi belajar. Psikologi belajar memberikan sumbangan terhadap pengembangan kurikulum terutama berkenaan dengan bagaimana kurikulum itu diberikan kepada siswa dan bagaimana siswa harus mempelajarinya, berarti berkenaan dengan strategi pelaksanaan kurikulum.

3. Landasan Sosiologis

Pendidikan adalah proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia. Pendidikan adalah proses sosialisasi melalui interaksi insani menuju manusia yang berbudaya. Dalam konteks inilah peserta didik dihadapkan

dengan budaya manusia, dibina dan dikembangkan sesuai dengan nilai budayanya, serta dipupuk kemampuan dirinya menjadi manusia yang berbudaya. Peserta didik merupakan individu yang berinteraksi secara aktif dengan lingkungan sosial masyarakatnya. Nilai-nilai yang didapatkan selama proses belajar mengajar harus sesuai dengan nilai-nilai yang berkembang di lingkungan masyarakat untuk membangun kehidupan sosial yang beradab. Sebab, ketika individu telah menyelesaikan tingkat pendidikan tertentu, maka selanjutnya akan terjun pada kehidupan masyarakat untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajarinya selama belajar. Budaya-budaya yang berkembang di lingkungan sekitar dan sistem kehidupan bermasyarakat menjadi landasan atau tumpuan kurikulum yang berjalan pada dunia pendidikan.

Pengembangan kurikulum bukan hanya berdasar atas keterampilan saja, namun lebih bersifat global dan teknologis karena zaman terus menerus berkembang. Perubahan budaya dan nilai sosial yang terus terjadi menjadi pertimbangannya, dimana sekarang kebutuhan masyarakat mengalami banyak perubahan. Kebutuhan masyarakat yang ada di perkotaan akan berbeda dengan masyarakat pedesaan dan masyarakat tradisional akan berbeda dengan masyarakat yang lebih modern. Kurikulum yang dikembangkan tanpa memperhatikan budaya atau nilai-nilai yang berkembang di masyarakat akan menciptakan sumber daya manusia yang tidak bisa membangun kehidupan alamiah yang lebih adaptif dengan masyarakatnya.

4. Landasan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Dewasa ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengalami banyak perubahan dibandingkan dengan waktu beberapa abad lalu. Ilmu pengetahuan dan

teknologi saat ini banyak didasari oleh penemuan pada abad pertengahan oleh tokoh-tokoh terkenal dibidang-bidang tertentu. Perubahan-perubahan tersebut memiliki pengaruh yang cukup besar untuk pendidikan terutama dalam dunia industri. Pendidikan diharapkan mampu membentuk manusia yang terampil dan handal untuk mengaplikasikan ilmunya dalam dunia industri.

Hal ini tentu memiliki implikasi terhadap pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan ilmu pengetahuan dan teknologi harus dapat disusun sebaik mungkin. Penggunaan berbagai peralatan yang menunjang kegiatan belajar mengajar juga diperlukan mengingat perkembangan teknologi belakangan ini semakin canggih. Pendidikan merupakan tempat untuk mempersiapkan sumber daya manusia dalam menyongsong masa depan, maka pengembangan kurikulum harus berlandaskan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berdampak secara tidak langsung terhadap pengembangan isi atau materi dan media pembelajaran.

Teknologi hakikatnya merupakan implementasi dari ilmu pengetahuan dan menduduki peranan penting dalam kehidupan manusia. Teknologi lahir dari karya pikir manusia melalui proses ilmiah guna mencapai tujuan yang optimal, teknologi juga dapat diartikan sebagai sarana manusia untuk menyediakan kebutuhan. Tujuannya ialah menciptakan suatu kondisi yang efektif, efisien, dan sinergis terhadap pola perilaku manusia. Salah satu indikator kemajuan peradaban manusia dapat diukur dari kemajuan Ilmu pengetahuan dan teknologi. Teknologi dibuat untuk mendukung kehidupan manusia di semua aspek. Adanya teknologi memudahkan manusia dalam mengembangkan sumber daya alam yang ada, namun sering kali melampaui batas, sehingga sering terjadi adanya

ketidakseimbangan dalam penggunaannya dan kerakusan manusia yang menyebabkan terjadinya bencana alam. Ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) merupakan hasil dari gagasan-gagasan manusia dan bersifat objektif, sehingga mudah diterima dan dijangkau oleh masyarakat. Dengan adanya IPTEK dapat memudahkan dalam menyampaikan informasi dan menyebabkan terjadinya perubahan dan perkembangan pada budaya. Perkembangan tersebut membuat pola pikir dan hidup masyarakat terus berubah mengikuti kemajuan. Apabila masyarakat tidak dapat mengikutinya, maka mereka akan ketinggalan sehingga membuat kesusahan dalam memanfaatkan sumber daya alam. Berdasarkan hal itu, maka sangat rasional jika landasan ilmu pengetahuan harus menjadi landasan dalam pengembangan kurikulum pendidikan.

BAB V

MANAJEMEN PEMBELAJARAN ABAD 21

A. Pengertian Manajemen Pembelajaran

Secara etimologis pembelajaran berasal dari kata “*instruction*” atau disebut juga kegiatan instruksional (*instructional activities*) adalah suatu upaya mengelola lingkungan belajar dengan sengaja agar peserta didik belajar mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikapnya ke arah yang lebih baik. Kata “*instruction*” mempunyai pengertian yang lebih luas daripada pengajaran (*teaching*). Jika kata pengajaran ada dalam konteks guru-murid di kelas formal, pembelajaran (*instruction*) mencakup pula kegiatan belajar mengajar yang tidak mesti dihadiri guru secara fisik.

Pada kata *instruction* yang di tekankan adalah proses belajar, maka usaha-usaha terencana dalam merencanakan dan memanipulasi sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar dalam diri peserta didik yang disebut pembelajaran. Kegiatan pembelajaran mengandung dua aktivitas yaitu belajar dan mengajar. Belajar sering didefinisikan sebagai perubahan perilaku dan perbuatan seseorang melalui aktivitas mengorganisasikan atau mengatur lingkungan belajar sebaik-baiknya sehingga menciptakan kesempatan bagi peserta didik untuk dapat melakukan proses belajar-mengajar yang efektif.

Pembelajaran secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah usaha mempengaruhi perasaan (*feeling*), emosi (*emotion*), intelektual, dan spiritual seseorang agar mau belajar dengan kehendaknya sendiri, melalui pembelajaran akan terjadi proses pengembangan moral keagamaan, aktivitas, dan kreativitas peserta didik melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar. Pembelajaran berbeda dengan mengajar yang pada prinsipnya menggambarkan aktivitas guru, sedangkan makna pembelajaran menggambarkan aktivitas peserta didik.

Evelin Siregar & Hartini Nara (2010:14) berpendapat bahwa pembelajaran harus menghasilkan belajar pada peserta didik dan harus dilakukan suatu perencanaan yang sistematis, sedangkan mengajar hanya salah satu penerapan strategi pembelajaran diantara strategi-strategi pembelajaran yang lain dengan tujuan utamanya untuk menyampaikan informasi kepada peserta didik. Kalau diperhatikan, perbedaan kedua istilah ini bukanlah hal yang sepele, tetapi telah menggeser paradigma pendidikan, pendidikan yang semula lebih berorientasi pada “mengajar” (guru yang lebih banyak berperan) telah berpindah kepada konsep “pembelajaran” (merencanakan kegiatan-kegiatan yang orientasinya kepada peserta didik agar terjadi proses belajar dalam dirinya).

Oemar Hamalik (2016:16) mengemukakan tiga konsep rumusan pembelajaran, yakni:

1. Pembelajaran adalah upaya mengorganisasikan lingkungan untuk menciptakan kondisi belajar bagi peserta didik.
2. Pembelajaran adalah upaya mempersiapkan peserta didik untuk menjadi warga masyarakat yang baik.
3. Pembelajaran adalah suatu proses membantu peserta didik menghadapi kehidupan masyarakat sehari-hari

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 menyatakan pembelajaran adalah “proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”. Sedangkan E. Mulyasa, (2004:100) mengatakan bahwa pembelajaran pada hakekatnya adalah interaksi peserta didik dengan lingkungannya sehingga terjadi perubahan perilaku ke arah yang lebih baik.

Pembelajaran merupakan aktivitas yang dirancang dan dibangun oleh guru untuk mengembangkan potensi peserta didik dalam mewujudkan kemampuan berpikir kritis, keterampilan berkomunikasi, kreativitas dan inovasi serta menumbuhkan kesadaran berkolaborasi. Pembelajaran merupakan sebuah usaha yang dilakukan untuk memberikan pengaruh kepada orang yang diberikan pelajaran agar mengerti terhadap pesan atau materi yang disampaikan. Pembelajaran sendiri tidak hanya sebatas aktivitas guru menyampaikan materi, namun ada sebuah kejadian atau hikmah yang bisa diambil dari pembelajaran tersebut. Selain itu, pembelajaran membutuhkan rangkaian kejadian yang dituangkan ke dalam media pembelajaran seperti bahan-bahan cetak, gambar, suara, alat peraga, dan yang dapat membantu mempermudah pembelajaran.

Mengacu kepada pemahaman tentang makna pembelajaran sebagaimana diuraikan di atas, maka manajemen pembelajaran dapat diartikan sebagai usaha ke arah pencapaian tujuan-tujuan melalui aktivitas-aktivitas orang lain, atau membuat sesuatu kegiatan yang dilakukan oleh peserta didik berupa pengembangan bakat, minat, kemampuan, keterampilan, sikap, perhatian, kesenangan dan pengembangan potensi peserta didik lainnya, dengan memperluas cakupan aktivitas yang mengarah kepada pengembangan kecakapan hidup peserta didik masa kini dan masa mendatang.

Dalam proses kegiatan pendidikan, manajemen pembelajaran merupakan bagian penting dari keseluruhan kegiatan pendidikan. Manajemen pembelajaran era abad 21 merupakan sebuah aktivitas

pengelolaan kegiatan pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik baik di dalam kelas maupun di luar kelas beserta seluruh komponen dan media penunjangnya dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan abad 21 yaitu yang dikenal dengan “4C” yaitu (a) *Critical Thinking* (kemampuan berpikir kritis), (b) *Communication* (kemampuan komunikasi), (c) *Collaboration* (kemampuan dan kemauan untuk berkolaborasi), dan (d) *Creativity and Innovation* (kreativitas dan inovasi yaitu kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan signifikan kearah yang lebih baik dan maju).

Manajemen pembelajaran adalah kegiatan pengelolaan proses belajar mengajar agar terjadi interaksi secara aktif antara peserta didik dan pendidik dengan bantuan media dan alat pembelajaran guna mencapai hasil belajar peserta didik yang optimal secara efektif dan efisien. Pada dasarnya, manajemen pembelajaran merupakan pengaturan semua kegiatan pembelajaran, baik kegiatan pembelajaran yang dikategorikan dalam kurikulum inti maupun penunjang, berdasarkan kurikulum yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian manajemen pembelajaran dapat diartikan secara luas, dalam arti mencakup keseluruhan kegiatan bagaimana membelajarkan peserta didik mulai dari perencanaan pembelajaran sampai pada penilaian pembelajaran. Pendapat lain menyatakan bahwa manajemen pembelajaran merupakan bagian dari strategi pengelolaan pembelajaran. Manajemen pembelajaran dapat juga diartikan sebagai usaha ke arah pencapaian tujuan-tujuan melalui aktivitas-aktivitas orang lain berupa peningkatan minat, perhatian, kesenangan, dan latar belakang peserta didik (orang yang belajar), dengan memperluas cakupan aktivitas (tidak terlalu dibatasi), serta mengarah kepada pengembangan pola hidup sesuai tantangan zaman.

Berpijak pada paparan di atas, tentang definisi manajemen pembelajaran, maka dapat dibedakan antara pengertian manajemen pembelajaran dalam arti luas dan manajemen pembelajaran dalam

arti sempit. Pembelajaran dalam arti luas, dapat diartikan sebagai rangkaian proses kegiatan pengelolaan sistem pembelajaran yang dapat membelajarkan “pembelajar” (peserta didik) yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pengendalian, dan penilaian. Sedangkan manajemen pembelajaran dalam arti sempit diartikan sebagai kegiatan yang perlu dikelola pendidik selama terjadinya interaksi antara pendidik dengan peserta didik dalam pelaksanaan pembelajaran.

Manajemen pembelajaran harus memenuhi beberapa unsur-unsur manajemen, yang menurut Winardi (2012:16) sudah dikenal sebagai “*The Six MS*” yaitu *Men, Money, Materials, Teachers, Methods, and Student*. Berbagai macam unsur tersebut dalam prosesnya akan saling melengkapi satu dengan lainnya. Namun demikian, diantara seluruh unsur tersebut, men (manusia) adalah unsur yang paling penting di dalam proses manajemen pembelajaran, sebab manajemen pembelajaran itu ada karena adanya dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah dipakati bersama. Dalam hal ini, manusia berarti termasuk guru yang merumuskan tujuan pembelajaran, menyusun organisasi sebagai wadah pencapaian tujuan, melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan dan sekaligus yang mengendalikan serta memanfaatkan hasil-hasil yang dicapai untuk kemajuan pendidikan.

Manajemen pembelajaran tidak bisa dipisahkan dari manajemen kurikulum, karena dengan memahami kurikulum guru atau pendidik dapat memilih dan menentukan tujuan pembelajaran, metode, teknik, media dan alat evaluasi pengajaran yang sesuai dan tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perubahan kurikulum dari masa ke masa menuntut adanya perubahan perilaku guru dalam pembelajaran, seiring dengan era perkembangan teknologi informasi dan persaingan global seperti sekarang ini. Mengacu pada kurikulum yang berlaku, guru harus mampu mengasah keterampilan dan meningkatkan motivasi belajar peserta didik untuk dapat mengatasi

tantangan global, melalui peningkatan keterampilan berpikir kritis, kemampuan berkomunikasi secara efektif, berinovasi dan memecahkan masalah melalui negosiasi dan kolaborasi.

B. Tantang Guru Dalam Pembelajaran Abad 21

Pada saat bangsa Indonesia menghadapi permasalahan kompleks yang disebabkan oleh berbagai krisis yang melanda, maka tantangan bagi guru dalam menghadapi era globalisasi yang bercirikan keterbukaan dan persaingan bebas semakin berat. Dalam waktu yang mendesak Indonesia harus mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang profesional, tangguh, dan siap pakai. Untuk mendukung itu, maka kualitas pembelajaran perlu segera ditingkatkan, sehingga tujuan pendidikan nasional secara keseluruhan dapat tercapai. Revitalisasi inovasi dan kreativitas pembelajaran dengan berbagai aspek-aspeknya merupakan suatu kebutuhan dan juga suatu *imperative action*. Masalah serius yang dihadapi bangsa Indonesia setelah proklamasi kemerdekaan, adalah masalah pembangunan dan pembinaan bangsa (*nation and character building*). Dalam upaya membentuk dan menjaga keberagaman dalam keserasian itu diperlukan berbagai upaya yang dapat membina sikap-sikap positif yang saling menghormati, menghargai, mengakui eksistensi, dan kerja sama di antara berbagai keanekaragaman tersebut. (Aman, 2011:2).

Ilmu pendidikan berkembang dengan pesat, teknologi digital berdampak besar terhadap berbagai bidang kehidupan, termasuk pendidikan dan pembelajaran. Pemanfaatan teknologi digital dan internet dalam proses pembelajaran telah menjadi budaya baru di era abad ini dan berpengaruh terhadap pola belajar peserta didik. Kemunculan teknologi digital dalam pembelajaran yang merupakan hasil berpikir dan bekerja keras manusia untuk memfasilitasi kehidupan setiap anggota masyarakat termasuk peserta didik agar menjadi baik. Mau tidak mau, jika seorang peserta didik sedang mengikuti *e-learning*, maka ia dihadapkan kepada satu monitor

dan satu perangkat komputer, apapun jenisnya. Interaksi sosial atau komunikasi secara fisik hanya terjadi secara maya, namun sebaiknya tetap harus disediakan pola interaksi langsung tatap muka melalui proses *hybrid learning*.

Tentu saja upaya yang bersifat konstruktivistik harus tetap dipenuhi oleh program *e-learning* ini. Teknologi menjadi bukti kebudayaan dan peradaban baru manusia yang memiliki pemikiran modern dan bermanfaat bagi sesama (Prawiradilaga dan Dewi Salma, 1912:19). Era global memberikan perubahan besar pada tatanan dunia pendidikan secara menyeluruh dan perubahan itu dihadapi bersama sebagai suatu perubahan yang wajar. Sebab mau tidak mau, siap tidak siap perubahan itu akan terjadi. Era ini ditandai dengan proses kehidupan global, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama dalam bidang transformasi dan komunikasi serta terjadinya lintas budaya.

Perubahan yang dibawa oleh globalisasi ini, juga menjadi tantangan bagi guru sebagai praktisinya. Ada beberapa tantangan yang harus dihadapi guru di era global dengan harus mengedepankan profesionalitasnya, terutama dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dan mendasar. Krisis moral yang melanda bangsa Indonesia, krisis sosial dan krisis identitas harus dihadapi dan dilakukan perbaikan oleh guru sebagai pendidik bangsa Indonesia. Di era abad 21, pekerjaan guru merupakan pekerjaan yang kompleks dan tidak mudah seiring dengan perubahan demografi yang begitu besar dan cepat.

Guru profesional tidak lagi sekedar guru yang mampu mengajar dengan baik, melainkan guru yang mampu menjadi pembelajar dan agen perubahan (*agent of change*) Sekolah, dan juga mampu menjalin dan mengembangkan hubungan fungsional dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolahnya. Untuk itu, guru membutuhkan pengembangan profesional yang efektif, yaitu bimbingan edukasi transformatif. Pelaksanaan pembimbingan yang

efektif perlu mempertimbangkan hal-hal yang mempengaruhi mutu hubungan personal dan organisasional, seperti struktur organisasi pembimbingan, kontrak kerja, mutu pembimbing, aktivitas dalam sesi-sesi awal sampai akhir pembimbingan. Untuk menguatkan fungsi dan manfaatnya, pembimbingan perlu diprogramkan secara sistematis dan berkesinambungan. Hal ini membutuhkan perubahan struktur, budaya dan juga dukungan kepemimpinan dari Kepala Sekolah dan juga institusi terkait.

Semua orang menyadari bahwa abad 21 yang dikenal sebagai abad pengetahuan dan teknologi harus dijadikan landasan dalam merencanakan berbagai aspek kehidupan, termasuk pengelolaan bidang pendidikan dan pembelajaran. Paradigma pendidikan abad 21 diarahkan pada membangun karakter (*Character Building*) peserta didik kearah yang lebih baik. Sedangkan pembelajaran menekankan kepada peningkatan kemampuan dan keterampilan peserta didik untuk berpikir kritis, kemampuan menghubungkan ilmu dengan dunia nyata, menguasai teknologi informasi, berkomunikasi dan berkolaborasi. Pencapaian keterampilan tersebut hanya dapat dicapai dengan penerapan metode pembelajaran yang sesuai dari sisi penguasaan materi dan keterampilan.

Perkembangan media teknologi informasi menjadi salah satu landasan pokok dalam manajemen pembelajaran abad 21. Media teknologi informasi menjadi hal wajib untuk digunakan dalam kehidupan sehari-hari, yaitu penggunaan internet salah satunya. Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007 menyebutkan bahwa salah satu kompetensi wajib guru yaitu memanfaatkan teknologi informasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.

Perubahan kurikulum yang begitu cepat yang berimplikasi terhadap perubahan tujuan pembelajaran, juga merupakan tantangan tersendiri bagi guru dalam merencanakan pembelajaran abad 21. Seperti perubahan penggunaan kurikulum 2013 ke kurikulum

merdeka telah menuntut kemampuan pedagogis guru sebagai pengajar untuk lebih mampu mendesain pembelajaran agar lebih menarik dan bermakna, kegiatan belajar mengajar harus diperluas untuk memenuhi kebutuhan belajar peserta didik sesuai bakat, minat dan kemampuannya masing-masing. Interaksi peserta didik dengan lingkungan sekitar mesti diperbanyak dengan berbagai cara untuk meningkatkan sikap sosial dan kemampuan berkolaborasi.

Tantangan guru pada abad ke-21 dan persaingan global sangat banyak. Guru dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan peserta didik yang begitu kompleks, diantaranya adalah peserta didik membutuhkan pikiran, komunikasi verbal dan tertulis, *teamworking*, kreativitas, keterampilan meneliti, dan *problem solving* untuk bersaing dan tumbuh dengan baik di masa depan. Selain itu, peserta didik juga menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, menyusun, mengungkapkan, dan menganalisa, berbagai fakta-fakta yang ada dalam lingkungannya dan menjadikan semuanya sebagai bahan kajian bagi kemaslahatan hidupnya.

Untuk memiliki keterampilan dalam memecahkan masalah, guru dituntut mampu untuk membaca setiap tantangan yang ada pada masa kini. Guru harus mampu untuk mencari sendiri pemecahan masalah yang timbul dari dampak kemajuan zaman karena tidak semua kemajuan zaman berdampak baik, dampak negatif juga harus diperhitungkan. Selain itu, manajemen pembelajaran juga harus memberikan ruang bagi terselenggaranya proses pendidikan yang dapat mengembangkan kecakapan dan keterampilan sesuai tuntutan abad 21 yaitu keterampilan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills* (HOTS)) yang diperlukan dalam mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi tantangan global, atau dengan kata lain manajemen pembelajaran harus dapat memfasilitasi peserta didik untuk memperoleh pendidikan yang berdaya saing dengan bangsa-bangsa lain dalam tatanan global.

Kemampuan menyelesaikan masalah didasarkan kepada metode pemecahan masalah (*problem solving*) Djohar Makmun (2018:85). Menurut Wina Sajaya (2010:215), metode pemecahan masalah terdiri dari beberapa langkah yaitu:

1. Merumuskan masalah, yakni kemampuan dalam menentukan masalah yang akan dipecahkan.
2. Menganalisis masalah, yakni meninjau masalah secara kritis dari berbagai sudut pandang.
3. Merumuskan hipotesis, yakni dalam merumuskan pemecahan masalah berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
4. Mengumpulkan data, yakni langkah untuk mencari informasi dalam upaya pemecahan masalah.
5. Pengujian hipotesis, yakni langkah untuk merumuskan kesimpulan sesuai dengan penerimaan dan penolakan hipotesis yang diajukan.
6. Merumuskan rekomendasi pemecahan masalah, yakni langkah menggambarkan rumusan hasil pengujian hipotesis dan rumusan kesimpulan

Tantangan guru yang lainnya adalah guru menghadapi peserta didik dengan potensi dan karakter yang jauh lebih beragam dan multikultural, materi pelajaran yang harus diajarkan lebih kompleks dan sulit, menuntut penggunaan strategi, metode dan media pembelajaran harus lebih kreatif dan inovatif dan juga tuntutan capaian kemampuan berpikir peserta didik yang lebih tinggi. Untuk mampu bersaing, guru tidak cukup hanya mengandalkan kepandaian tetapi guru harus memiliki kreativitas dan kecerdasan bertindak (*hard skills-soft skills*).

Menurut Ahmad Susanto (2015), terdapat tujuh tantangan guru di abad 21, yaitu:

1. *Teaching in multicultural society*, mengajar di masyarakat yang memiliki beragam budaya dengan kompetensi multi bahasa.
2. *Teaching for the construction of meaning*, mengajar untuk mengkonstruksi makna (konsep).
3. *Teaching for active learning*, mengajar untuk pembelajaran aktif.
4. *Teaching and technology*, mengajar dan teknologi.
5. *Teaching with new view about abilities*, mengajar dengan pandangan baru mengenai kemampuan.
6. *Teaching and choice*, mengajar dan pilihan.
7. *Teaching and accountability*, mengajar dan akuntabilitas.

Pertanyaannya bagaimana seorang guru/pendidik harus mendesain pembelajaran yang akan menghantarkan peserta didik memenuhi kebutuhan abad 21. Guru harus mampu mengubah paradigma pembelajarannya agar peserta didik memiliki kemampuan di abad 21, yaitu:

1. Guru yang sebelumnya bertindak sebagai pengarah harus berubah menjadi sebagai fasilitator, pembimbing dan konsultan.
2. Guru sebagai sumber pengetahuan menjadi sebagai kawan belajar.
3. Belajar diarahkan oleh kurikulum menjadi diarahkan oleh peserta didik dan kurikulum.
4. Belajar terjadwal secara ketat dengan waktu terbatas menjadi belajar secara terbuka, ketat dengan waktu fleksibel sesuai keperluan.
5. Belajar berdasarkan fakta menjadi berdasarkan proyek dan survei.

6. Bersifat teoritik, prinsip dan survei menjadi dunia nyata, refleksi, prinsip dan survei.
7. Pengulangan dan latihan menjadi penyelidikan dan perancangan.
8. Aturan dan prosedur menjadi penemuan dan penciptaan.
9. Kompetitif menjadi kolaboratif.
10. Berfokus pada kelas menjadi berfokus pada masyarakat.
11. Hasilnya ditentukan sebelumnya menjadi hasilnya terbuka.
12. Mengikuti norma menjadi keanekaragaman yang kreatif.
13. Komputer sebagai subjek belajar menjadi peralatan semua jenis belajar.
14. Presentasi dengan media statis menjadi interaksi multimedia dinamis.
15. Komunikasi sebatas ruang kelas menjadi tidak terbatas.
16. Tes diukur dengan norma menjadi unjuk kerja diukur pakar, penasehat dan teman sebaya.

Guru sebagai tenaga profesional harus memenuhi berbagai persyaratan kompetensi untuk menjalankan tugas dan kewajibannya secara professional di era abad 21. Profil guru abad 21 benar-benar merupakan guru yang professional, memiliki kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik dan kompetensi profesional, secara komprehensif dan seimbang, sehingga mampu membangun karakter peserta didik kearah yang lebih baik dan mengembangkan potensinya secara optimal. Guru abad 21 juga harus mampu memprediksi dan menghadapi tantangan abad 21.

C. Karakteristik Guru Abad 21

Di era abad 21 karakteristik guru yang berkecimpung dalam bidang pendidikan, harus memiliki beberapa karakter yang mampu

mentransformasikan diri dalam era *pedagogik siber* atau era *digital*. Guru harus mampu mengikuti teknologi dan menyesuaikan dengan karakter peserta didik yang berbeda dengan dulu. Beberapa karakteristik guru tersebut adalah:

1. *Life-long learner*; guru merupakan pembelajar seumur hidup. Guru perlu meng-*upgrade* terus pengetahuannya dengan banyak membaca serta berdiskusi dengan pengajar lain atau bertanya pada para ahli. Tak pernah ada kata puas dengan pengetahuan yang ada, karena zaman terus berubah dan guru wajib *up to date* dalam berbagai bidang keilmuan agar dapat mendampingi peserta didik berdasarkan kebutuhan mereka.
2. Kreatif dan inovatif; peserta didik yang kreatif lahir dari guru yang kreatif dan inovatif. Guru diharap mampu memanfaatkan variasi sumber belajar untuk menyusun kegiatan di dalam kelas.
3. Mengoptimalkan teknologi, salah satu ciri dari model pembelajaran abad 21 adalah *blended learning*, gabungan antara metode tatap muka tradisional dan penggunaan *digital online* media. Pada pembelajaran abad 21, teknologi bukan sesuatu yang sifatnya *additional*, akan tetapi menjadi sebuah keniscayaan.
4. Reflektif. guru yang reflektif adalah guru yang mampu menggunakan penilaian hasil belajar untuk meningkatkan kualitas mengajarnya. Guru yang reflektif mengetahui kapan strategi mengajarnya kurang optimal untuk membantu peserta didik mencapai keberhasilan belajar. Ada berapa guru yang tak pernah peka bahkan setelah mengajar bertahun-tahun bahwa pendekatannya tak cocok dengan gaya belajar peserta didik. Guru yang reflektif mampu mengoreksi pendekatannya agar cocok dengan kebutuhan peserta didik, bukan malah terus menyalahkan kemampuan peserta didik dalam menyerap pembelajaran.

5. Kolaboratif. Ini adalah salah satu keunikan pembelajaran abad 21. Guru dapat berkolaborasi dengan peserta didik dalam pembelajaran. Selalu ada *mutual respect* dan kehangatan sehingga pembelajaran akan lebih menyenangkan. Selain itu guru juga membangun kolaborasi dengan orang tua melalui komunikasi aktif dalam memantau perkembangan peserta didik.
6. Menerapkan *student centered*. Ini adalah salah satu kunci dalam pembelajaran kelas kekinian. Dalam hal ini, peserta didik memiliki peran aktif dalam pembelajaran sehingga guru hanya bertindak sebagai fasilitator. Karenanya, dalam kelas abad 21 metode ceramah tak lagi populer untuk diterapkan karena lebih banyak mengandalkan komunikasi satu arah antara guru dan peserta didik.
7. Menerapkan pendekatan diferensiasi. Dalam menerapkan pendekatan ini, guru akan mendesain kelas berdasarkan gaya belajar peserta didik. pengelompokkan peserta didik di dalam kelas juga berdasarkan minat serta kemampuannya. Dalam melakukan penilaian guru menerapkan *formative assessment* dengan menilai peserta didik secara berkala berdasarkan *performace*-nya (tak hanya tes tulis). Tak hanya itu, guru bersama peserta didik berusaha untuk mengatur kelas agar menjadi lingkungan yang aman dan suportif untuk pembelajaran.

D. Prinsip-Prinsip Pembelajaran Abad 21

Tujuan utama pendidikan nasional abad 21 adalah untuk mewujudkan cita-cita bangsa, yaitu masyarakat bangsa Indonesia yang sejahtera dan bahagia, dengan kedudukan yang terhormat dan setara dengan bangsa lain dalam dunia global, melalui usaha mewujudkan masyarakat yang berkualitas, yaitu memiliki pribadi yang mandiri, berkemauan dan berkemampuan untuk mewujudkan cita-cita bangsanya.

Sementara itu, untuk bisa setara dengan bangsa lain di tingkat global, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh bangsa Indonesia, terutama kemampuan untuk menghadapi persaingan global. Kemampuan bersaing tersebut sangat amat ditentukan oleh adanya pendidikan yang bermutu. Dengan demikian, mutu pendidikan nasional Indonesia harus berorientasi bukan hanya pada pemenuhan standar nasional, melainkan juga untuk menyesuaikan dengan standar internasional agar sumber daya manusia Indonesia yang dihasilkan melalui proses pendidikan benar-benar mampu bersaing dengan negara-negara lain ditingkat global. Agar proses pendidikan yang dilakukan di sekolah dapat memenuhi kebutuhan peserta didik untuk memiliki kemampuan bersaing di tingkat global, maka prinsip-prinsip pembelajaran yang dilakukan guru harus mengalami proses pergeseran dan perubahan signifikan, antara lain:

1. Pembelajaran harus *berdiferensiasi*; artinya lebih memperhatikan perbedaan minat, bakat dan kemampuan individu peserta didik. Setiap manusia diciptakan oleh Tuhan dengan segala perbedaan baik secara fisik, perasaan, minat, bakat dan kemampuan berpikirnya. Oleh karena itu, pembelajaran yang dilakukan guru harus diusahakan dapat mengakomodasi perbedaan-perbedaan tersebut, sehingga semua peserta didik dapat berkembang dengan baik sesuai karakteristiknya masing-masing.
2. Pembelajaran harus mendorong partisipasi aktif peserta didik; artinya guru harus mampu menerapkan berbagai model, metode dan media pembelajaran yang inovatif dan kreatif guna merangsang peserta didik untuk mau berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan pembelajaran, membangun kesungguhan dan rasa penasaran dalam mengeksplorasi berbagai bahan dan lingkungan belajar untuk mampu memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya.

3. Pembelajaran harus berbasis proyek untuk pengembangan *soft skills* dan karakter, dimana dalam implementasi pembelajaran berbasis proyek sangat diperlukan keaktifan peserta didik dan daya kreatifitas serta inovasi untuk mewujudkan proses pembelajaran yang lebih bermakna untuk memenuhi kebutuhan peserta didik abad 21.
4. Pembelajaran harus dapat mengembangkan budaya membaca dan menulis. Kita tahu bahwa minat baca peserta didik-peserta didik di Indonesia masih cenderung rendah, padahal dengan membaca dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru, dimana hal tersebut dapat menambah dan meningkatkan aspek kognitif peserta didik, serta dapat memperoleh materi dari manapun. Proses pembelajaran harus dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat mengembangkan kegemaran membaca dan menulis pada diri peserta didik.
5. Pembelajaran harus menerapkan teknologi informasi; tidak bisa dipungkiri lagi bahwa kebutuhan abad 21 antara lain kemampuan dan mahir dalam memanfaatkan teknologi dan informasi untuk mengakselerasi pemenuhan kebutuhan informasi dari berbagai sumber belajar yang cepat, tepat dan akurat. Penerapan teknologi dan informasi dalam pembelajaran sangat diperlukan untuk membekali kecakapan dan keterampilan peserta didik khususnya generasi masa depan. Oleh karena itu, pembelajaran perlu disusun dan didesain secara *digital dan jejaring* dengan mempertimbangkan penerapan teknologi informasi dan komunikasi secara terintegrasi, sistematis dan efektif sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.
6. Pembelajaran harus terpadu. Dalam kurikulum Merdeka, materi lebih dipadatkan dengan mengajarkan hanya materi esensial pada setiap mata pelajaran, serta penerapan pembelajaran berbasis proyek. Prinsip pengembangan

pembelajaran diharapkan mampu mengakomodasi proses pembelajaran secara tematik dan terpadu. Keterpaduan yang dimaksud adalah keterpaduan antar lintas mata pelajaran, lintas aspek belajar dan keragaman budaya serta nilai-nilai Pancasila.

7. Pembelajaran harus menuju konteks dunia nyata, pembelajaran kontekstual (*Contextual theaching learning*) yaitu pembelajaran yang membantu guru dalam mengkaitkan antara materi yang diajarkan dengan situasi dunia nyata dan mendorong peserta didik membuat hubungan pengetahuan yang dimilikinya secara fungsional dengan penerapannya dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini melibatkan tujuh komponen utama pembelajaran efektif yaitu; konstruktivisme (*constructivism*), bertanya (*quetioning*), menemukan (*inquiry*), masyarakat belajar (*learning community*), pemodelan (*modeling*), refleksi (*reflection*) dan penelitian sebenarnya (*authentic assessment*). Proses pembelajaran bukan sekedar mentransfer pengetahuan dari guru ke peserta didik, tetapi berlangsung secara alamiah dalam bentuk kegiatan peserta didik bekerja dan mengalaminya, lebih mementingkan strategi daripada hasil pembelajaran, peserta didik didorong untuk mengerti apa arti belajar, apa manfaatnya belajar, dan bagaimana mencapainya. Dengan demikian peserta didik memposisikan diri sebagai pihak yang membutuhkan bekal hidup di masa depan.
8. Pembelajaran harus mendorong peserta didik untuk berkolaborasi bukan individual; pembelajaran secara kolaboratif memungkinkan banyak memberikan nilai tambah, baik bagi peserta didik maupun bagi guru. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain; 1) peserta didik mendapatkan pengalaman bekerjasama bukan hanya dengan sesama teman sekelasnya, namun dengan peserta didik lain yang sebelumnya belum mereka kenal, 2) dalam pembelajaran kolaborasi,

interaksi antar peserta didik yang baru mereka kenal menjadi terarah karena mengikuti program yang sudah direncanakan oleh guru, 3) kegiatan yang bersifat kolaboratif biasanya akan mendorong motivasi dan semangat kompetitif dalam arti positif bagi peserta didik, 4) peserta didik juga mendapatkan sumber belajar yang banyak dari guru selain guru sekolahnya sendiri yang selama ini mereka kenal. Di samping keuntungan-keuntungan tersebut, tentu masih banyak nilai lebih lainnya, baik yang langsung maupun yang tidak langsung.

9. Pembelajaran harus mendorong kemampuan berpikir divergen; Berbeda dengan berpikir fokus dalam mencari satu solusi, berpikir divergen adalah berpikir analitis yang mengedepankan kreativitas. Berpikir divergen adalah proses berpikir yang mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi untuk dapat menghasilkan ide brilian dan kreatif. Jika berpikir konvergen terfokus pada pengumpulan fakta dari sebuah peristiwa, maka pola pikir kreatif mengacu pada sudut pandang yang bervariasi dalam melihat suatu peristiwa. Kemudian mencoba berbagai solusi untuk memecahkan masalah, hingga menemukan solusi yang tepat. Peserta didik dengan pemikiran divergen sering melakukan *trial and error*. Karakteristik peserta didik dengan pola pikir divergen umumnya spontan dalam menyampaikan ide, dan tidak terikat dengan standar yang sudah ada. Mereka punya rasa ingin tahu yang tinggi, sehingga sering mencari ide-ide baru walau sudah ada solusi yang standar untuk memecahkan masalah tersebut. Peserta didik yang berpikir secara divergen kurang suka mengerjakan soal pilihan ganda, namun lebih cocok mengerjakan soal-soal esai yang membutuhkan opini dan *brainstorming*.
10. Prinsip yang terakhir adalah penerapan pembelajaran kooperatif; *Cooperative learning* pada tahap awal melatih

peserta didik untuk mau dan mampu berkomunikasi dan bersosialisasi dengan teman-teman seusianya. Selanjutnya, dapat melatih peserta didik untuk mulai berani mengeluarkan pendapat, berani tampil presentasi untuk mengkomunikasikan hasil kerja kelompoknya, dapat meningkatkan kemampuan bernegosiasi dan kemampuan lainnya yang sangat bermanfaat ketika mereka terjun di masyarakat maupun di lingkungan kerjanya. *Cooperative learning* juga sangat ampuh untuk membentuk karakter peserta didik, baik karakter moral, karakter kinerja, karakter relasional, maupun karakter spiritual.

Disisi lain, Smaldino, dkk (2015: 23-24) berdasarkan hasil praktik penelitian tindakan kelas yang dilakukannya dalam periode waktu tertentu menjelaskan ada delapan prinsip pembelajaran efektif yaitu:

1. Mengkaji pengetahuan sebelumnya
2. Mempertimbangkan perbedaan individual
3. Sesuai dengan tujuan negara (*state objectives*)
4. Mengembangkan ketrampilan metakognisi
5. Memberikan interaksi sosial
6. Menggabungkan konteks yang realistik
7. Melibatkan peserta didik dalam konteks yang relevan
8. Pemberian umpan balik yang sering, tepat waktu, dan konstruktif.

Pembelajaran akan efektif, apabila guru sebelum memulai pembelajaran, mengingatkan kembali kepada peserta didik tentang pengetahuan (materi ajar) yang didapat sebelumnya. Proses kegiatan pembelajaran dikatakan berhasil apabila materi ajar dapat dipahami dengan baik sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diharapkan. Keaktifan peserta didik dapat dicapai apabila guru berperan sebagai fasilitator, motivator, dan dinamisor selama proses pembelajaran

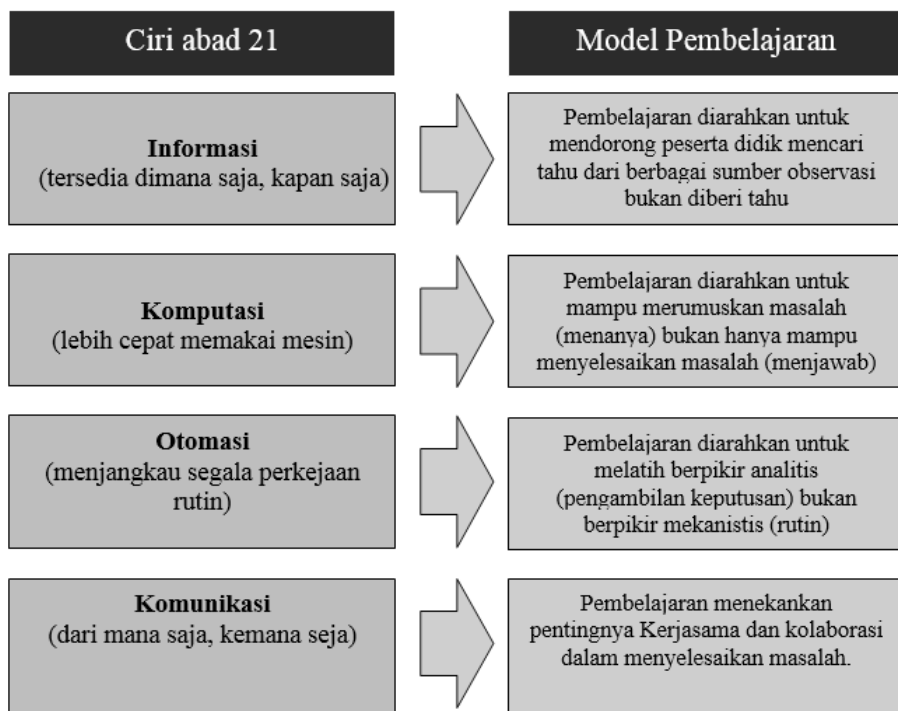
berlangsung. Guru dapat memanfaatkan teknologi *digital* dan media *online* sebagai sumber pembelajaran dalam upaya mengaktifkan belajar peserta didik. Tidak kalah pentingnya yaitu menghubungkan materi ajar disesuaikan dengan kehidupan nyata sehari-hari dimana lingkungan sosial peserta didik berada. Materi ajar yang bersifat konseptual perlu dijelaskan melalui berbagai macam contoh yang dialami peserta didik. Pengalaman nyata pada kehidupan peserta didik akan sangat membantu dalam memahami materi ajar yang disampaikan oleh guru.

Berdasarkan prinsip-prinsip pembelajaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pembelajaran abad 21 lebih menekankan pada kemampuan peserta didik dalam mencari tahu dari berbagai sumber, merumuskan permasalahan, berpikir analitis, kritis dan kerjasama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah. Pembelajaran era abad 21 harus memanfaatkan ketersediaan informasi yang ada dimana saja dan kapan saja, adanya implementasi penggunaan mesin (komputasi), mampu menjangkau segala pekerjaan rutin (otomatisasi) dan bisa dilakukan dari mana saja dan kemana saja (komunikasi).

Pembelajaran pada era abad 21 merupakan kegiatan pembelajaran yang mengintegrasikan kemampuan literasi, kecakapan pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta penguasaan terhadap teknologi, dengan tujuan agar peserta didik dapat beradaptasi dengan zamannya. Inisiasi dari pembelajaran era abad 21 ini, akan menjadi salah satu instrument untuk ‘menguasai’ masa depan. Peserta didik diharapkan mampu menaklukkan tuntutan zaman sehingga pada akhirnya mampu berkompetisi dengan baik di masa yang akan datang.

Pembelajaran abad 21 merupakan suatu peralihan pembelajaran dimana guru dituntut untuk mampu mengubah pendekatan pembelajaran dari *teacher centred* menjadi *student centered*. Karakteristik pembelajaran abad 21 dalam konteks kerjasama dalam tim sebagai berikut: 1) menghormati perbedaan budaya dan bekerja secara efektif dengan orang-orang dari berbagai latar belakang sosial dan budaya. 2) menanggapi ide dan nilai yang berbeda dengan pikiran terbuka.

Pembelajaran abad 21 adalah pembelajaran yang dirancang untuk generasi era abad 21, agar mampu mengikuti arus perkembangan teknologi terbaru. Terutama pada ranah komunikasi yang telah masuk ke sendi kehidupan, maka dari itu peserta didik diharuskan untuk dapat menguasai empat keterampilan belajar 4C, yakni: *creativity and innovation, critical thinking and problem solving, communication dan collaboration*. Hal ini sesuai dengan tuntutan masa depan dimana peserta didik harus memiliki kecakapan berpikir dan belajar. Kecakapan-kecakapan tersebut antara lain kecakapan memecahkan masalah, berpikir kritis, kolaborasi, dan kecakapan berkomunikasi. Hal tersebut dibuat dalam skema sebagai berikut:



Gambar: 4.1
Skema Pergeseran Belajar Abad 21
(Sumber: Kemendikbudristekdikti 2018)

E. Strategi pembelajaran abad 21

Beberapa strategi pembelajaran abad 21 menggunakan 4C, untuk membekali peserta didik dengan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapi persaingan di era abad 21, yakni:

1. *Critical Thinking and Problem Solving* (Berpikir Kritis & Pemecahan Masalah)

Kemampuan berpikir kritis merupakan suatu proses yang terarah dan jelas yang digunakan dalam kegiatan mental seperti memecahkan masalah, mengambil keputusan, membujuk, menganalisis asumsi dan melakukan penelitian ilmiah. Berpikir kritis adalah kemampuan untuk berpendapat dengan cara yang terorganisasi. Berpikir kritis merupakan kemampuan untuk mengevaluasi secara sistematis bobot pendapat pribadi dan pendapat orang lain. Berpikir kritis secara esensial adalah proses aktif dimana seseorang memikirkan berbagai hal secara mendalam, mengajukan pertanyaan untuk diri sendiri, menemukan informasi yang relevan untuk diri sendiri daripada menerima berbagai hal dari orang lain. Dalam konsep ini peserta didik belajar memecahkan masalah yang ada dan mampu menjelaskan, menganalisis dan menciptakan solusi bagi individu maupun masyarakat. Peran peserta didik dalam penerapan pembelajaran abad 21 adalah; belajar secara kolaboratif, belajar berbasis masalah, memiliki kemampuan *high order thinking*, serta belajar mengajukan pertanyaan.

2. *Creativity and Innovation* (Daya Cipta dan Inovasi)

Sebuah strategi pembelajaran abad 21 adalah *creativity*, Kreativitas tidak selalu identik dengan peserta didik yang pintar menggambar atau merangkai kata dalam tulisan. Namun, kreativitas juga dapat dimaknai sebagai kemampuan berpikir *outside the box* tanpa dibatasi aturan yang cenderung mengikat.

Peserta didik-peserta didik yang memiliki kreativitas tinggi mampu berpikir dan melihat suatu masalah dari berbagai sisi atau perspektif. Hasilnya, mereka akan berpikiran lebih terbuka dalam menyelesaikan masalah. Pada konsep ini peserta didik akan diajak untuk bisa membiasakan diri dalam melakukan dan menjelaskan setiap ide yang dipikirkannya. Ide ini akan dipresentasikan kepada teman kelas secara terbuka sehingga nantinya akan menimbulkan reaksi dari teman kelas. Aktivitas ini bisa menjadikan sudut pandang peserta didik menjadi luas dan terbuka dengan setiap pandangan yang ada.

3. ***Collaboration*** (Kerjasama)

Collaboration adalah aktivitas bekerja sama dengan seseorang atau beberapa orang dalam satu kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Aktivitas ini penting diterapkan dalam proses pembelajaran agar peserta didik mampu dan siap untuk bekerja sama dengan siapa saja dalam kehidupannya mendatang. Saat berkolaborasi bersama orang lain, peserta didik akan terlatih mengembangkan solusi terbaik yang bisa diterima oleh semua orang dalam kelompoknya. Konsep kerjasama akan mengajak peserta didik untuk belajar membuat kelompok, menyesuaikan dan kepemimpinan. Tujuan kerjasama ini agar peserta didik mampu bekerja lebih efektif dengan orang lain, meningkatkan empati dan bersedia menerima pendapat yang berbeda. Manfaat lain dari kerjasama ini untuk melatih peserta didik agar bisa bertanggung jawab, mudah beradaptasi dengan lingkungan, masyarakat, dan bisa menentukan target yang tinggi untuk kelompok dan individu.

4. ***Communication*** (Komunikasi)

Communication dimaknai sebagai kemampuan peserta didik dalam menyampaikan ide dan pikirannya secara cepat, jelas, dan efektif. Keterampilan ini terdiri dari sejumlah sub-skill, seperti kemampuan berbahasa yang tepat sasaran, kemampuan

memahami konteks, serta kemampuan membaca pendengar (*audience*) untuk memastikan pesannya tersampaikan. Dalam hal ini peserta didik diminta untuk bisa menguasai, mengatur, dan membangun komunikasi yang baik dan benar baik secara tulisan, lisan, maupun multimedia. Peserta didik diberi waktu untuk mengelola hal tersebut dan menggunakan kemampuan komunikasi untuk berhubungan seperti menyampaikan gagasan, berdiskusi hingga memecahkan masalah yang ada.

F. Model-Model Pembelajaran Abad ke 21

Model pembelajaran pada era abad 21 yang harus dilakukan oleh guru secara alamiah akan mengalami perubahan signifikan. Selama ini model pembelajaran dilakukan dengan cara-cara yang tradisional guru yang lebih aktif (*Teacher Centered*) akan bergerak ke arah *Student Centered Learning* dengan pendekatan *digital* menggunakan aplikasi *Learning Management System* (LMS). Pendekatan ini akan dirasakan lebih relevan dalam memenuhi kebutuhan peserta didik era abad 21. Proses transisi dari lingkungan kelas yang menerapkan cara tradisional ke cara *digital* sangat bervariasi tergantung pada kreativitas guru dan sekolah yang bersangkutan dalam merespon dan menyikapinya.

Prensky mendeskripsikan guru sebagai variabel proses hasil adopsi dan adaptasi teknologi yang bergerak, baik secara cepat atau lambat. Ada empat fase proses adopsi dan adaptasi guru dalam pembelajaran era abad 21 diantaranya: (1) berkecimpung (*dabbling*), (2) melakukan hal-hal lama dengan cara lama (*old things in old ways*), (3) melakukan hal-hal lama dengan cara-cara baru (*old things in new ways*) dan (4) melakukan hal-hal baru dengan cara-cara baru (*doing new things in new ways*) (Smaldino, dkk, 2015: 12).

Proses ini dimulai dari fase 1 yaitu berkecimpung dengan teknologi yaitu dengan cara menambahkan teknologi ke beberapa situasi belajar secara acak. Pada fase 2, teknologi digunakan untuk melakukan hal-hal lama dengan cara lama seperti ketika guru

menampilkan catatan belajar di *PowerPoint* dari pada menggunakan OHP (*projector overhead*). Fase 3 melakukan hal-hal lama dengan cara baru dimana teknologi mulai digunakan, seperti ketika guru menggunakan model 3D *Virtual* untuk mendemonstrasikan struktur sebuah senyawa. Contoh lain ketika peserta didik menggunakan aplikasi pengolah kata dan *clip art* daripada menggunakan kertas *notebook* dan menggambar langsung untuk membuat cerita pendek. Fase 4 melakukan hal-hal baru dengan cara-cara baru yang sepenuhnya memanfaatkan kekuatan teknologi dan media. Hal ini mengharuskan peserta didik berorientasi ke masa depan untuk mengembangkan keterampilan dalam pemrograman, penyaringan pengetahuan, menggunakan konektivitas dengan teknologi canggih, dan penyediaan miniature yang dapat dikustomisasi satu persatu.

Beberapa model pembelajaran yang dapat digunakan guru di era abad 21 dengan tujuan untuk membekali peserta didik agar memiliki kecakapan dan keterampilan abad 21. Strategi pembelajaran ini lebih menekankan pada pembelajaran aktif (*active learning*) dan berpusat pada peserta didik (*student centered*), diantara strategi pembelajaran tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Pembelajaran *Project Based Learning* (PjBL)

Goodman dan Stivers (2010) mendefinisikan *Project Based Learning* (PjBL) merupakan model pengajaran yang dibangun di atas kegiatan pembelajaran dan tugas nyata untuk memberikan tantangan kepada peserta didik terkait dengan kehidupan sehari-hari dan dipecahkan secara berkelompok. *Project Based Learning* (pembelajaran berbasis proyek) merupakan salah satu model pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dan memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik. Pengalaman belajar peserta didik maupun konsep dibangun berdasarkan produk yang dihasilkan dalam proses pembelajaran berbasis proyek.

Grant (2002) mendefinisikan *project based learning* atau pembelajaran berbasis proyek merupakan model pembelajaran yang berpusat pada peserta didik untuk melakukan suatu investigasi yang mendalam terhadap suatu topik. Peserta didik secara konstruktif melakukan pendalaman pembelajaran dengan pendekatan berbasis riset terhadap permasalahan dan pertanyaan yang berbobot, nyata, dan relevan. Sedangkan Made Wena (dalam Lestari, 2015: 14) menyatakan bahwa model Project Based Learning adalah model pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada pendidik untuk mengelola pembelajaran di kelas dengan melibatkan kerja proyek. Kerja proyek merupakan suatu bentuk kerja yang memuat tugas-tugas kompleks berdasarkan kepada pertanyaan dan permasalahan yang sangat menantang dan menuntun peserta didik untuk merancang, memecahkan masalah, membuat keputusan, melakukan kegiatan investigasi, serta memberikan kesempatan peserta didik untuk bekerja secara mandiri

Karakteristik model *Project-based Learning* diantaranya yaitu peserta didik dihadapkan pada permasalahan konkret, mencari solusi, dan mengerjakan proyek dalam tim untuk mengatasi masalah tersebut. Pada model PjBL peserta didik tidak hanya memahami konten, tetapi juga menumbuhkan keterampilan pada peserta didik bagaimana berperan di masyarakat. Keterampilan yang ditumbuhkan dalam PjBL diantaranya keterampilan komunikasi dan presentasi, keterampilan manajemen organisasi dan waktu, keterampilan penelitian dan penyelidikan, keterampilan penilaian diri dan refleksi, partisipasi kelompok dan kepemimpinan, dan pemikiran kritis.

Peserta didik secara konstruktif melakukan pendalaman pembelajaran dengan pendekatan berbasis riset terhadap permasalahan dan pertanyaan yang berbobot, nyata, dan relevan. Kerja proyek merupakan suatu bentuk kerja yang

memuat tugas-tugas kompleks berdasarkan kepada pertanyaan dan permasalahan yang sangat menantang dan menuntun peserta didik untuk merancang, memecahkan masalah, membuat keputusan, melakukan kegiatan investigasi, serta memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bekerja secara mandiri.

Pendekatan pembelajaran berbasis proyek (PjBl) menciptakan lingkungan belajar “konstruktivisme” dimana peserta didik membangun pengetahuan mereka sendiri dan pendidik menjadi fasilitator. Karakteristik model *Project based Learning* diantaranya yaitu peserta didik dihadapkan pada permasalahan konkret, mencari solusi, dan mengerjakan proyek dalam tim untuk mengatasi masalah tersebut. Keterampilan yang ditumbuhkan dalam PjBl diantaranya keterampilan komunikasi dan presentasi, keterampilan manajemen organisasi dan waktu, keterampilan penelitian dan penyelidikan, keterampilan penilaian diri dan refleksi, partisipasi kelompok dan kepemimpinan, dan pemikiran kritis.

Penilaian kinerja pada *Project-based Learning* (PjBl) dapat dilakukan secara individual dengan memperhitungkan kualitas produk yang dihasilkan, kedalaman pemahaman konten yang ditunjukkan, dan kontribusi yang diberikan pada proses realisasi proyek yang sedang berlangsung. *Project-based Learning* (PjBl) juga memungkinkan peserta didik untuk merefleksikan ide dan pendapat mereka sendiri, dan membuat keputusan yang mempengaruhi hasil proyek dan proses pembelajaran secara umum, dan mempresentasikan hasil akhir produk.

2. Pembelajaran kolaborasi (*Collaborative Learning*).

Penerapan model pembelajaran kolaboratif bukan hal yang baru dalam dunia pendidikan. Pembelajaran kolaboratif didasarkan pada teori konstruktivisme sosial yang dikemukakan oleh Vygotsky. Menurut Vygotsky (1978)

pembelajaran kolaboratif (*Collaborative Learning*); digunakan untuk meningkatkan potensi pertukaran aktif, pemikiran kritis, dan prestasi. Teknologi memungkinkan terjadinya kolaborasi antara guru dan peserta didik. Menciptakan sumber daya *digital*, presentasi, dan proyek bersama dengan pendidik dan peserta didik lain akan membuat kegiatan kelas menyerupai dunia nyata (Palmer, 2015).

Pembelajaran kolaboratif diawali dari pembelajaran kooperatif (*cooperative Learning*), yaitu strategi kelompok dimana peserta didik bekerjasama untuk saling membantu dalam belajar. Integrasi dari strategi ini adalah peserta didik dapat belajar tidak hanya berdiskusi masalah materi tugas (*task*) dan menonton media, akan tetapi juga dapat menghasilkan media. Sebagai contoh peserta didik dapat mendesain dan menghasilkan sebuah podcast, video, atau powerpoint atau prezi presentasi.

3. **Pembelajaran *Flipped Classroom*.**

Flipped classroom (pembelajaran terbalik) merupakan model pembelajaran di mana peserta didik sebelum belajar di kelas mempelajari materi lebih dahulu di rumah sesuai dengan tugas yang diberikan oleh guru. Model ini juga digunakan oleh guru ketika ada peserta didik yang tidak hadir di kelas karena sesuatu hal. Guru bisa membuat video apa yang diajarkannya dan diberikan kepada yang tidak masuk kelas tersebut. Jon Bergmann dan Aaron Sams, yaitu guru kimia SMA Woodland Park di Colorado, Amerika Serikat, menggunakan *Flipped classroom* ini untuk membantu para peserta didiknya yang tidak masuk kelas dengan membuat video pembelajaran apa yang sudah mereka ajarkan. Hasilnya sangat bagus, peserta didik bisa mengikuti pelajaran dan tidak ketinggalan. Model ini akhirnya dipakai juga oleh peserta didik yang sudah belajar di kelas sebagai bahan memperdalam materi yang sudah dipelajarinya.

Guru sebelum membahas materi yang akan diajarkan memberikan tugas terlebih dahulu kepada peserta didik untuk mempelajari materi yang ada dalam media pembelajaran. Model belajar seperti ini membuat peserta didik dituntut untuk lebih mandiri karena mereka mempelajari bahan terlebih dahulu sebelum ada pertemuan di kelas. Model ini juga membuat peserta didik lebih aktif karena dorongan keingintahuan mereka juga lebih tinggi. Model ini juga cocok dan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi Era Industri 4.0. Perubahan model belajar ini tentu membutuhkan pelatihan dan kesiapan guru, tenaga kependidikan, dan para pejabat pendidikan dalam merancang rencana pelaksanaan pembelajaran dan media pembelajaran yang *compatible* dengan perkembangan teknologi saat ini.

Guru bisa dengan mudah mengunduh materi yang akan dipelajari peserta didik dari berbagai *learning management system* (LMS) yang sudah tersedia, baik dari Kemdikbud, yaitu Rumah Belajar dan TV Edukasi, maupun menggunakan LMS dari swasta yang dapat diunduh secara gratis. Materi diserahkan kepada peserta didik dengan diberi penjelasan apa yang harus dikerjakan dan akan dibahas pada pertemuan berikutnya.

Pada saat peserta didik datang ke sekolah, guru tinggal membahas dengan mereka, misalnya peserta didik diminta mempresentasikan apa yang telah dipelajari. Dengan demikian, peserta didik terlatih mengomunikasikan apa yang dipelajari kepada teman sejawat. Untuk memperdalam materi yang dipelajari, guru juga bisa mengajak peserta didik berdiskusi dalam kelompok kecil. Guru berperan sebagai fasilitator dan berkeliling kelas untuk memotivasi sekaligus memantau keaktifan peserta didik dalam berdiskusi. Dengan model ini, peserta didik tidak perlu hadir ke sekolah tiap hari. Jadi, seandainya tahun ajaran baru nanti peserta didik harus masuk

sekolah di selang-seling, metode ini sangat bagus. Peserta didik akan mengerjakan tugas pada saat di rumah selama tiga hari dan masuk ke sekolah belajar di kelas selama tiga hari. Model ini cocok untuk mengoptimalkan waktu di kelas yang terbatas dan juga akan melatih peserta didik untuk mengelola waktu dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Amerika dan juga beberapa sekolah di Indonesia yang sudah mempraktikkan *flipped classroom*, dan hasilnya sangat menggembirakan serta kualitasnya lebih baik. Para peserta didik yang mempraktikkan metode ini motivasi belajarnya sangat tinggi, kreativitasnya meningkat, tanggungjawab meningkat, peserta didik lebih aktif dalam PBM di kelas, dan nilai akademiknya lebih baik jika dibandingkan cara belajar tradisional. Begitu juga para guru juga merasa punya waktu lebih untuk berinteraksi dengan peserta didik.

Dengan model ini, tujuan kita untuk membekali kemampuan peserta didik untuk berpikir kritis (*critical thinking*), bekerjasama (*collaborative*), kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), dan berpikir kreatif dan inovatif (*creative/innovative*) dapat kita laksanakan dengan baik. Guru tidak mendominasi waktu di kelas. Interaksi guru dan peserta didik semakin baik dan semakin menyenangkan. *Flipped classroom* atau yang dikenal dengan kelas terbalik adalah proses belajar mengajar yang menggunakan aspek teknologi pada prosesnya. Inti dari *flipped classroom* adalah “mentransfer” materi diluar kelas formal melalui video atau catatan yang sesuai dan menggunakan kelas formal untuk berkolaborasi dan melakukan kegiatan yang relevan. Berbeda dengan pembelajaran tradisional, *flipped classroom* merubah pembelajaran peserta didik aktif menjadi kegiatan pembelajaran pengalaman dan materi pembelajaran disediakan menggunakan media *digital*.

4. Pembelajaran *Think Pair Share*

Model pembelajaran “*think pair share*” diterjemahkan dalam bahasa Indonesia berarti “berpikir, berpasangan dan berbagi”. Model ini merupakan cara belajar yang didesain untuk peserta didik agar dapat terdorong ke dalam alur interaksi dan komunikasi baik dengan sesama teman dan guru. Model Pembelajaran *think pair share*, menuntun guru lebih kreatif dalam mengajar, sehingga dapat membuat peserta didik merasa nyaman dan menyenangkan terhadap materi yang disampaikan guru. Model pembelajaran *think pair share* merupakan salah satu model pembelajaran kooperatif.

Model pembelajaran ini mengedepankan peserta didik untuk berperan aktif bersama dengan teman kelompoknya dengan cara berdiskusi untuk memecahkan suatu permasalahan. Menurut Frank Lyman sebagaimana dikutip oleh Arends (1997), *think pair share* merupakan suatu cara yang efektif untuk membentuk variasi suasana diskusi kelas. Beberapa keunggulan model ini adalah *think pair share* meningkatkan kemampuan peserta didik karena peserta didik mengingat dan menyampaikannya kepada peserta didik lain yang masih dalam kelompoknya. Peserta didik saling menyampaikan idenya dalam menyelesaikan permasalahan bersama dengan teman kelompoknya.

Ada tiga tahapan dalam model pembelajaran *think pair share*, yaitu *thinking*, *pairing*, dan *sharing*.

- a. *Thinking*/berpikir; pada tahap ini guru memberikan pertanyaan kepada peserta didik. Guru memberikan waktu beberapa menit kepada peserta didik untuk memikirkan jawabannya, biasanya waktu 3 menit. Peserta didik berpikir mencari jawabannya secara mandiri.

- b. *Pairing*/berpasangan; guru memberikan perintah kepada peserta didik untuk membentuk kelompok dengan cara berpasangan dengan temannya. Peserta didik mendiskusikan pertanyaan yang sudah diberikan guru pada tahap pertama dengan teman pasangannya. Dalam diskusi tersebut terjadi penyatuan pendapat atas jawaban yang mereka pikirkan. Waktu dalam tahap ini kira-kira 5-7 menit.
- c. *Sharing*/berbagi; pada tahap ini guru meminta peserta didik untuk menyampaikan hasil diskusinya kepada teman-temannya. Penyampaian hasil tugas bisa di depan kelas untuk menghemat waktu. Guru memanggil beberapa kelompok peserta didik untuk menyampaikan hasil jawabannya.

Adapun langkah-langkah dalam model pembelajaran *think pair share* adalah:

- 1) Guru menjelaskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai.
- 2) Guru memberikan apersepsi mengenai materi yang disampaikan
- 3) Guru menyampaikan isi materi
- 4) Guru memberikan pertanyaan kepada peserta didik kemudian peserta didik diberikan waktu untuk berpikir.
- 5) Peserta didik berpikir untuk memperoleh jawaban (waktu kurang lebih 3 menit)
- 6) Peserta didik diminta untuk berpasangan dengan temannya

- 7) Peserta didik berdiskusi dengan pasangannya untuk memecahkan pertanyaan guru.
- 8) Peserta didik menyampaikan hasil diskusinya di depan kelas
- 9) Guru memberikan kesimpulan dan meluruskan jawaban peserta didik dan menambah jawaban peserta didik.

5. Pembelajaran *Card Sort*

a. Pengertian pembelajaran *Card Sort*

Pembelajaran *Card Sort* adalah segala bentuk pembelajaran yang memungkinkan peserta didik berperan secara aktif dalam proses pembelajaran itu sendiri dengan cara menyortir kartu atau memilih kartu.

b. Tujuan Model *Card Sort*

Tujuan penerapan model pembelajaran *card sort* ini adalah untuk mengaktifkan setiap individu sekaligus kelompok (*cooperative learning*) dalam belajar. Jadi dalam model *active learning tipe card sort* ini merupakan kegiatan kolaboratif yang bisa digunakan untuk mengajarkan konsep, karakteristik, fakta tentang suatu obyek, atau mengulangi informasi. Gerakan fisik diutamakan dapat membantu untuk memberi energi kepada kelas yang letih dan bosan.

c. Langkah-langkah Model Pembelajaran *Card Sort*

- 1) Guru menyiapkan kartu berisi tentang materi pokok sesuai KI/KD mapel.
- 2) Seluruh kartu diacak/dikocok agar campur.
- 3) Bagilah kartu kepada murid dan pastikan masing-masing memperoleh satu (boleh dua).

- 4) Guru mempertemukan kembali masing-masing kelompok dan memberi kesempatan salah satu kelompok tertentu untuk memulai berdebat dengan menyampaikan argumen yang disepakati dalam kelompok
- 5) Selanjutnya, mengundang anggota kelompok lain untuk menyampaikan pandangan yang berbeda, dan seterusnya secara bergiliran.
- 6) Guru mengapresiasi pendapat peserta didik dan mengklasifikasi atau menyimpulkan dengan membandingkan isu-isu yang diamati

6. Pembelajaran *Constructive Controversy*

Constructive Controversy adalah satu model pembelajaran yang relevan dengan era abad 21. Tujuan utama *constructive controversy* meminta setiap kelompok untuk saling menghargai adanya perbedaan pendapat, informasi, ide, dan kesimpulan. Dalam *constructive controversy* tidak ada aturan untuk membuat kontroversi yang produktif, tetapi ada tuntunan yang dapat membantu setiap anggota berargumen dengan lebih konstruktif dan mengubah ketidaksepakatan diantara anggota ke dalam pengalaman yang positif, diantaranya:

- a. Konteks yang paling penting dalam *constructive controversy* adalah materi yang diperdebatkan tidak memberikan jawaban siapakah anggota atau kelompok yang paling tepat argumen atau jawabannya, tetapi tujuan utamanya adalah mengeksplorasi setiap argumen dari perspektif yang berbeda dan mengintegrasikan informasi yang berbeda untuk menarik kesimpulan.
- b. Titik utama dari kontroversi adalah ketidaksetujuan pendapat antara anggota atau kelompok dan mencoba

menemukan solusi atau pemecahan yang berkualitas. Ketidaksamaan pendapat, informasi dan kesimpulan dari semua anggota akan membuat kontroversi menjadi produktif.

- c. Setiap anggota harus berpartisipasi aktif dalam diskusi. Setiap anggota harus mampu mengungkapkan ide dengan terbuka dan jujur tanpa paksaan. Hal ini sangat penting bahwa setiap anggota harus saling bertukar pendapat dan ide supaya mendapatkan umpan balik dan reaksi dari anggota lainnya yang akan membantu meningkatkan kualitas kinerja setiap kelompok.
- d. Mengeneralisasikan ide-ide, mengumpulkan informasi, dan menggunakan logika deduktif dan induktif untuk membuat kesimpulan yang tentative.

6. Pembelajaran *Learning Together*

Pembelajaran *Learning Together* (Belajar Bersama) pertama kali dikembangkan oleh David Johnson dan Roger Johnson di Universitas Minnesota pada tahun 1999. Menurut Johnson, & Johnson, (1990) menyatakan bahwa: *“This method emphasizes team-building activities before students begin working together and regular discussions within groups about how well they are working together. Numerous relatively brief experiments have shown positive effects of these approaches”*.

Learning Together adalah suatu model pembelajaran yang melibatkan peserta didik yang bekerja dalam kelompok-kelompok yang tiap-tiap kelompok beranggota 4 atau 5 orang yang heterogen menangani tugas tertentu yang diberikan oleh guru. Setiap kelompok menyerahkan satu hasil kelompok. Tiap-tiap kelompok menerima pujian dan ganjaran berdasarkan pada hasil kelompok tersebut.

Langkah-langkah model pembelajaran *learning together* menurut Miftahul Huda (2014:119-120) langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Guru menyajikan pelajaran
- b. Membentuk kelompok yang anggotanya 4 sampai 5 peserta didik secara heterogen
- c. Masing-masing kelompok menerima lembar tugas untuk bahan diskusi dan menyelesaikannya
- d. Beberapa kelompok mempresentasikan hasil pekerjaannya
- e. Pemberian pujian dan penghargaan berdasarkan hasil kerja kelompok

Langkah-langkah model pembelajaran *learning together* di atas merupakan tindakan berpola. Pola ini diciptakan agar hasil pembelajaran dengan pengembangan model pembelajaran *learning together* dapat diajarkan agar dapat menumbuhkan minat dan motivasi peserta didik dalam belajar.

7. *Teams-Games-Tournament* (TGT)

Team Games Tournament (TGT) adalah salah satu model pembelajaran *student centered* yang menempatkan peserta didik dalam kelompok-kelompok belajar yang beranggotakan 5 sampai 6 orang peserta didik dan memiliki kemampuan, jenis kelamin dan suku atau ras yang berbeda. *Team Games Tournament* (TGT) terdiri atas 5 langkah tahapan, yaitu tahap penyajian kelas (*class precentation*), belajar dalam kelompok (*teams*), permainan (*games*), pertandingan (*tournament*), dan penghargaan kelompok (*team recognition*). *Team Games Tournament* (TGT) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Peserta didik bekerja dalam kelompok-kelompok kecil
- b. Games tournament
- c. Penghargaan kelompok

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut: peserta didik ditempatkan dalam tim belajar beranggotakan lima orang yang merupakan campuran menurut tingkat prestasi, jenis kelamin, dan suku. Guru menyiapkan pelajaran, dan kemudian peserta didik bekerja di dalam tim mereka untuk memastikan bahwa seluruh anggota tim telah menguasai pelajaran tersebut. Akhirnya seluruh peserta didik dikenai kuis, pada waktu kuis ini mereka tidak dapat saling membantu. Aturan (skenario) permainan, dalam satu permainan terdiri dari kelompok penantang I, kelompok penantang II, dan seterusnya sejumlah kelompok yang ada. Kelompok pembaca, bertugas: (1) Ambil kartu bernomor dan cari pertanyaan pada lembar permainan; (2) Baca pertanyaan dengan keras; (3) Beri jawaban. Kelompok penantang kesatu bertugas: Menyetujui pembaca atau memberi jawaban yang berbeda. Sedangkan kelompok penantang kedua: (1) Menyetujui pembaca atau memberi jawaban yang berbeda; (2) Cek lembar jawaban. Kegiatan ini dilakukan secara bergilir (*games ruler*).

8. ***Group Investigation*** (GI)

Pengertian *Group Investigation* (GI) Investigasi kelompok merupakan model pembelajaran *student centered* yang paling kompleks. Model ini pertama kali dikembangkan oleh Thelan. Dalam perkembangannya model ini diperluas dan dipertajam oleh Sharan dari Universitas Tel Aviv. Model pembelajaran ini memerlukan norma dan struktur kelas yang lebih kompleks daripada model pembelajaran yang lebih berpusat kepada guru. Model pembelajaran ini juga dapat melatih peserta didik untuk trampil dalam berkomunikasi

dan proses kelompok yang baik. Kelebihan *Group Investigation* (GI) adalah sebagai berikut:

- a. Peserta didik menjadi lebih aktif.
- b. Diskusi menjadi lebih aktif.
- c. Tugas guru menjadi lebih ringan.
- d. Peserta didik yang nilainya tertinggi diberikan penghargaan yang dapat mendorong semangat belajar peserta didik.
- e. Setiap kelompok mendapatkan tugas yang berbeda sehingga tidak mudah untuk mencari jawaban dari kelompok lain.

Sedangkan yang menjadi kekurangan *Group Investigation* (GI) adalah sebagai berikut:

- a. Peserta didik cenderung ribut, sebab peran seorang guru sangat sedikit.
- b. Biasanya peserta didik mengalami kesulitan dalam menjelaskan hasil temuannya kepada temannya.

9. *Problem-Based Learning* (Pembelajaran Berbasis Masalah)

Problem-Based Learning atau pembelajaran berbasis masalah, melatih peserta didik secara aktif untuk mencari solusi tentang masalah-masalah terstruktur atau tidak terstruktur yang terdapat di dunia nyata. Masalah terstruktur memberikan peserta didik pemahaman yang jelas tentang apa yang mungkin menjadi jawaban atas permasalahan yang ada. Integrasi dari model pembelajaran ini dengan teknologi adalah banyaknya aplikasi komputer yang menyediakan dan mendukung pembelajaran berbasis masalah. Sebagai contoh aplikasi *microsoft access* dan *excel* yang mengijinkan peserta didik untuk mengembangkan dan menjelajahi *data sets* untuk menemukan jawaban menggunakan rumus fungsi.

G. Metode Pembelajaran Abad 21

Pembelajaran abad 21 bisa diimplementasikan dalam beberapa metode pembelajaran, yaitu sebagai berikut:

1. SGD (*small group discussion*)

SGD adalah metode pembelajaran yang mengelompokkan peserta didik dalam grup-grup kecil berisi 4-6 anggota. Hal ini bertujuan untuk melatih peserta didik agar saling bertukar ide/gagasannya sehingga setiap peserta didik akan memperoleh pengetahuan dan pengalaman dari pembelajaran yang dilakukan. Pada metode pembelajaran ini, guru hanya berperan sebagai pengarah serta pendamping.

2. RPL (*role-play and simulation learning*)

RPL adalah metode pembelajaran yang melibatkan peran peserta didik dalam menyampaikan materi dalam bentuk akting. Dalam berakting, peserta didik ditekankan untuk memanfaatkan teknologi yang telah ada. Misalnya saja, memperagakan kisah terbentuknya Gunung Tangkuban Perahu. Nah, peserta didik bisa memperagakannya dalam bentuk video. Kemudian, video bisa ditayangkan di depan kelas.

Contoh pembelajaran abad 21 adalah peserta didik diminta untuk membuat pupuk berbahan dasar sampah organik sebagai pupuk alternatif yang ramah lingkungan. Adapun langkah penerapannya berkaitan dengan contoh tersebut adalah sebagai berikut.

1. Guru memberikan pemahaman terkait masalah utama yang melatarbelakangi pembuatan pupuk alternatif berbahan sampah organik. Misalnya saja, meningkatnya kasus pencemaran tanah akibat pemakaian pupuk kimia secara berlebihan.

2. Guru membimbing peserta didik dalam menentukan alur kerja serta rencana pembuatan produk.
3. Guru membimbing peserta didik untuk membuat jadwal pengerjaan tugas, mulai menyusun alur kerja, persiapan barang, sampai mendapatkan hasil. Kegiatan pembelajaran ini membutuhkan waktu yang lebih lama karena proses pembuatan pupuk tidak bisa selesai hanya dalam satu kali pertemuan.
4. Jika tiba jadwal presentasi, setiap kelompok harus mempresentasikan proses pembuatan pupuk di depan kelas. Dalam hal ini, kelompok lain diberi kesempatan untuk bertanya terkait pembuatan pupuk tersebut.
5. Guru memberikan penilaian terkait hasil yang diperoleh setiap kelompok.
6. Guru mengadakan evaluasi terkait pembuatan pupuk alternatif berbahan dasar sampah organik.

Kesimpulannya, pembelajaran abad 21 menekankan adanya perubahan pemikiran serta perilaku pada peserta didik agar selalu peduli dengan masalah di lingkungannya. Caranya dengan selalu berpikir kritis dan berorientasi pada pemecahan masalah, kreatif, berkolaborasi dengan sesama, dan selalu menjalin komunikasi dengan lingkungan.

BAB VI

MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN ABAD 21

A. Pentingnya Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menghadapi era abad 21, penguatan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi pendidik dan tenaga kependidikan dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memiliki relevansi yang tepat dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, aktivitas yang berkenaan dengan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika suatu organisasi pendidikan.

Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah upaya pengembangan strategi penyusunan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi pendidik (guru) dan tenaga kependidikan dimasa depan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan formasi pendidik (guru)

dan tenaga kependidikan seiring dengan perkembangan jumlah peserta didik sebagai akibat pertumbuhan demografi nasional.

Dalam sistem pendidikan nasional, organisasi atau institusi yang bergerak dalam sistem pendidikan, merupakan sub sistem yang memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola dan dimana secara tepat. Secara nyata, pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi pendidikan yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional. Di tingkat nasional, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan langkah strategis dalam mewujudkan sistem pendidikan nasional yang efektif dan efisien. Tenaga-tenaga handal dalam dunia pendidikan hanya akan diperoleh jika sistem pendidikan telah memiliki mekanisme yang ideal untuk melakukan perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pembinaan, evaluasi dan pemberhentian yang tepat. Dengan kata lain sistem pendidikan nasional memerlukan mekanisme manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang searah dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Sekolah sebagai organisasi pendidikan formal akan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki sumber daya manusia yaitu pendidik dan tenaga pendidikan yang kompeten dan profesional dengan rasio jumlah yang memadai. Pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan strategis dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, terutama dalam upaya pembentukan watak dan membangun karakter (*Character Building*) peserta didik melalui kegiatan pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan, serta penyampaian ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan interaksi antara pendidik dan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran yang kreatif dan menyenangkan.

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa tantangan abad 21 yang paling dirasakan adalah adanya persaingan

global yang sangat tajam. Hal ini tentu membawa implikasi terhadap perubahan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang harus berorientasi mutu dan berbasis digital, yaitu perlunya peningkatan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan baik kepala sekolah, guru, laboran, pustakawan, tata usaha sekolah sampai tenaga pendukung pendidikan seperti satuan pengamanan (Satpam) dan *Office Boy* (OB) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kepala sekolah dan pendidik dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya, juga harus terampil dan menguasai teknologi digital, karena dimasa yang akan datang baik kepala sekolah maupun pendidik suka tidak suka akan berhadapan dengan persaingan global dan revolusi industri 4.0 yang menuntut dan membutuhkan penguasaan keterampilan teknologi digital.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan rangkaian aktivitas fungsional dan integral pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah untuk mendukung pelaksanaan fungsi sekolah sebagai institusi pendidikan formal yang memproses peserta didik melalui kegiatan pendidikan dan pembelajaran untuk dapat melahirkan lulusan sekolah yang memiliki daya saing tinggi. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mencakup tahapan kegiatan pengelolaan pendidik (guru) dan tenaga kependidikan mulai dari masuk dalam organisasi pendidikan (sekolah) sampai akhirnya berhenti atau pensiun, melalui proses perencanaan, perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pelatihan, pembinaan, pengembangan karier dan penilaian sampai pemberhentian dalam suatu system kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan dan mewujudkan fungsi sekolah yang sebenarnya.

Tujuan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, kreativitas dan inovasi guna mewujudkan sebuah sistem organisasi pendidikan formal (sekolah):

1. Mampu mengatasi kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangannya sendiri.
2. Secara terus menerus dan berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan dan pembelajaran di sekolah terhadap kebutuhan kehidupan belajar peserta didik dan terhadap persaingan global secara sehat dan dinamis.
3. Mempersiapkan kader pemimpin pendidikan yang benar-benar handal dan dapat diteladani, yang mampu mewujudkan *human organization* yang memiliki kemampuan bersaing secara global.
4. Membentuk kepemimpinan yang menjamin munculnya peningkatan produktivitas pendidikan dan pembelajaran sebagai paduan fungsi keefektifan, efisiensi dan ekuitas keadilan melalui kegiatan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang rasional dan profesional.
5. Membentuk kepemimpinan yang menjamin kelangsungan usaha-usaha ke arah terwujudnya keseimbangan *equilibrium* kehidupan organisasi sekolah melalui usaha-usaha mensesuaikan tujuan-tujuan individu dengan tujuan-tujuan sistem sekolah dan organisasi pendidikan lainnya.
6. Mewujudkan kondisi dan iklim kerja sama sistem sekolah dan organisasi pendidikan lainnya yang mendukung secara maksimal pertumbuhan profesionalitas dan kecakapan teknis setiap pendidik dan tenaga kependidikan.

B. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik merupakan istilah lain dari guru. Pendidik sering disama artikan dengan pengajar. Padahal bila dilihat orientasi tujuan pelaksanaan tugas antara pendidik dan pengajar tentu memiliki makna yang berberda. Pendidik lebih berorientasi pada *transfer of value* adalah mentransfer nilai-nilai moral dan kebaikan serta

character building yaitu merupakan sebuah upaya dalam membangun serta membentuk akhlak dan budi pekerti para peserta didik menjadi lebih baik atau dengan kata lain bahwa *character building* adalah upaya membangun karakter. Setiap pendidik mempunyai tujuan untuk mencetak orang-orang bermoral. Sedang pengajar adalah lebih berorientasi pada mentransfer ilmu pengetahuan (*transfer knowledge*) adalah mentransfer ilmu pengetahuan dan pemahaman, untuk mencetak peserta didik yang cerdas, kreatif, dan memiliki wawasan pengetahuan yang luas. Dengan demikian istilah pendidik dan pengajar adalah dua istilah yang tidak bisa dipisahkan dan merupakan satu kesatuan, agar memiliki makna yang utuh.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 6 Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan pada ayat 5 disebutkan bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Selanjutnya pada pasal 39 ayat 2 Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tersebut dijelaskan tentang pendidik berdasarkan tugasnya, yaitu 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 pada ayat 1 dijelaskan tentang tugas tenaga kependidikan yaitu melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen, menyebutkan bahwa Pendidik adalah

pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Menurut Ahmad Syar'i (2020:91), pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab dalam hal memberi bimbingan atau bantuan kepada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaan diri. Akrim (2020:102) menjelaskan lebih rinci, bahwa pendidik adalah anggota masyarakat yang bertugas membimbing, mengajar dan atau melatih peserta didik yang memiliki kualifikasi akademik sebagai pendidik dan memenuhi beberapa kompetensi sebagai pendidik.

Pendidik sebagai profesi harus selalu didasarkan pada panggilan jiwa dan pengabdian. Pendidik harus memiliki sifat menerima dan mematuhi norma dan nilai-nilai kemanusiaan, memikul tugas mendidik dengan bebas, berani, dan gembira, sadar akan nilai-nilai yang berkaitan dengan perbuatan serta akibat-akibat yang ditimbulkan, bijaksana dan hati-hati menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan lain sebagainya, bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Seorang pendidik memiliki peran dan tanggung jawab yang begitu besar, karena maju mundurnya suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh kualitas pendidikan. Oleh karenanya, Dedi Sahputra Napitupulu (2020:18) menyebutkan beberapa persyaratan untuk menjadi pendidik baik persyaratan administratif, teknis, psikis, fisik, mental dan persyaratan moral, yakni sebagai berikut:

1. Persyaratan administratif

Syarat-syarat administratif ini antara lain adalah warga negara Indonesia, usia sekurang-kurangnya 21 tahun, berkelakuan baik dan mengajukan permohonan untuk menjadi pendidik.

2. Persyaratan teknis

Persyaratan teknis merupakan persyaratan formal, yakni memiliki ijazah bidang kependidikan, menguasai cara dan teknik mengajar, terampil mendesain program pengajaran, dan dapat memberikan motivasi dan bercita-cita untuk memajukan pendidikan.

3. Persyaratan psikis

Persyaratan psikis ini meliputi antara lain sehat rohani, dewasa dalam berpikir dan bertindak, maupun mengendalikan emosi, sabar, dan sopan, memiliki jiwa kepemimpinan, konsekuen dan berani bertanggung jawab, berani berkorban dan memiliki jiwa pengabdian.

4. Persyaratan fisik

Persyaratan fisik yaitu persyaratan yang berkaitan dengan kondisi tubuh pendidik, yaitu berbadan sehat, tidak memiliki cacat tubuh yang mungkin bisa mengganggu pekerjaannya, tidak memiliki gejala-gejala penyakit yang dapat menular kepada orang lain, berpenampilan rapi, bersih dan sopan. Persyaratan fisik ini penting karena pendidik selalu menjadi pusat perhatian bagi peserta didiknya.

5. Persyaratan mental

Persyaratan mental yaitu antara lain memiliki sikap mental yang sehat yaitu baik untuk profesi sebagai pendidik, dapat mencintai dan mengabdikan pada tugas serta jabatannya, bermental Pancasila dan bersikap hidup demokratis.

6. Persyaratan moral

Pendidik harus mempunyai sifat sosial dan budi pekerti yang luhur, sanggup berbuat kebajikan, serta bertingkah laku yang baik agar pantas menjadi panutan untuk peserta didiknya dan orang di sekitarnya.

C. Karakteristik Pendidik dan Tenaga Kependidikan Abad 21

Karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan untuk memasuki abad 21, dimana industri sudah berevolusi menuju era 4.0 dan memasuki era ekonomi digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) yang sering disingkat AI, big data, dan robotika jadi elemen utamanya. Sistem pendidikan harus melakukan penyesuaian menuju pendidikan 4.0, mulai mengkonstruksi ulang kemampuan berpikir kritis, kreativitas, penguasaan teknologi dan *skill literasi digital*. Ekosistem industri 4.0 menuntut pengembangan pada keterampilan abad 21, yaitu berpikir kreatif dan inovatif (*creative and innovative thinking*), berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), kemampuan berkomunikasi (*communication*), dan berkolaborasi (*collaboration*) atau yang biasa disebut dengan 4C. Untuk menunjang hal tersebut, konsep STEM (*Science, Technology, Engineering dan Math*) mulai diperkenalkan.

Untuk menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan abad 21, maka karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan, yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Mampu memfasilitasi dan menginspirasi belajar dan kreativitas peserta didik.
2. Dapat merancang dan mengembangkan pengalaman belajar dan asesmen secara digital.
3. Mampu menjadi model cara belajar dan bekerja di era digital.
4. Adaptif; artinya bisa beradaptasi dengan segala perkembangan dan perubahan yang terjadi. *Smartboard* hadir menggantikan papan tulis, tablet hadir menggantikan buku, *video conference* jadi proses pembelajaran yang lazim.
5. *Life-long Learner*; pendidik harus siap menjadi pembelajar sepanjang hayat. Pendidik abad 21 harus terus mengikuti *tren* pendidikan dan pembelajaran serta perkembangan teknologi

terupdate, juga menyesuaikan rencana dan metode pembelajaran sesuai kondisi dan perkembangan terkini.

6. Menguasai teknologi digital; pembelajaran abad 21 akan banyak memanfaatkan berbagai macam teknologi terbaru terutama ICT. Maka dari itu, salah satu profil pendidik dan tenaga kependidikan abad 21 yang cukup penting adalah melek teknologi digital. Pendidik dan tenaga kependidikan harus dapat mengoprasikan berbagai aplikasi pembelajaran seperti LMS (*Learning Management System*) maupun SMS (*School Management System*)
7. Mampu mendesain model dan metode pembelajaran yang kreatif, inovatif dan menyenangkan serta lebih bertindak sebagai fasilitator pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik
8. Mampu menggali potensi peserta didik; guru abad 21 tidak hanya mampu untuk *sharing knowledge* semata tetapi harus mampu menggali potensi peserta didiknya. Guru dapat menerapkan metode pembelajaran yang variatif dan tidak monoton, misalkan dengan menerapkan metode STEAM (*Science, Technology, Engineering, Art & Mathematics*) dalam proses pembelajaran sehingga guru sebagai fasilitator lebih mudah untuk memetakan potensi yang ada pada diri peserta didiknya.
9. Mampu melakukan pembelajaran tanpa sekat ruang kelas; Proses pembelajaran tidak hanya terbatas pada ruang kelas semata tetapi guru harus mampu memediasi peserta didik untuk dapat belajar kapan saja dan dimana saja. Ini dapat dilakukan dengan bantuan teknologi seperti dengan menggunakan aplikasi yang mempermudah siswa mengakses materi yang dipelajari maupun yang akan dipelajari oleh peserta didik seperti dengan menggunakan aplikasi yang berbasis LMS (*Learning Management System*) seperti *Edmodo*, *Schoology*, *Google Classroom* dan lain-lain.

10. Pahami cara berkolaborasi; salah satu karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif di abad 21 yaitu mampu bekerja secara kolaboratif dan bisa membimbing peserta didik untuk berkolaborasi dalam pembelajaran. Kolaborasi adalah salah satu keterampilan yang cukup penting pada era ini, karena bisa meningkatkan efektivitas dan produktivitas pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.
11. Visioner (berpikir ke depan); pendidik memiliki peran penting dalam mengarahkan peserta didik, oleh karena itu, pendidik harus menjadi mentor yang baik bagi peserta didik dalam mengarahkan jalan kehidupannya dimasa mendatang. Tugas pendidik tidak sekedar menyampaikan pelajaran, tapi juga mengarahkan peserta didiknya. Maka dari itu, pendidik abad 21 harus memiliki visi dan bisa memandang ke masa depan. Dengan demikian, mereka bisa mengarahkan peserta didik ke arah yang tepat ke depannya.
12. Mampu berperan sebagai advokat artinya guru berupaya memberikan bantuan agar hak-hak asasi pendidikan peserta didik seperti hak mengeluarkan pendapat, hak berkreasi hak mengkritisi dan hak pengembangan kariernya tidak dirampas, dihalangi, dihambat, dibatasi atau dijegal oleh siapapun.
13. Pendidik harus kritis terhadap berbagai kebijakan di sektor pendidikan. Memperhatikan berbagai isu yang berkembang dan siap mengambil sikap untuk kepentingan profesi.
14. Mampu berperan sebagai konselor; peserta didik sangat butuh seseorang yang bisa jadi pendengar yang baik, penjaga, pemberi nasehat, dan juga pemberi dorongan saat peserta didik perasaannya terpuruk.
15. Menunjukkan sikap dan perilaku yang patut ditauladani oleh orang lain terutama oleh peserta didiknya, seperti sikap ramah, hormat, sabar, jujur, bertanggung jawab dan penuh tenggang

rasa serta tidak pernah bersikap egois atau ingin menang sendiri dalam hal apapun atau mampu bersikap demokratis.

D. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kegiatan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan jangka waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas-tugas organisasi pendidikan. Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah proses yang mendefinisikan tujuan sekolah dalam mencapai produktivitas yang tinggi. Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen sumber daya manusia di sekolah, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti: pengorganisasian, pengarahan dan pengontrolan atau evaluasi tidak akan dapat berjalan.

Menurut Roni Angger Aditama (2020:11) tujuan dari dilakukannya sebuah perencanaan adalah untuk *protective benefit*, dan *positive benevit*.

1. *Protective Benefit*, perencanaan bertujuan untuk menekan atau meminimalisir kemungkinan resiko kesalahan dan kegagalan, dalam pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga tujuan untuk mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional dapat tercapai.
2. *Positive Benevit*, perencanaan bertujuan untuk memastikan bahwa arah dan tujuan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah ditentukan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Aditama (2020:11) menjelaskan bahwa dalam menyusun perencanaan suatu organisasi sekolah terdapat beberapa alternatif

pendekatan yang bisa digunakan, seperti pendekatan atas-bawah, pendekatan bawah-atas, pendekatan interaksi atau campuran dan pendekatan kelompok.

1. Pendekatan *Atas-Bawah*, yaitu pendekatan perencanaan yang penyusunan rencana pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan manajemen puncak Yayasan atau Dinas Pendidikan terlebih dahulu, lalu diteruskan ke level di bawahnya dalam hal ini kepala sekolah.
2. Pendekatan *Bawah-Atas*, yaitu perencanaan disusun oleh *middle management* (wakil kepala sekolah) terlebih dahulu, selanjutnya diteruskan ke *top management* yakni dari kepala sekolah diusulkan ke Yayasan atau Dinas Pendidikan.
3. Pendekatan interaksi atau campuran), adalah di mana penyusunan perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan bersama-sama antara manajemen puncak (Dinas Pendidikan/Yayasan), manajer (kepala sekolah), serta supervisor (pengawas sekolah), kemudian didiskusikan bersama.
4. Pendekatan kelompok, yaitu perencanaan yang disusun oleh pihak ketiga, biasanya disebut sebagai tim konsultan. Pendekatan kelompok ini dilakukan karena manajer tidak mau aktivitas rutinitasnya terganggu.

Terdapat beberapa metode untuk melakukan perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, misalnya:

1. *Expert estimate* yaitu prediksi yang dilakukan oleh para ahli karena para ahli ini dianggap lebih memahami tuntutan-tuntutan ketenagakerjaan
2. *Historical comparison* yaitu prediksi yang didasarkan atas kecenderungan yang terjadi pada masa sebelumnya.

3. *Task analysis* yaitu penentuan kebutuhan tenaga didasarkan atas tuntutan spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan
4. *Correlation technique* suatu penentuan kebutuhan didasarkan atas perhitungan-perhitungan korelasi secara statistik, terutama kepentingan yang menyangkut perubahan-perubahan yang terjadi dalam persyaratan-persyaratan ketenagakerjaan, sumber-sumber keuangan dan program-program yang ditetapkan
5. *Modelling* yaitu penetapan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan tergantung pada model keputusan yang biasa dibuat.

Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan sebaiknya harus disusun berdasarkan enam tahapan, yaitu: *pertama* melakukan analisis kebutuhan (*needs analysis*) atau kekosongan formasi; *kedua*, menentukan kriteria dan standar kompetensi yang dibutuhkan, *ketiga*, mengidentifikasi sumber-sumber penghasil lulusan pendidik dan tenaga kependidikan, *keempat*, menentukan strategi dan langkah-langkah sosialisasi lowongan atau formasi kerja, *kelima* mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan rekrutmen calon pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, *keenam* mengadakan seleksi melalui tes tulis, wawancara, dan praktik mengajar.

E. Analisis Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah negeri maupun swasta akan selalu bertambah seiring dengan perkembangan jumlah rombongan belajar (rombel) yang dibuka di sekolah tersebut. Perkembangan jumlah rombongan belajar (rombel) sudah barang tentu membutuhkan penambahan pendidik maupun tenaga baru untuk menangani sejumlah jam pelajaran dan volume pekerjaan akibat perkembangan jumlah peserta didik maupun rombongan

belajar tersebut, walaupun rasio jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan berbeda. Untuk merekrut pendidik dan tenaga kependidikan baru, ada beberapa hal yang harus dicermati mengenai analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan. Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar/faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan kepangkatan yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi pendidikan, agar mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya secara berdayaguna, berhasil guna dan berkelanjutan. Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan: .

1. Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan adalah macam-macam pekerjaan yang dibutuhkan oleh satuan pendidikan dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu guru kelas, guru mata pelajaran, pustakawan, laboran, tata usaha sekolah, teknisi, operator, pengemudi, *offis boy* (pramu bakti) dan satuan pengamanan, dan lain-lain.

2. Sifat Pekerjaan

Sifat pekerjaan yang mempengaruhi formasi pegawai adalah lamanya waktu yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan itu, seperti guru, tata usaha sekolah, teknisi, operator sekolah waktu kerjanya sesuai jam kerja tetapi untuk satuan pengamanan sekolah harus dilakukan selama dua puluh empat jam walaupun secara bergiliran, sehingga berpengaruh terhadap jumlah formasi.

3. Perkiraan Beban Kerja

Beban kerja pendidik yang ideal maksimal 24 jam pelajaran dalam seminggunya, karena pendidik atau guru selain mengajar harus membaca buku, mengoreksi tugas dan hasil ujian peserta

didik, harus membimbing peserta didik dan harus membuka internet untuk membaca artikel perkembangan pendidikan secara nasional maupun global dan tugas-tugas tambahan lainnya untuk kemajuan sekolah. Sedangkan untuk tata usaha sekolah, teknisi, operator dan lain-lain tentu disesuaikan dengan rasion jumlah peserta didik dan rombongan belajar di sekolah yang bersangkutan.

4. Perkiraan Kapasitas Pendidik dan tenaga kependidikan

Kemampuan rata-rata seorang pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengampu suatu jenis mata pelajaran atau pekerjaan penunjang kegiatan pendidikan dalam jangka waktu tertentu, sudah barang tentu berbeda-beda. Oleh karena itu, perkiraan beban kerja dan prakiraan kapasitas kerja seorang guru akan berpengaruh terhadap analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan jenis pekerjaannya.

5. Jenjang dan Jumlah Jabatan serta Pangkat

Penentuan jenjang, jumlah jabatan dan pangkat dalam suatu organisasi sekolah harus ditinjau secara komprehensif dari keseluruhan jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi sekolah. Setiap jenis pekerjaan memiliki jenjang dan jumlah jabatan yang berbeda, sehingga berpengaruh terhadap analisis kebutuhan.

6. Analisis Jabatan

Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkrit jumlah dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi sekolah untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna, dan berkesinambungan. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan informasi tentang jabatan.

7. Prinsip pelaksanaan pekerjaan

Prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan formasi pendidik dan tenaga kependidikan. misalnya, apabila pekerjaan petugas kebersihan dan satuan pengaman (Satpam) sekolah dikerjakan sendiri oleh satuan pendidikan (sekolah) yang bersangkutan, maka harus diangkat tenaga kependidikan untuk pekerjaan-pekerjaan itu, akan tetapi bila pekerjaan tersebut dilakukan melalui jasa *outsourcing* (alih daya) bekerja sama dengan penyediaan jasa tenaga kerja tersebut dari pihak ketiga, maka tidak perlu diangkat tenaga kependidikan untuk pekerjaan itu.

8. Peralatan yang tersedia

Peralatan yang tersedia atau yang diperkirakan akan tersedia di unit organisasi sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok akan mempengaruhi jumlah dan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan. Pada umumnya makin tinggi mutu peralatan kerja yang ada dan tersedia dalam jumlah yang memadai akan mengurangi jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan.

9. Kemampuan Keuangan

Faktor kemampuan keuangan adalah faktor penting yang selalu harus diperhatikan dalam penentuan formasi pendidik dan tenaga kependidikan. Walaupun penyusunan formasi telah sejauh mungkin ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan seperti diuraikan di atas, akan tetapi apabila kemampuan keuangan masih terbatas, maka penyusunan formasi tetap harus didasarkan kemampuan keuangan yang tersedia. Meskipun formasi telah disusun secara rasional berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan, realisasinya tetap disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang tersedia.

F. Pelaksanaan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan adalah proses mencari dan menyeleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengisi posisi atau jabatan guru dan tenaga kependidikan sesuai formasi yang ada. Kunci utama dalam mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training*, dan *development* calon pendidik dan tenaga kependidikan. Tidaklah mudah mencari pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas. Proses rekrutmen ini penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang melamar pekerjaan pada suatu unit organisasi sekolah.

Pengertian rekrutmen dijelaskan oleh para ahli dari berbagai sudut pandang, yakni sebagai berikut:

1. Sri Larasati (2018:46), menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan usaha yang dikerahkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya. Semua penyelenggara rekrutmen tentu ingin mendapatkan orang yang memiliki kualitas dan kuantitas yang tinggi, sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.
2. Edy Sutrisno (2017:45), rekrutmen yaitu merupakan proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk direkrut dan dipekerjakan dalam suatu organisasi.
3. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto (2018:50), kata rekrutmen diartikan sebagai pencarian dan pengadaan calon sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial, sehingga dapat diseleksi orang-orang yang paling tepat bagi kebutuhan kerja yang ada.
4. Fauzan Adhim (2021:28), pada hakikatnya rekrutmen adalah merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu bekerja dalam perusahaan atau organisasi. Proses

ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir saat lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Kemudian sekumpulan pelamar diseleksi dan dipilih melalui tahapan-tahapan tertentu.

5. Kasmir (2019:93), rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.
6. Yusniar Lubis, *et.al*, (2018:38) rekrutmen merupakan proses untuk mencari pelamar sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses kegiatan mencari pelamar, menyeleksi, dan memutuskan diterima atau tidak, sehingga mendapatkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat sesuai kualifikasi dan kompetensi yang diharapkan. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Rekrutmen juga merupakan usaha-usaha mengatur komposisi pendidik dan tenaga kependidikan secara seimbang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas kependidikan melalui penyeleksian yang dilakukan. Langkah-langkah penting dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Menyebarluaskan pengumuman melalui media elektronik maupun media sosial tentang kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis dan kualifikasi sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan. Pengumuman melalui media elektronik maupun media sosial sangat memungkinkan pelamar yang mengirim berkas lamaran lebih banyak, sehingga dapat memilih yang terbaik dari banyak pilihan.

2. Membuka pendaftaran bagi pelamar atau sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan baik persyaratan-persyaratan administratif maupun persyaratan akademis
3. Menyelenggarakan tes seleksi berdasarkan standar seleksi dan dengan menggunakan teknik-teknik seleksi atau cara-cara tertentu yang dibutuhkan. Standar seleksi menyangkut kompetensi meliputi: pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam bidangnya dan kualifikasi seperti umur, kesehatan fisik, latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lain sebagainya.

Teknik-teknik dalam pelaksanaan seleksi pendidik dan tenaga kependidikan yang dapat digunakan antara lain sebagai berikut:

1. Pengumpulan informasi tentang calon-calon pendidik dan tenaga kependidikan yang memberi harapan baik. Informasi ini dapat berupa "*personal references*" dan "*employment references*". Sejumlah informasi ini dapat diperoleh melalui dokumen-dokumen atau berkas-berkas lamaran yang masuk dan dapat pula dilakukan melalui kontak-kontak lainnya
2. Penyelenggaraan kegiatan "testing" secara tertulis, misalnya penggunaan tes psikologis, tes-tes pengetahuan, dan bentuk tes yang mengukur beberapa bagian pekerjaan yang akan diemban
3. Penyelenggaraan testing secara lisan dan wawancara, yaitu percakapan formal yang dilakukan secara cukup mendalam untuk mengevaluasi calon
4. Pemeriksaan medis atau kesehatan calon, baik dengan menunjukkan informasi kesehatan, maupun pemeriksaan yang dilakukan secara langsung oleh tim yang sengaja dibentuk.

5. Pelaksanaan seleksi apabila tidak dimungkinkan secara tatap muka langsung, maka dapat dilakukan melalui *online system*, kecuali tes praktik dan tes fisik.

Menurut Muslihat (2020:32) rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilaksanakan dalam suatu organisasi sekolah dengan beberapa alasan sebagai berikut:

1. Berdirinya unit sekolah baru; dengan adanya unit sekolah yang baru dibuka tentunya akan membutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan posisi jabatan yang diperlukan. Atas dasar kebutuhan itulah dilakukan rekrutmen, untuk mengisi jabatan atau lowongan yang dibutuhkan.
2. Adanya penambahan rombongan belajar dan unit penunjang pendidikan, semakin bertambah rombongan belajar dan unit penunjang pendidikan, maka semakin banyak membutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan. Adanya penambahan formasi, memicu terjadinya rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru.
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru di sekolah. Seiring majunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi banyak pekerjaan yang dahulunya belum ada, sekarang sudah ada, misalnya *Big data*, *maintenance internet* dan *software*.
4. Adanya pendidik dan tenaga kependidikan mengundurkan diri, karena ikut suami tugas di daerah lain, lulus tes ASN, atau pindah ke sekolah lain yang lebih tinggi gajinya atau ingin bekerja di sekolah yang lebih dekat dengan tempat tinggalnya, dan diberhentikan dengan tidak terhormat karena melanggar peraturan atau melakukan tindak kriminal lainnya.
5. Adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang berhenti karena memasuki usia pensiun, maka rekrutmen bisa menjadi salah satu solusinya.

6. Adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang meninggal dunia, dan mengakibatkan adanya posisi yang kosong.

Sebagaimana dikutip oleh Candra Wijaya, *et.al*, (2016:89) dari Gomes dalam dunia pendidikan juga sama, bahwa rekrutmen dapat diadakan karena berdirinya lembaga pendidikan baru, adanya penambahan kelas, adanya perluasan kegiatan siswa (ekstra kulikuler), adanya pekerjaan-pekerjaan baru, adanya pendidik atau tenaga pendidik yang pindah, adanya pendidik atau tenaga pendidik yang berhenti, adanya pendidik atau tenaga pendidik yang memasuki usia pensiun dan adanya pendidik atau tenaga pendidik yang meninggal dunia.

1. Berdirinya lembaga pendidikan atau organisasi baru, seperti berdirinya sekolah atau universitas baru atau penambahan kelas karena meningkatnya jumlah siswa, jadi membutuhkan guru baru pula.
2. Adanya perluasan kegiatan siswa, yang dimaksud perluasan kegiatan seperti halnya kegiatan les atau ekstrakurikuler baru.
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru. Adanya rancangan program baru, seperti penambahan mata pelajaran (bahasa arab, mata pelajaran musik dan lain-lain) sehingga membutuhkan tenaga baru pula.
4. Adanya pendidik atau tenaga pendidik yang pindah, hal ini bisa disebabkan rancangan program baru sehingga pindah rumah atau ikut suami ke daerah lain atau sebaliknya dan lain-lain
5. Adanya pendidik atau tenaga pendidik yang berhenti, baik berhenti dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan *punishment*, berhenti karena cuti melahirkan atau karena telah melanggar peraturan sekolah yang sangat prinsip sehingga diberhentikan oleh pihak Yayasan atau Dinas pendidikan sebagai atasan sekolah.

6. Adanya pendidik atau tenaga pendidik yang cuti dan memasuki usia pensiun. Usia pensiun atau usia lanjut sudah tidak efektif dan produktif untuk melakukan proses pembelajaran di kelas.
7. Adanya pendidik atau tenaga pendidik yang meninggal dunia.

Berdasarkan alasan-alasan di atas, maka rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan untuk merekrut pendidik dan tenaga kependidikan baru agar kegiatan pendidikan dan pembelajaran tetap berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya, dan tidak terganggu sedikitpun. Intinya tujuan dari rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan adalah untuk memperoleh dan menyediakan sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk kebutuhan seleksi. Tersedianya calon pendidik dan tenaga kependidikan, maka selanjutnya adalah memilih pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kualifikasi yang diharapkan, memiliki kompetensi dalam bidangnya, dan memiliki akhlak dan kepribadian yang baik.

G. Metode, Sumber Rekrutmen Pendidik dan tenaga Kependidikan

1. Metode Rekrutmen

Secara garis besar terdapat dua alternatif metode yang dapat diterapkan ketika melakukan proses rekrutmen, yaitu melakukan rekrutmen dengan metode terbuka atau rekrutmen dengan metode tertutup Suciati (2021:28). Penjelasan mengenai kedua metode tersebut adalah sebagai berikut:

a. Metode Rekrutmen Terbuka

Metode rekrutmen terbuka, yaitu metode rekrutmen dengan menginformasikan telah dibukanya lowongan pekerjaan secara luas, seperti memasang iklan di berbagai media massa. Jumlah calon pelamar pendidik dan tenaga kependidikan bisa tidak terbatas sehingga

memudahkan sekolah dalam memilih calon pendidik dan tenaga kependidikan yang ideal dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Metode ini tepat digunakan ketika sekolah membutuhkan banyak karyawan baru Widyandana (2021:20).

b. Metode Rekrutmen Tertutup

Metode rekrutmen tertutup adalah metode rekrutmen dengan cara menginformasikan pembukaan lamaran hanya kepada orang-orang tertentu saja. Sehingga informasi tidak tersebar secara luas, informasi tentang rekrutmen disebarkan lewat mulut ke mulut atau secara langsung kepada calon pendidik dan tenaga kependidikan. Individu yang menerima kesempatan untuk menjadi calon pelamar dari rekrutmen tertutup cenderung memiliki hubungan kerabat atau relasi lingkungan akademik.

Rekrutmen secara tertutup ini memberikan manfaat yang cukup signifikan. Metode ini dapat memilih calon pelamar yang dikenal secara baik oleh pihak penyelenggara rekrutmen, sehingga memudahkan identifikasi latar belakang individu sesuai kriteria yang dibutuhkan. Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan mencari calon dan berakhir sampai lamaran mereka diterima.

2. Sumber Rekrutmen

Secara umum terdapat dua macam sumber calon pendidik dan tenaga kependidikan yang bisa direkrut untuk mengisi jabatan yang sedang kosong, yaitu sumber dari internal dan eksternal (Edy Sutrisno, 2017:46), yaitu sebagai berikut:

a. Sumber internal

Sumber internal, maksudnya adalah memanfaatkan sumber-sumber yang sudah ada di dalam organisasi sekolah, tidak perlu membuat pengumuman atau iklan di berbagai

media. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan ketika memutuskan untuk merekrut dari sumber internal, yaitu seperti:

- 1) Meminta bantuan pendidik dan tenaga kependidikan lama.

Salah satu cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam mencari calon pelamar pendidik dan tenaga kependidikan dari sumber internal adalah dengan meminta bantuan kepada pendidik dan tenaga kependidikan lama. Pimpinan sekolah atau bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan kepada pendidik dan tenaga kependidikan lama, adakah yang kenal dengan orang yang memiliki potensi sesuai dengan yang sedang dibutuhkan dan berminat untuk pindah kerja atau bersedia untuk mengisi jabatan yang sedang kosong.

Beberapa keuntungan dari cara ini adalah biaya untuk mencari calon pendidik dan tenaga kependidikan baru bisa dihemat, kegiatan pencarian bisa dipersingkat, pendidik dan tenaga kependidikan yang turut serta merekomendasikan bisa memberi garansi tentang karakter dan kompetensi dari calon pendidik dan tenaga kependidikan baru. Selain keuntungan di atas, cara ini juga memiliki kekurangan, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan yang diminta bantuan biasanya akan merekomendasikan orang-orang yang ingin mereka bantu, dan biasanya orang yang akan dibantunya itu adalah family atau keluarga dekat, orang yang satu daerah atau orang yang satu almamater. Praktek demikianlah yang menyuburkan praktek nepotisme di berbagai organisasi sekolah, kecuali sekolah tersebut memang menganut gaya manajemen kekeluargaan.

- 2) Mencari dari arsip (bank data) pelamar terdahulu yang belum di tes.

Hampir setiap unit sekolah menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan 99% berasal dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap unit sekolah memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut minimal selama dua belas bulan. Tujuannya yaitu apabila dalam waktu dekat harus dilakukan rekrutmen lagi, maka sebelum mencari calon kesana kemari tidak ada salahnya mencari dalam bank data pelamar. Tentunya bank data ini memang sebagian besarnya orang muda yang baru lulus sekolah atau universitas, hanya sebagian kecil saja pelamar yang sudah memiliki pengalaman kerja.

- 3) Mengumumkan secara terbuka di dalam organisasi sekolah

Apabila unit sekolah sudah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan terlebih dahulu kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah bekerja selama ini sebagai guru atau karyawan honorer diberikan kesempatan untuk melamar menjadi guru atau karyawan karier, maka kesempatan rekrutmen dapat diberikan kepada yang bersangkutan. Walaupun demikian, semua persyaratan harus diumumkan secara terbuka, demikian juga tes-tes dan proses seleksi lain yang harus diikuti oleh pendidik dan tenaga kependidikan.

b. Sumber eksternal,

Menurut Edy Sutrisno (2017:48-53) sumber eksternal maksudnya adalah mencari calon pelamar dari luar organisasi sekolah, yaitu dengan cara memasang iklan, menggunakan

jasa kantor dinas tenaga kerja dan lain-lain. Terdapat banyak cara yang bisa dilakukan ketika memilih untuk mencari sumber rekrutmen dari eksternal organisasi sekolah terlebih lagi semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu seperti memasang iklan lowongan, bisa melalui media cetak, media elektronik (Radio dan Televisi), media sosial (*Facebook, Instagram, Whatsapp* dan lain-lain), memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat, menggunakan jasa konsultan dan *head hunter*, melakukan rekrutmen langsung di kampus-kampus, rekrutmen melalui organisasi profesi dan lain-lain.

- 1) Memasang iklan lowongan

Iklan lowongan kerja memiliki peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuan utama dari iklan lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa di suatu sekolah ada lowongan kerja dan mengundang pendidik dan tenaga kependidikan yang berminat dan merasa memenuhi syarat yang ditetapkan oleh sekolah yang sedang membuka lowongan kerja.

- 2) Tetapkan terlebih dahulu target audiensinya

Sekolah yang mengeluarkan iklan lowongan kerja harus menentukan terlebih dahulu, kelompok mana yang menjadi sasaran iklan. Dengan demikian iklan dapat dikelompokkan untuk: pendidik dan tenaga kependidikan baik yang baru lulus perguruan tinggi maupun yang sudah pengalaman menjadi guru di sekolah lain.

- 3) Rancangan isi iklan

Dalam membuat iklan lowongan kerja minimal harus mencantumkan judul utama, klasifikasi jabatan, jenis mata pelajaran atau jenis guru kelas atau guru mata pelajaran

yang dibutuhkan, persyaratan, cara mengajukan lamaran dan alamat mengirimkan lamaran, bisa berupa alamat email atau alamat sekolah.

4) Pilihan media

Menentukan media dalam memasang iklan sangat penting, karena hal ini berhubungan erat dengan target pembaca iklan. Oleh karena itu, jangan sampai iklan untuk pendidik/guru dimuat di media yang dibaca atau dilihat oleh pencari kerja untuk pekerja pabrik atau lulusan SMA/SMK atau sebaliknya. Sekarang pilihan media yang tepat sudah tersedia lebih banyak, baik media digital maupun media cetak.

5) Mengirimkan informasi lowongan kerja ke Perguruan Tinggi Pencetak Calon Guru (LPTK)

LPTK merupakan singkatan dari Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, yaitu Perguruan Tinggi yang secara khusus mencetak dan meluluskan calon-calon pendidik atau guru. Para lulusan LPTK yang sempat membaca pengumuman lowongan kerja tersebut, dan sesuai dengan latar belakang keahliannya tentu akan memanfaatkan kesempatan tersebut dan akan mengirimkan lamaran ke alamat yang tercantum dalam iklan di atas.

6) Memanfaatkan jasa pencari atau penyalur tenaga kerja

Agen atau biro ini membantu mencarikan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah, tentu memang ada biaya untuk jasa yang mereka berikan, biasanya dihitung per orang calon pendidik atau tenaga kependidikan. Pengguna jasa penyalur pendidik dan tenaga kependidikan dinilai sangat membantu menghemat waktu dan biaya, selain

itu sebagian besar dari agen atau biro jasa ini biasanya dikelola oleh mereka yang pernah bekerja sebagai pendidik maupun tenaga kependidikan.

7) Menggunakan jasa konsultan dan *head hunter*

Penggunaan jasa konsultan dan *head hunter* baik secara pribadi maupun *corporate* dalam rekrutmen banyak dimanfaatkan oleh sekolah yang mencari tenaga-tenaga pendidik dan tenaga kependidikan profesional yang sudah berpengalaman. Alasan utama diperlukan jasa tersebut adalah karena sekolah ingin mendapatkan guru-guru yang sudah matang, berpengalaman dan profesional. Sudah banyak jasa konsultan dan *head hunter* yang beroperasi di Indonesia, yang melayani sekolah-sekolah besar dengan bayaran uang sekolahnya cukup mahal.

8) Rekrutmen melalui organisasi profesi

Rekrutmen melalui organisasi seperti ini dapat dilakukan ketika mencari tenaga-tenaga pendidik dan tenaga kependidikan profesional melalui pendekatan langsung, dengan organisasi profesi seperti PGRI, IGI dengan maksud mencari pendidik atau guru yang sudah berpengalaman. Hal ini hampir sama dengan jasa konsultan dan *head hunter* seperti telah dijelaskan di atas.

H. Tahapan-tahapan Rekrutmen

Setiap sekolah pasti membutuhkan proses rekrutmen yang efektif dan efisien. Selain untuk memenuhi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten, hal ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan citra sebagai sekolah yang berkualitas dan dinamis. Terdapat banyak tahapan yang dapat dilakukan ketika

mengadakan rekrutmen, semua tahapan itu harus dijalankan dan diselesaikan dengan sebaik mungkin, karena setiap tahapan saling berkaitan antara satu dengan yang lain.

Adapun tahapan yang harus diselesaikan seperti dijelaskan Sri Larasati (2018:47) membuat analisis pekerjaan, membuat uraian pekerjaan, membuat spesifikasi pekerjaan, membuat berbagai persyaratan pekerjaan, membuat evaluasi pekerjaan, melakukan penyederhanaan pekerjaan, membuat pengayaan pekerjaan dan membuat peluasan pekerjaan.

1. Analisis pekerjaan, yaitu adanya informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam satuan pendidikan atau sekolah agar tujuan bisa tercapai.
2. Uraian pekerjaan, adalah merupakan informasi tertulis yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam satuan pendidikan atau sekolah.
3. Spesifikasi pekerjaan, yang berisi tentang uraian persyaratan kualifikasi dan kompetensi minimum calon pendidik dan tenaga kependidikan yang bisa diterima agar dapat mengisi dan menjalankan jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan memberi uraian informasi mengenai berbagai hal seperti: latar belakang pendidikan, keahlian/program studi, jenis kelamin, keadaan fisik, kecakapan, batas usia, status perkawinan, minat dan pengalaman kerja pelamar.
4. Persyaratan pekerjaan, maksudnya persyaratan-persyaratan jabatan tentang kompetensi dan keterampilan yang dikehendaki.
5. Evaluasi pekerjaan, menilai berat atau ringan, mudah atau sulit, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat) serta harga atau gaji suatu jabatan.

6. Penyederhanaan pekerjaan adalah penggunaan logika atau mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan.
7. Pengayaan pekerjaan, adalah perluasan pekerjaan di luar tugas pokok mengajar dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seorang pendidik dan tenaga kependidikan dalam jabatannya. Perluasan ini diterapkan untuk dapat memberikan kepuasan lebih besar kepada pendidik dan tenaga kependidikan dan kesempatan untuk pengembangan karier jabatan maupun profesi dan kepribadiannya.
8. Perluasan jabatan, yaitu uraian tentang pentingnya ragam pekerjaan agar seorang pendidik dan tenaga kependidikan mampu menangani berbagai bidang pekerjaan yang berbeda di luar tugas pokok mengajar dan tanggung jawab bidang pekerjaannya.

I. Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tujuan dari tahapan seleksi dalam proses rekrutmen adalah untuk mencari calon yang dianggap paling tepat dan kompeten untuk mengisi suatu jabatan pendidik atau tenaga kependidikan sesuai kebutuhan, jadi tujuan seleksi bukan hanya mencari orang yang baik, tetapi juga orang yang tepat dan kompeten bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya sekolah.

Seorang kandidat atau calon yang cakap dan sangat *qualified* bisa sukses di suatu lingkungan budaya tertentu, tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus dilakukan. Ketika melakukan seleksi terdapat tahapan-tahapan yang harus ada yaitu seperti, *screening* lamaran, mengisi formulir lamaran, tes kemampuan dan pengetahuan, wawancara, tes praktik, pemeriksaan kesehatan, pengecekan referensi dan laporan hasil seleksi (Edy Sutrisno, 54-59).

1. *Screening* lamaran

Screening lamaran adalah menyeleksi lamaran-lamaran yang dilakukan dengan cara membaca surat-surat lamaran dari calon pendidik dan tenaga kependidikan. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat di cek secara kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan atau tidak. Lamaran yang dianggap memenuhi persyaratan dan yang tidak memenuhi persyaratan kemudian dipisahkan dan disimpan dalam file yang berbeda.

2. Mengisi formulir lamaran

Tahap kedua dari proses seleksi adalah meminta pelamar mengisi formulir lamaran yang sudah disiapkan oleh pihak sekolah. Apabila pekerjaan yang dilamar membutuhkan kemampuan berbahasa Inggris, formulir tersebut harus disiapkan dalam bahasa Inggris. Tujuan pertama adalah untuk mengetahui apakah benar pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup sebagaimana yang bersangkutan dikirimkan ke pihak sekolah atau dibuatkan oleh orang lain. Kedua adalah untuk mengetahui lebih banyak informasi tentang pelamar yang khusus dibutuhkan untuk tahapan seleksi berikutnya.

3. Tes kemampuan dan pengetahuan

Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan pendidik maupun tenaga kependidikan yang dibutuhkan. Adapun tes yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan dan pengetahuan calon pendidik adalah, tes kemampuan *numeracy*, tes *intelegensi* dasar, tes kemampuan dan keterampilan teknis, tes kemampuan/pengetahuan umum, tes psikologi, tes *dexterity* dan tes kemampuan atau daya tahan fisik.

- a. Tes kemampuan *numeracy*, yaitu kemampuan melakukan penghitungan secara cepat dan teliti. Tes *numeracy* biasanya digabung dengan tes *accuracy*, yaitu ketelitian dan ketepatan dalam menghitung.
- b. Tes *intelegensi* dasar, adalah tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar, tes ini juga dapat menjadi bagian tes psikologi.
- c. Tes kemampuan dan keterampilan teknis, tes ini tergantung dengan bidang kerja yang dilamar. Tes-tes jenis ini harus dilaksanakan sendiri-sendiri.
- d. Tes kemampuan umum, sesuai dengan nama tesnya, tes ini bersifat sangat umum. Misalnya kejadian-kejadian terakhir yang terjadi di Indonesia dan dunia, tes ini juga tergantung pada pekerjaan atau jabatan yang mau diisi.
- e. Tes psikologi, sebenarnya lebih tepat disebut dengan pemotretan kandidat secara psikologis. Tujuan dari pemotretan psikologis adalah untuk mencari kandidat yang memiliki karakteristik psikologis seperti sikap, minat, sistem nilai, motivasi dan watak untuk jabatan yang harus diisi. Sangat tidak tepat untuk memilih seorang calon pendidik, semata-mata hanya berdasarkan hasil dari tes psikologis semata. Hasil tes psikologis seharusnya hanya digunakan sebagai salah satu dari sumber informasi tentang kandidat yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan.
- f. Tes *dexterity* adalah tes khusus untuk mengukur kecekatan tangan atau jari tangan bagi pekerjaan yang menuntut kecekatan organ tubuh tersebut, misalnya pekerjaan sebagai operator mesin atau peralatan tertentu yang membutuhkan kemampuan tersebut, untuk pendidik atau guru adalah tes keluwesan motorik halus untuk melihat tulisannya bagus

atau tidak. Guru tulisannya harus bagus dan dapat dibaca oleh semua murid-muridnya.

- g. Tes kemampuan atau daya tahan fisik, biasanya untuk calon calon yang akan mengisi jabatan yang membutuhkan ketahanan fisik, seperti jabatan tata usaha sekolah biasanya banyak duduk di depan computer, jabatan satpam, dll.

4. Wawancara

Tujuan wawancara dalam seleksi adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon pendidik dan tenaga kependidikan tentang berbagai hal terutama sikap dalam melihat suatu masalah dan kemampuan dalam mengatasinya, hasil wawancara akan digabung dengan hasil tes untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih.

5. Pemeriksaan kesehatan

Pemeriksaan kesehatan calon pendidik dan tenaga kependidikan sudah menjadi standar prosedur normal yang ditetapkan oleh instansi pemerintah maupun sekolah. Tujuan utama dari pemeriksaan kesehatan calon pendidik dan tenaga kependidikan adalah untuk meyakinkan bahwa calon tersebut dalam kondisi fisik dan mental sehat dan prima. Pemeriksaan kesehatan juga dapat menyelamatkan sekolah dari beban biaya pemeliharaan kesehatan yang berat bila ternyata calon tersebut setelah tidak lama bergabung ternyata mengidap penyakit yang cukup berat.

6. Pengecekan referensi

Pengecekan referensi merupakan suatu usaha untuk memperoleh informasi yang tepat mengenai latar belakang dan sifat calon pendidik dan tenaga kependidikan. Informasi jenis ini terutama diperlukan apabila calon pernah bekerja di perusahaan lain. Informasi yang diperlukan pertama-tama

adalah konfirmasi atas keterangan yang telah diberikan oleh calon dalam lamarannya, atau selama wawancara. Selain itu juga untuk mengecek tentang karakter calon yang berkaitan dengan moralitas calon, misalnya apakah calon termasuk orang yang jujur atau dapat dipercaya dalam hal pengelolaan keuangan dan lain-lain.

7. Laporan hasil seleksi

Apabila seluruh proses seleksi dalam proses rekrutmen telah selesai, petugas yang melakukan seluruh proses akuisisi harus membuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan yang berkepentingan. Laporan hasil seleksi dalam proses rekrutmen harus mencantumkan hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta usulan tentang syarat-syarat dan kondisi kerja yang akan dimasukkan dalam surat penawaran kerja atau perjanjian kerja dengan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan.

J. Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penempatan pendidik dan tenaga kependidikan adalah proses penugasan dan pengisian pendidik dan tenaga kependidikan pada pekerjaan dan jabatan tertentu, sesuai bidang keahlian dan mata pelajaran yang dibutuhkan di sekolah. Penugasan ini dapat berupa penugasan pendidik dan tenaga kependidikan yang baru diangkat melalui proses rekrutmen, dan dapat juga penugasan melalui kegiatan kenaikan pangkat/jabatan (promosi), pengalihan tugas (mutasi), dan penurunan jabatan (demosi).

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan komponen utama di sekolah yang sangat berperan dalam menentukan berhasil tidaknya sekolah tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Sekolah harus selalu berusaha untuk memilih dan menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas pada setiap level dan jenjang sekolah, agar mutu sekolah tersebut tetap terjaga, yaitu

mampu mencetak lulusan-lulusan yang berkualitas dan berdaya saing dalam melanjutkan ke Perguruan Tinggi favorit maupun untuk memasuki dunia kerja.

Penempatan pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat sesuai bidang keahliannya, tentu akan memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kualitas sekolah. Selain itu, akan memudahkan dalam pembinaan, pengembangan, dan pengaturan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjadi lebih baik. Oleh karena itu, seleksi dalam proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan harus benar-benar dilakukan secara selektif, cermat, jujur, dan objektif supaya pendidik dan tenaga kependidikan yang diterima jauh lebih berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan dan sikapnya.

Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam proses penempatan pendidik dan tenaga kependidikan, adalah sebagai berikut:

1. **Prinsip kemanusiaan**, artinya dalam penempatan pendidik dan tenaga kependidikan harus memperhatikan aspek-aspek kemanusiaan, seperti a) usia, pendidik yang usianya sudah relatif tua jangan ditempatkan mengajar yang kelasnya ada dilantai tiga atau empat, b) tempat tinggal, penempatan pendidik dan tenaga kependidikan usahakan lebih mendekati rumah tempat tinggal pendidik tersebut, c) penempatan juga harus memperhatikan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manusia yang memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan yang harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
2. **Prinsip *the right man on the right place***, prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

3. **Prinsip demokrasi**, prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
4. **Prinsip *equal pay for equal work***, pemberian upah/gaji terhadap pendidik dan tenaga kependidikan baru didasarkan atas kompetensi dan prestasi kerja yang diperoleh oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan.
5. **Prinsip kesatuan arah**, maksudnya penempatan pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu jabatan di sekolah dengan memperhatikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru maupun tenaga kependidikan yang harus sejalan dengan arah dan tujuan sekolah serta program-program yang sudah ditetapkan oleh pimpinan. Pelaksanaan tugas-tugas pendidik dan tenaga kependidikan harus satu kesatuan arah sejalan dengan rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang sudah disusun oleh sekolah.
6. **Prinsip kesatuan tujuan**, prinsip ini sangat erat hubungannya dengan prinsip kesatuan arah, artinya pendidik dan tenaga kependidikan harus melaksanakan tugasnya fokus pada tujuan yang ingin dicapai.
7. **Prinsip kesatuan komando**, pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya harus mengikuti arahan dari pimpinan struktural tertinggi dan tidak dapat dipengaruhi oleh pihak-pihak lain yang bukan atasannya.
8. **Prinsip efisiensi, efektivitas dan produktifitas**, pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya harus tepat sasaran atau efektif dan dengan biaya yang secukupnya (efisien), sehingga sekolah bisa berjalan lebih produktif dalam mencapai tujuannya dengan kualitas yang lebih baik.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. **Prestasi akademik;** prestasi akademis yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, agar pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaannya dengan baik, walaupun tingkat kerumitan dan keluasan pekerjaan tersebut tergolong tinggi.
2. **Pengalaman kerja;** pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan pendidik dan tenaga kependidikan untuk memudahkan yang pendidik dan tenaga kependidikan bersangkutan dalam beradaptasi di tempat yang baru, sehingga walaupun meraka pendidik dan tenaga kependidikan baru tetapi bisa langsung memahami bahkan menikmati pekerjaannya, dengan demikian diharapkan bisa berprestasi.
3. **Kesehatan fisik dan mental;** kinerja seseorang pendidik dan tenaga kependidikan tentu sangat dipengaruhi tingkat Kesehatan fisik maupun mentalnya. Pendidik dan tenaga kependidikan yang sering sakit baik fisik maupun mental tentu kinerjanya akan sangat rendah. Oleh karenanya, kesehatan fisik dan mental harus dipertimbangkan dalam penempatan.
4. **Status perkawinan;** Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pendidik dan tenaga kependidikan.
5. **Usia;** usia seseorang pendidik dan tenaga kependidikan menjadi bagian yang harus dipertimbangkan dalam penempatan

agar produktifitas kerja tetap terjaga dengan baik, karena usia tentu akan berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007), mengemukakan hal yang hampir sama dengan pendapat di atas, bahwa penempatan kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. **Pendidikan;** kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas sekolah karena pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya akan sangat menguasai bidang pekerjaannya. Pendidikan yang dimaksud bisa pendidikan formal atau pendidikan non formal.
2. **Pengetahuan kerja;** pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang pendidik dan tenaga kependidikan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja yang diperoleh sebelum ditempatkan dan pengetahuan kerja yang baru diperoleh pada saat pendidik dan tenaga kependidikan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. **Keterampilan kerja;** keterampilan dan kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktik, keterampilan kerja bagi pendidik dapat berupa keterampilan menerapkan metode mengajar yang menarik, keterampilan membuat media pembelajaran, keterampilan membuat soal yang menantang keterampilan menguasai kelas, keterampilan membuat keputusan dll. Sedangkan keterampilan bagi tenaga kependidikan meliputi: keterampilan menganalisa data, membuat laporan hasil pekerjaan, keterampilan mengoperasikan program komputer, keterampilan memberikan pelayanan kepada orang tua murid sebagai pelanggan dll.
4. **Pengalaman kerja;** pengalaman baik secara waktu maupun pengetahuan dalam bekerja seorang pendidik dan tenaga

kependidikan untuk mendidik dan mengajar para peserta didik di sekolah tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan.

K. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pengertian Pendidikan secara umum adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dalam dirinya. Sedangkan pengertian pelatihan adalah usaha terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran pegawai atas kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.

Dengan demikian, pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah suatu program yang dirancang dan diselenggarakan baik secara internal maupun eksternal untuk dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai bidang keahlian masing-masing pada bidang pekerjaannya dalam keseluruhan lingkungan kerja. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dimaksud diharapkan dapat memberikan stimulus atau rangsangan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan kompetensi bidang keahliannya, sehingga dapat bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi sekolah secara efektif dan efisien.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sarana strategis dalam memberikan penguatan penguasaan kompetensi dalam jabatan sesuai dengan profesi dan bidang pekerjaannya masing-masing. Pendidik dan tenaga kependidikan pada jenjang satuan pendidikan anak usia dini, dasar, dan menengah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan peserta didik baik dalam bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap, sehingga menjadi determinan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

2. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengamanatkan adanya pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagai aktualisasi dari profesi pendidik. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kompetensi pendidik maupun tenaga kependidikan. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) juga merupakan usaha untuk memperbaiki performa pendidik dan tenaga kependidikan pada bidang pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) harus dirancang agar dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah yang kompetitif dan berdaya saing, dan pada waktu yang bersamaan juga mampu mewujudkan keterampilan dan kecakapan dari para pendidik dan tenaga kependidikan secara perorangan. Hal ini diperlukan, karena dengan semakin berkembangnya zaman dan meningkatnya persaingan baik lokal, nasional maupun global, maka pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah dituntut untuk mampu bersaing dalam menciptakan kegiatan

pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didiknya. Sehingga pendidik harus terus meningkatkan kemampuannya agar tidak ketinggalan dari pesaingnya dan secara otomatis dengan meningkatnya *performance* pendidik dan tenaga kependidikan akan berakibat baik pada perkembangan mutu sekolah.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dikelola dengan baik, secara terprogram dan berkesinambungan, melalui rangkaian aktivitas yang terintegrasi. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dikelola dengan baik, akan dapat menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dalam jumlah memadai berdasarkan keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan perkembangan zaman dan harapan *stakeholder*, sehingga tercapai produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan yang optimal dalam mendukung keberhasilan implementasi rencana strategis sekolah yang telah ditetapkan.

Untuk menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, diperlukan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang terus menerus dan pelaksanaannya bisa dilakukan secara internal sekolah, (*inhouse training*), ataupun mengirimkan pendidik dan tenaga kependidikan secara bergantian ke berbagai (*training provider*) baik yang diselenggarakan oleh pemerintah dalam hal ini lembaga-lembaga di bawah kendali Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemdikbudristekdikti) maupun oleh pihak swasta melalui organisasi-organisasi profesi kependidikan di Indonesia seperti organisasi profesi Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI), Ikatan Petugas Bimbingan Indonesia (IPBI), Ikatan Guru Indonesia (IGI), Federasi Guru Independen Indonesia (FGII), Persatuan Guru Honor Indonesia (PGHI)., Badan Musyawarah Perguruan Swasta (BMPS) dan lain-lain.

Kebijakan Program Pengembangan Keprofesian pendidik dan tenaga kependidikan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai agen pembelajaran. Pendidik atau guru dituntut untuk meningkatkan keprofesiannya secara terus menerus melalui berbagai upaya antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat), kegiatan karya tulis ilmiah, dan kegiatan keprofesionalan lainnya. Di samping itu, berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, guru dipersyaratkan melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan agar dapat naik pangkat ke jenjang berikutnya, (Kemdikbudristekdikti, 2021).

3. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Secara umum Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan sesuai profesi dan bidang pekerjaannya masing-masing, baik bidang pekerjaan yang berhubungan dengan kepemimpinan, manajerial, pendidikan dan pembelajaran, ketatausahaan sekolah, pustakawan, laboran, teknisi, dan bidang pekerjaan teknis lainnya yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi sekolah secara efektif dan efisien.

Agar tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan diklat terpenuhi, maka metode program pendidikan dan pelatihan (Diklat) dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dalam hubungan dengan pekerjaannya, serta merancang efektivitas program untuk memastikan apakah program diklat yang dijalankan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan. Mengadaptasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000

tentang Pendidikan/Pelatihan (Diklat) dalam jabatan pegawai pasal 2 dan 3, bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pendidik dan tenaga kependidikan dalam jabatan bertujuan agar:

- a. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan dilandasi kepribadian etika sesuai dengan kebutuhan instansi sekolah,
- b. Menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa,
- c. Memantapkan sikap, perilaku dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan prima (*excellent service*) untuk kepuasan kepada peserta didik dan orang tua peserta didik sebagai pelanggan jasa pendidikan di sekolah, memberikan pengayoman, pemberdayaan seluruh *stake holders*.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan pengajar serta pelayan pendidikan dalam rangka pembentukan karakter dan pengembangan potensi peserta didik secara optimal.

4. Tahapan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Sedarmayanti (2010: 167) bahwa bila ditinjau dari masa pelaksanaannya, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. *Pre-service training* (Pendidikan dan Pelatihan pra tugas), yaitu pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dilaksanakan dan diberikan kepada calon pendidik dan tenaga kependidikan yang akan mulai bekerja sebagai guru dan

tenaga kependidikan. *Pre-service training* sebagai bentuk pembekalan agar pendidik dan tenaga kependidikan nanti setelah diberikan beban tugas dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan produktif.

- b. *Inservice-training* dalam bahasa Indonesia sering disebut pendidikan dalam jabatan. Istilah lain yang juga sering dipergunakan ialah *Upgrading* atau penataran dan *inservice education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. *Inservice-training* diberikan kepada pendidik atau guru yang dipandang perlu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya sesuai tuntutan pekerjaannya dalam menyelaraskan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan zaman dibidang pendidikan. Seorang pendidik atau guru pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan guru atau lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) sebelum terjun dalam jabatannya. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara pendidik banyak yang sudah cukup lama telah meninggalkan *pre-service education* dan bertugas dilingkungan yang tidak memungkinkan untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan dibidang pendidikan. Disamping itu banyak pula pendidik yang memang tidak berusaha untuk berkembang di dalam meningkatkan kemampuan sebagai pendidik/guru dan tenggelam dalam kegiatan mengajar secara rutin. Untuk mengejar ketinggalan itu agar pendidik/guru selalu *up to date* dalam menjalankan tugas dan kewajibannya diperlukan *inservice-training* secara terencana, terarah dan berkesinambungan. Penyusunan program *inservice-training* dan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan bagian dari kegiatan supervisi pendidikan. Program *inservice-training* dapat dilaksanakan

melalui berbagai kegiatan seperti:

- 1) *Peer teaching* (tutor sebaya)
- 2) *Workshop*
- 3) Diskusi kelompok
- 4) Ceramah-ceramah
- 5) Seminar-seminar
- 6) Membedah Kurikulum
- 7) Survei masyarakat
- 8) Demonstrasi pembelajaran
- 9) Fieldtrip
- 10) Kunjungan ke sekolah-sekolah di luar daerah

Dengan demikian, *inservice-training* ialah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan, yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan pengalaman bagi pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas kewajibannya.

- c. *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas); yaitu pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah dalam rangka membantu dan mempersiapkan pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menghadapi pensiun, misalnya pelatihan berwirausaha, pelatihan bertani, berternak dan lain sebagainya. Pelatihan pra pensiun merupakan suatu keniscayaan, karena pensiun bukanlah perkara mudah. Pendidik dan tenaga kependidikan yang selama bertahun-tahun memiliki aktivitas bahkan kekuasaan dan penghasilan tiba-tiba harus kehilangan

itu semua. Memasuki masa pensiun tanpa persiapan akan berpengaruh terhadap kesehatan fisik dan mental. Tidak sedikit yang mengalami *post powersyndrome* yang berakibat pada buruknya relasi sosial, sakit-sakitan, atau bahkan mengalami kekacauan finansial. Pelatihan purna tugas ini paling tidak untuk membantu pendidik dan tenaga kependidikan dalam mempersiapkan dampak psikologis yang mungkin muncul, tips menjaga kesehatan dan kebugaran, mengelola keuangan, merencanakan wirausaha, hingga mengikuti aktivitas bermanfaat lainnya. Pendidik dan tenaga kependidikan akan mendapatkan akses ke jaringan dan komunitas yang menginspirasi, sehingga bisa bersinergi dalam banyak hal. tidak terbatas pada wirausaha saja, melainkan juga profesi-profesi seperti menjadi penulis buku, dai, atau penyedia layanan bimbingan konseling bagi peserta didik yang membutuhkan.

BAB VII

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT ABAD 21

A. Urgensi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki fungsi yang sangat strategis dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah sangat ditentukan oleh berfungsi atau tidaknya hubungan sekolah dengan masyarakat. Sekolah berada di tengah-tengah masyarakat dan merupakan bagian dari masyarakat, oleh karenanya sekolah sering menjadi tumpuan dan harapan warga masyarakat dalam memajukan kualitas sumber daya manusia di lingkungannya.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal dan terbuka, tidak bisa terlepas dari lingkungan sosial dan budaya masyarakat. Dengan demikian, maka sekolah seharusnya menjalin kerja sama dengan lingkungannya, hal ini agar sekolah bisa tetap eksis dan bertahan di tengah masyarakat yang selalu membutuhkan pendidikan yang berkualitas dan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Tujuan utama hubungan sekolah dengan masyarakat pada dasarnya untuk menciptakan hubungan kerjasama yang harmonis dalam pemberdayaan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sehingga dapat memahami bahwa fungsi-fungsi dari eksistensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah optimalisasi pemberdayaan semua komponen masyarakat agar memberikan manfaat bagi peningkatan mutu pendidikan dan kemajuan sekolah. Hal ini sebagaimana termaktub dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat 6, yang berbunyi bahwa: pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

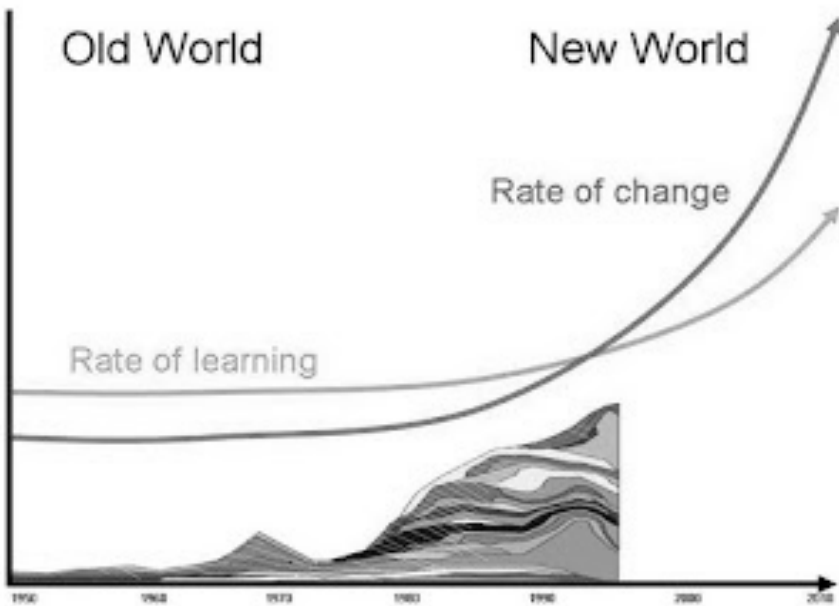
Dewasa ini, persaingan dalam dunia pendidikan semakin ketat, seperti terlihat dengan munculnya iklim persaingan antar lembaga pendidikan, baik lokal, regional maupun global. Tantangan pendidikan dalam masyarakat dunia yang semakin global tentu saja menawarkan sejuta peluang. Namun, dibalik peluang tersebut, di dalamnya ada berjuta tantangan yang harus di hadapi pada abad 21. Oleh karena itu, sejak sekarang harus sudah dipersiapkan untuk menyongsong harapan dan mengatasi tantangan abad 21 dalam dunia pendidikan, terutama dalam menyiapkan generasi muda agar dapat mengembangkan potensi dirinya dalam dunia yang sangat cepat berubah.

Berbagai peluang tercipta akibat globalisasi dunia pendidikan yang menjadikan teknologi sebagai alat untuk mempermudah segala urusan dalam berbagai bidang kehidupan baik ekonomi, sosial, budaya termasuk dunia pendidikan, antara lain: misalnya seorang yang tidak pernah kuliah dalam bidang pendidikan ekonomi dan bisnis bisa menjadi seorang pengusaha Start-Up sukses dengan hanya berbekal sebuah android yang dapat diperoleh dengan sangat mudah. Contoh lain peserta didik yang paham teknologi dapat dengan cepat belajar sendiri membuat robot yang bermanfaat atau membuat permainan *game* yang menarik sehingga disukai oleh banyak anak-

anak. Inilah berbagai kemungkinan peluang yang dapat dijemput pada abad 21 yang harusnya sudah mulai dipersiapkan oleh sekolah dan masyarakat. Tantangan yang akan dihadapi adalah bagaimana sekolah dan masyarakat dalam hal ini penyelenggara dan praktisi pendidikan dapat menyikapi perubahan yang sangat cepat itu?

Untuk menghadapi tantangan tersebut, diperlukan kolaborasi antara sekolah dengan masyarakat sebagai *stakeholder* dalam menyelenggarakan pendidikan yang dapat mempersiapkan berbagai keterampilan peserta didik abad 21, yakni: (a) Kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*Critical-Thinking and Problem-Solving Skills*), mampu berpikir secara kritis, lateral, dan sistemik, terutama dalam konteks pemecahan masalah; (b) Kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama (*Communication and Collaboration Skills*), mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak; (c) Kemampuan mencipta dan membaharui (*Creativity and Innovation Skills*), yaitu kemampuan mengembangkan kreativitas yang dimilikinya untuk menghasilkan berbagai terobosan yang inovatif; (d) Literasi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communications Technology Literacy*), mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja dan aktivitas sehari-hari; (e) Kemampuan belajar kontekstual (*Contextual Learning Skills*), mampu menjalani aktivitas pembelajaran mandiri yang kontekstual sebagai bagian dari pengembangan pribadi, dan (f) Kemampuan informasi dan literasi media, mampu memahami dan menggunakan berbagai media komunikasi untuk menyampaikan beragam gagasan dan melaksanakan aktivitas.

Perkembangan teknologi ibarat tsunami yang tentu saja tidak bisa dibendung. Grafik di bawah ini menjelaskan perubahan dunia lama menuju dunia baru yang sangat cepat. Sementara itu, pendidikan khususnya di Indonesia belum mampu mengimbangi perubahan tersebut. Jika hal ini dibiarkan maka pendidikan di Indonesia sudah jelas akan ketinggalan zaman.



Sumber: Aksi For School oleh Agus Trianto

B. Pengertian Hubungan Sekolah dan Masyarakat.

Secara etimologis, istilah hubungan sekolah dengan masyarakat berasal dari hubungan masyarakat (humas) yang pada saat itu menggunakan istilah *Public Relations* dihubungkan dengan *Foreign Relation*. Kata hubungan masyarakat dikemukakan pertama kali oleh Presiden Amerika Serikat, *Thomas Jefferson* (1807). Hingga kini pengertian hubungan masyarakat (humas) masih menjadi bahan perdebatan para akademisi. Nasution dalam Abdul Rahmat (2020:7) menyebutkan bahwa hubungan masyarakat adalah suatu usaha yang sengaja dilakukan dan direncanakan secara berkesinambungan untuk menciptakan saling pengertian antara sebuah lembaga atau institusi dengan masyarakat.

Menurut *Kindred Leslie*, dalam bukunya "*School Public Relation*" pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk

berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dari karya pendidikan serta pendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah”. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan jalinan interaksi antara sekolah dan masyarakat untuk mendapat aspirasi dan simpati dari masyarakat, sehingga terjadi proses kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat untuk kemajuan bersama. Hubungan sekolah dengan masyarakat juga dimaksudkan untuk mendapatkan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program-program sekolah, sehingga program-program sekolah tersebut memiliki nilai manfaat bukan hanya untuk warga sekolah akan tetapi juga dirasakan dan dibutuhkan oleh warga masyarakat di sekitar sekolah. Diantara para ahli yang mengemukakan pendapatnya tentang pengertian hubungan masyarakat antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Glen dan Denny Griswold

Hubungan masyarakat (Humas) merupakan fungsi dari manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan kebijakan-kebijakan, dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, serta menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat (Ardianto, 2011 : 8). Menurut Denny Griswold, Public Relations adalah suatu fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menunjukkan kebijaksanaan dan prosedur dari seorang individu atau sebuah lembaga atas dasar kepentingan publik, merencanakan, dan menjalankan rencana kerja untuk memperoleh pengertian dan dapat diterima dengan baik oleh publik (Danandjaja, 2011 : 16).

2. Menurut Oemi Abdurrahman

Hubungan masyarakat (Humas) adalah kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, dukungan dan kepercayaan, serta penghargaan dari publik suatu badan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3. Menurut Ibnoe Syamsi

Hubungan masyarakat adalah kegiatan organisasi untuk menciptakan hubungan harmonis dengan masyarakat agar mereka sadar dan sukarela mendukungnya.

4. Suryosubroto

Hubungan masyarakat (humas) adalah suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara lembaga dan masyarakat dengan tujuan memperoleh pengertian, kepercayaan, penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan (*goodwill*) secara sadar dan sukarela.

Mengacu kepada pengertian hubungan masyarakat di atas, maka yang dimaksud hubungan sekolah dengan masyarakat (*school public relation*) adalah suatu proses kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran serta pengembangan sekolah kearah yang lebih baik. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan komunikasi intensif antara sekolah dengan masyarakat dalam rangka mendorong minat warga masyarakat untuk mau bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan dan pengembangan sekolah. Upaya yang dilakukan sekolah untuk melibatkan warga masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengertian ini memberikan dasar bagi sekolah, bahwa sekolah perlu memiliki visi dan misi serta program kerja yang jelas, agar masyarakat memahami apa yang ingin dicapai oleh sekolah dan masalah/kendala yang dihadapi sekolah dalam mencapai tujuan, melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Dengan demikian mereka dapat memikirkan tentang peranan apa yang dapat dilakukan oleh masyarakat/orang tua peserta didik dan *stakeholders* lainnya untuk membantu sekolah (Nur Aedi, 2019:58).

Pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat di atas, memberikan makna bahwa adanya kepentingan bersama yaitu upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang terkait dengan jasa sekolah, dan perlunya dukungan masyarakat dalam mewujudkan tujuan sekolah. Disisi lain pengertian tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak menunggu untuk melakukan perubahan yang progresif dalam memajukan sekolah dan menjalin kerjasama yang harmonis dengan masyarakat guna memperbaiki citra sekolah sebagai lembaga pendidikan yang bermartabat.

Hubungan sekolah dengan masyarakat yang baik dan terarah akan membantu sekolah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat untuk mendukung peningkatan mutu dan pencapaian tujuan sekolah. Keterlibatan masyarakat serta komunikasi yang baik sangat penting bagi keberlangsungan kemajuan sekolah. Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Pasal 7 ayat (1) menjelaskan bahwa orang tua peserta didik berpartisipasi dalam menentukan satuan pendidikan dan mendapatkan informasi kemajuan pendidikan anaknya. Seluruh kegiatan dan program sekolah memerlukan partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat untuk menunjang kesuksesan peningkatan mutu pendidikan. Keberadaan hubungan sekolah dengan masyarakat di lembaga pendidikan sangat penting dalam membangun kerjasama mewujudkan cita-cita pendidikan, sebab masyarakat merupakan bagian integral dari kegiatan pendidikan dan berfungsi untuk memperlancar semua kegiatan atau aktivitas pendidikan, tanpa adanya hubungan sekolah dengan masyarakat rasanya sulit sekali bagi lembaga pendidikan untuk dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk memberikan pengertian dan penjelasan kepada masyarakat tentang kebutuhan

dan kegiatan penyelenggaraan pendidikan serta upaya mendorong minat dan kesediaan masyarakat untuk mau bekerjasama dalam peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan sekolah. Hubungan sekolah dan masyarakat sekurang-kurangnya memiliki dua kepentingan, yaitu:

1. Kepentingan sekolah adalah dapat memberikan informasi-informasi penting tentang sekolah yang dibutuhkan masyarakat, sehingga masyarakat dapat membentuk opini dan persepsi yang sejalan dengan sekolah. Kepentingan lain dari sekolah adalah untuk mengetahui dan memanfaatkan berbagai sumber daya pendidikan yang ada di masyarakat untuk kepentingan peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan sekolah pada umumnya.
2. Kepentingan masyarakat adalah bahwa masyarakat dapat mengambil manfaat dan menyerap hasil-hasil pemikiran dan perkembangan pengetahuan serta teknologi yang berguna bagi masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan hidup dan peningkatan martabat bangsa. Hal ini berarti hubungan sekolah dengan masyarakat di sekitarnya sangat penting, karena sekolah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan moril maupun materil masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di lain pihak, masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian dan pemahaman di atas, maka yang dimaksud hubungan sekolah dengan masyarakat (*school public relation*) adalah suatu proses kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran serta pengembangan sekolah kearah yang lebih baik. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan komunikasi intensif antara sekolah dengan masyarakat dalam rangka mendorong

minat warga masyarakat untuk mau bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan dan pengembangan sekolah. Upaya yang dilakukan sekolah untuk melibatkan warga masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat di atas, memberikan makna bahwa adanya kepentingan bersama yaitu upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang terkait dengan jasa sekolah, dan perlunya dukungan masyarakat dalam mewujudkan tujuan sekolah. Disisi lain pengertian tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak menunggu untuk melakukan perubahan yang progresif dalam memajukan sekolah dan menjalin kerjasama yang harmonis dengan masyarakat guna memperbaiki citra sekolah sebagai lembaga pendidikan yang bermartabat.

Hubungan sekolah dan masyarakat akan tumbuh dan berkembang dengan baik dan saling menguntungkan, jika masyarakat merasakan manfaat dari keikutsertaannya dalam program sekolah. Manfaat dapat diartikan luas, termasuk rasa diperhatikan dan rasa puas karena dapat menyumbangkan kemampuannya bagi kepentingan pendidikan di sekolah.

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Seruan ini mengisyaratkan bahwa lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri, melainkan selalu mengadakan kontak hubungan dengan dunia luar yaitu orang tua dan masyarakat di sekitarnya sebagai penanggung jawab pendidikan. Orang tua dan masyarakat merupakan dua pihak yang selalu diajak bekerja sama dalam mengatasi problem-problem pendidikan yang muncul dan mencari jalan keluarnya secara bersama-sama.

Fungsi masyarakat sebagai salah satu pusat pendidikan akan efektif apabila berbagai sumber daya yang ada di dalamnya dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan pendidikan

itu sendiri. Secara sosio kultural masyarakat dapat dibagi dua bagian, yaitu masyarakat pedesaan, dan masyarakat perkotaan. Perbedaan keduanya antara lain adalah masyarakat pedesaan lebih memiliki hubungan langsung yang bersifat kekeluargaan, dan memiliki budaya yang relatif homogen, memiliki kepekaan sosial yang tinggi, senang bergotong royong, saling membantu, biasanya lebih berpola pikir sederhana. Sedangkan masyarakat perkotaan lebih bersifat matrealistis, individualistis, memiliki latar belakang suku dan budaya yang beraneka ragam (heterogen), cenderung memiliki pola pikir yang lebih maju tentang pendidikan daripada masyarakat pedesaan.

Masyarakat perkotaan menganggap pendidikan sebagai jalan yang tepat untuk mengubah peradaban dan martabat dirinya. Oleh karena itu, hubungan sekolah dan masyarakat diperkotaan jauh lebih responsif dan profesional didasari oleh nalar yang rasional dan saling menguntungkan. Pemahaman seperti inilah yang menjadikan komunikasi dua arah dan hubungan timbal balik menjadi lebih lancar. Dengan demikian, program-program pendidikan unggulan di sekolah sangat memperhatikan dan memfasilitasi kebutuhan masyarakat, sehingga program-program tersebut dapat berjalan dengan baik dan lancar karena mendapat dukungan penuh dari masyarakat secara humanis.

Ini semua menunjukkan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan hubungan timbal balik yang dilandasi pemahaman dan keyakinan yang sama akan pentingnya pendidikan sebagai upaya mengubah peradaban dan peningkatan martabat bangsa. Pemaknaan seperti ini memberikan implikasi bahwa hubungan yang terjadi merupakan hubungan fungsional yang saling memberikan manfaat dan kepuasan kepada masing-masing pihak sesuai dengan kebutuhan sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan kualitas dan standar kehidupan di masa yang akan datang.

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan sebuah ikatan moral dan sosial dalam pembinaan watak dan kepribadian masyarakat yang beragam menuju kesamaan kepentingan yaitu terciptanya masyarakat madani sesuai budaya bangsa Indonesia yang bermartabat.

C. Arah Baru Hubungan Sekolah dan Masyarakat Abad 21

Abad 21, merupakan sebuah abad *millennial*, yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) jauh lebih maju dari peradaban sebelumnya. Membaurnya warga masyarakat dunia dalam satu tatanan kehidupan masyarakat luas yang beraneka ragam. Tata kehidupan yang terjadi di masyarakat menyangkut pilihan pekerjaan, kesibukan, makanan, mode pakaian, pilihan sekolah dan kesenangan telah mengalami perubahan. Masyarakat yang sebelumnya menyenangi tinggal kota-kota besar mulai mengalir berpindah ke kota-kota kecil karena tidak bisa bersaing, bahkan sampai ke desa. Kebiasaan hidup tradisional bergeser ke gaya hidup global. Kesukaan bergaya hidup global mulai ditradisikan. Perbincangan mengenai pengembangan hubungan antar negara menjadi mirip pembahasan tentang komunikasi antara sekolah dengan masyarakat di sekitarnya.

Adanya teknologi komunikasi memang memungkinkan untuk melakukan pengembangan hubungan dengan siapa saja, kapan saja, di mana saja, dalam berbagai bentuk yakni suara dan gambar yang menyajikan informasi, data, peristiwa dalam waktu sekejap. Secara psikologis, kondisi ini akan membawa manusia pada perubahan peta kognitif, pengembangan dan kemajemukan kebutuhan, terjadi pergeseran prioritas dalam tata nilainya. Perubahan ini terjadi juga pada hubungan sekolah dengan masyarakat, dimana sekolah dalam memandang dan memaknai masyarakat abad 21 bukan lagi dalam arti sempit tetapi sudah harus meluas dan merambah ke masyarakat dunia usaha, dunia industri, masyarakat regional bahkan masyarakat

global. Pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat harus terjadi secara terus menerus, masif, signifikan, dan cepat.

Hubungan sekolah dan masyarakat di era abad 21 harus mendorong tumbuhnya kreativitas dalam menciptakan karya dan penemuan-penemuan baru yang inovatif dalam segala aspek kehidupan manusia. Karya dan penemuan-penemuan dalam bidang komunikasi dan transportasi misalnya akan menjadikan dunia seakan tanpa batas, perubahan prioritas kebutuhan hidup manusia, persaingan dalam segala bidang menjadi lebih kompetitif serta mengubah gaya hidup manusia. Abad 21 merupakan era digitalisasi dan globalisasi yang mendorong perubahan kehidupan manusia serba cepat dan akurat, pengembangan norma-norma, pandangan dan kebiasaan baru dalam berperilaku. Di Indonesia perubahan itu dimulai dari perubahan sistem pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi sebagai akibat berakhirnya era orde baru dan dimulainya era reformasi, otonomi daerah, serta orientasi baru pembangunan nasional (Kemendikbud, 2017).

Era globalisasi yang akan mewarnai dinamika abad 21 telah memunculkan pandangan baru tentang makna sekolah, yaitu bukan sekedar tempat menuntut ilmu pengetahuan dan mencari ijazah yang akan digunakan melamar kerja guna mencari nafkah untuk kecukupan dalam memenuhi kebutuhan keluarga, akan tetapi lebih luas dari itu, sekolah merupakan sarana yang dapat memberikan kesempatan untuk bisa memuaskan kebutuhan aktualisasi diri, sekaligus tampil sebagai pemenang dalam persaingan untuk memperoleh posisi yang terbaik dalam kehidupan masyarakat. Untuk dapat mengikuti gaya hidup baru yang serba modern, diperlukan dukungan kemampuan berkomunikasi, berkolaborasi, kreativitas dan inovasi, yang tinggi.

Hubungan sekolah dan masyarakat abad 21 ditekankan pada upaya mengarahkan sekolah dan masyarakat ke arah akselerasi pembaruan organisasi sekolah dalam melakukan kolaborasi

dengan masyarakat sesuai tuntutan dan kebutuhan bersama dalam menghadapi berbagai tantangan global, sekarang dan di masa yang akan datang. Secara pedagogis sekolah harus memberikan edukasi kepada peserta didik agar mampu meningkatkan kompetensi dan keterampilan hidupnya (*life skills*) dengan cara melakukan kontemplasi dalam mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan persaingan hidup secara normatif yang berfungsi mengatur kehidupan warga sekolah dan masyarakat, memberikan batasan tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan serta melindungi tiap warga masyarakat dengan mengacu pada nilai-nilai dasar kemanusiaan dan keadilan secara legal dan disepakati bersama oleh warga sekolah dan masyarakat.

Kompilasi kebutuhan sekolah dan masyarakat abad 21 akan sejalan, serasi dan seimbang manakala visi dan misi sekolah sesuai dengan karakteristik sosiodemografis dan sosioekonomis abad 21. Oleh karena itu, kolaborasi sekolah dengan masyarakat dalam pengertian luas yaitu dunia usaha dan dunia industri berbasis digital adalah sebuah keniscayaan. Dunia usaha dan industri dalam berbagai bidang dimana sekolah itu berada harus menjadi laboratorium pembelajaran dan pelatihan keterampilan bagi peserta didik melalui kegiatan *magang* dalam waktu yang cukup untuk meningkatkan kompetensi profesional dalam bidangnya masing-masing sebelum memasuki masa kerja yang sesungguhnya. Konsep kemitraan inilah yang merupakan arah baru hubungan sekolah dengan masyarakat abad 21.

Kemitraan sekolah dengan masyarakat dalam arti luas yaitu dunia usaha dan industri dapat dimaknai sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan bersama, saling membutuhkan dan menguntungkan kedua belah pihak dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik dan berdaya saing tinggi. Ikatan kedua belah

pihak ini biasanya dilegalkan dalam bentuk *Memorandum of Understanding* (MoU) dalam bahasa Indonesia diterjemahkan dalam berbagai istilah, yaitu “nota kesepakatan”, “nota kesepahaman”, “perjanjian kerja sama”, dan “perjanjian pendahuluan”.

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan sarana untuk membangun dan meningkatkan kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI) dan dirasakan sebagai suatu kebutuhan mutlak bagi sekolah khususnya sekolah kejuruan. Hubungan sekolah dengan masyarakat melalui negosiasi MoU antara dua pihak atau lebih sangat diperlukan dan merupakan langkah strategis bagi sekolah untuk menjalin kerjasama secara formal. Adanya MOU akan memberikan kemudahan bagi sekolah untuk merealisasikan program-programnya, seperti diantaranya :

1. Program PKL siswa (Praktik Kerja Lapangan)
2. Program guru tamu
3. Program sinkronisasi kurikulum
4. Program kunjungan industri
5. Program kelas industri
6. Program kewirausahaan
7. Program sertifikasi keahlian
8. Program digitalisasi sekolah dan pembelajaran

Keberhasilan program-program di atas tentu sangat butuh dukungan dari dunia usaha dan dunia industri. Untuk mencapai suatu kesepakatan dibutuhkan negosiasi yang baik dari pihak sekolah dengan masyarakat melalui dunia usaha dan dunia industri. Kesepakatan yang dibuat harus memberikan jaminan bahwa hubungan kedua belah pihak benar-benar saling menguntungkan. Rasa saling percaya diantara kedua belah pihak akan menjadi sebuah

komitmen dalam bentuk surat perjanjian atau nota kesepahaman (MoU) yang ditanda tangani oleh pimpinan masing-masing pihak yaitu dunia usaha/industri dan pihak sekolah.

Kedudukan *Memorandum of Understanding* (MoU) dalam kaitannya dengan hubungan sekolah dan masyarakat merupakan suatu bentuk payung hukum dan jaminan kerjasama yang dapat memberikan *safety* terhadap kedua belah pihak yaitu sekolah dan masyarakat dalam hal ini dunia usaha dan dunia industri (DU/DI) untuk mengubah pola perilaku warga sekolah (peserta didik, guru, pimpinan sekolah) dan warga masyarakat (pelaku usaha dan karyawan) kearah perilaku baru yang disepakati dan dicita-citakan bersama.

Persepsi warga sekolah dan masyarakat terhadap hukum dan kenyataan yang dirasakannya dalam menerima perlakuan hukum adalah unsur penting dalam pengembangan perilaku hukum. Bila warga sekolah dan masyarakat sungguh mempersepsikan bahwa hukum melindungi kepentingan bersama dan dalam pelaksanaannya dilakukan oleh otoritas yang diakui legitimasinya, maka proses pemantapan ataupun perubahan perilaku yang dilakukan melalui pendekatan hukum akan dapat terlaksana secara teratur dan terencana.

Kepastian hukum dan jaminan pelaksanaan kegiatan sekolah dalam hubungannya dengan masyarakat merupakan landasan bagi kedua belah pihak dalam pengembangan perilaku normatif yang diperlukan bagi keamanan dan kenyamanan kehidupan bersama. Kepercayaan masing-masing pihak yaitu sekolah dan masyarakat terhadap aparat penegak hukum dan proses penegakan hukum merupakan unsur penting dalam mengembangkan perilaku yang peduli hukum, yang tampil dalam bentuk perbuatan yang memahami aturan, melaksanakan aturan, dan kesediaan menanggung konsekuensi akibat pelanggaran hukum yang dilakukannya.

D. Tujuan Hubungan Sekolah Dan Masyarakat

Secara geososiologis sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat, karena sekolah berada ditengah-tengah masyarakat. Keberadaanya sekolah dalam masyarakat, sering dikatakan sebagai pisau bermata dua. Mata yang pertama adalah menjaga kelestarian nilai-nilai positif yang ada dalam masyarakat, agar pewarisan nilai-nilai masyarakat berlangsung dengan baik. Mata kedua adalah sebagai lembaga yang dapat mendorong perubahan nilai dan tradisi sesuai kemajuan dan tuntutan kehidupan serta pembangunan masyarakat dimana sekolah tersebut berada. Kedua fungsi ini seolah-olah bertentangan, namun sebenarnya keduanya dilakukan dalam waktu yang bersamaan. Oleh karena itu fungsi yang controversial ini, diperlukan saling pemahaman antara sekolah dan masyarakat. Nilai-nilai yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan tetap dijaga kelestariannya, sedang yang tidak sesuai harus diubah.

Keberadaan sekolah, terlebih sekolah yang berada di tengah-tengah masyarakat terpencil, menjadi tumpuan harapan masyarakat untuk kemajuan masyarakat tersebut. Untuk dapat memenuhi harapan in, maka hubungan sekolah dengan masyarakat harus selalu berjalan seirama dan saling menguntungkan. Dengan demikian, terdapat kerjasama serta situasi saling membantu antara sekolah dan masyarakat. Disamping itu, pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah, pemerintah, dan masyarakat. Realisasi tanggung jawab itu tidak dapat dilaksanakan apabila tujuan hubungan sekolah dan masyarakat tidak berjalan atau tidak tercapai dengan sebaik-baiknya

Hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki tujuan yang sangat penting diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan penjelasan dan pemahaman secara mendetail kepada masyarakat tentang tujuan pendidikan di sekolah, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar

menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri serta menjadi warga negara yang demokratis.

2. Untuk mempererat hubungan kerjasama saling menguntungkan antara sekolah dan masyarakat dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan disekolah dan pemenuhan kebutuhan Pendidikan bagi masyarakat.
3. Sebagai sarana komunikasi dan informasi antara sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan kepada masyarakat, serta untuk memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi di sekolah maupun masyarakat.
4. Untuk mendapatkan masukan dan kritik yang konstruktif guna melakukan perbaikan-perbaikan dalam pengelolaan pendidikan di sekolah dalam rangka memberikan pelayanan yang prima dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.
5. Untuk mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat dalam melaksanakan program-program sekolah yang berkeadaban dan berkeadilan, sehingga tercipta lulusan sekolah yang unggul dan berdaya saing.
6. Untuk mengembangkan pengertian masyarakat khususnya orang tua peserta didik tentang tujuan dan kegiatan pendidikan di sekolah.
7. Untuk memperlihatkan bahwa rumah dan sekolah bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan pendidikan anak di sekolah.
8. Untuk memberi fasilitas pertukaran informasi antara orang tua dan guru dalam pemecahan masalah-masalah pendidikan anak.
9. Untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa sekolah dapat dijadikan perencanaan untuk pertemuan dengan orang tua

dalam rangka memenuhi kebutuhan peserta didik untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan pribadinya.

10. Memberikan penjelasan tentang kebijaksanaan penyelenggaraan sekolah, situasi dan perkembangannya
11. Menampung saran-saran dan pendapat-pendapat dari warga sekolah dan masyarakat dalam hubungannya dengan pembinaan dan pengembangan sekolah.
12. Untuk memelihara hubungan yang harmonis dan terciptanya kerjasama yang saling menguntungkan antar warga sekolah dengan masyarakat.

Sedang Nur Aedi (2019: 25-27) meninjau dari sudut kepentingan kedua lembaga tersebut, yaitu kepentingan sekolah dan kepentingan masyarakat itu sendiri. Apabila ditinjau dari kepentingan sekolah, pengembangan penyelenggaraan hubungan sekolah dan masyarakat bertujuan untuk:

1. Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
2. Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan.
3. Memperlancar proses belajar mengajar.
4. Memperoleh dukungan dan bantuan dari masyarakat yang diperlukan dalam pengembangan dan pelaksanaan program sekolah.

Sedangkan jika ditinjau dari kebutuhan masyarakat itu sendiri, tujuan hubungannya dengan sekolah adalah untuk:

1. Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam bidang mental-spiritual.
2. Memperoleh bantuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat.

3. Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat.
4. Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang makin meningkat kemampuannya.

Sedangkan menurut Mulyasa (2007: 50), tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah :

1. Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik;
2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dirumuskan secara lebih konkret, bahwa tujuan diselenggarakannya hubungan sekolah dengan masyarakat adalah:

1. Memberikan pemahaman kepada masyarakat akan pentingnya sekolah bagi masyarakat.
2. Untuk memperoleh dukungan dan bantuan moril maupun financial secara sukarela yang diperlukan bagi pengembangan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan.
3. Memberikan informasi kepada masyarakat tentang pentingnya pendidikan bagi masyarakat untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dalam rangka menyongsong persaingan global abad 21
4. Menyiapkan sebanyak-banyaknya program sekolah yang berkualitas sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

5. Mengembangkan kerjasama yang lebih erat antara keluarga, sekolah dan masyarakat sebagai *tripusat* pendidikan dalam menjalankan amanat undang-undang yaitu memenuhi dan melayani Pendidikan bagi masyarakat.

E. Manfaat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manfaat hubungan sekolah dengan masyarakat adalah menambah atau meningkatkan simpati masyarakat secara sadar dan sukarela yang berarti juga dapat meningkatkan harga diri sekolah serta dukungan terhadap sekolah secara spiritual, material maupun finansial. Selain hal tersebut, terjadinya hubungan sekolah dengan masyarakat, dapat dilihat dengan adanya:

1. Saling pengertian dan pemahaman antara sekolah dengan masyarakat atau pihak di luar sekolah lainnya yang memiliki kepedulian terhadap kemajuan pendidikan dan kualitas Pendidikan.
2. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah dengan masyarakat dalam membantu memenuhi harapan sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
3. Kerjasama yang erat dengan masing-masing pihak dan merasa ikut bertanggungjawab atas pencapaian usaha bersama yang saling menguntungkan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat dibangun agar memberikan manfaat dalam meningkatkan popularitas sekolah dimata masyarakat. Popularitas sekolah akan tinggi jika mampu menciptakan program-program sekolah yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat dalam mewujudkan cita-cita bersama. Program-program sekolah dimaksud adalah program yang mampu melahirkan sosok-sosok individu yang mapan secara intelektual, sosial dan spiritual. Popularitas sekolah seperti ini, akan menunjukkan sekolah semakin eksis dan maju.

F. Fungsi Hubungan Sekolah Dan Masyarakat

Fungsi pokok hubungan sekolah dengan masyarakat adalah menarik simpati masyarakat umumnya serta publik khususnya, sehingga dapat meningkatkan relasi serta animo masyarakat kepada sekolah. Hal ini akan membantu sekolah mensukseskan program-programnya. Sehingga mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat antara lain adalah mempertahankan hubungan baik sekolah dengan masyarakat yang dapat memberikan pengaruh terhadap kesuksesan atau kegagalan lembaga sekolah itu sendiri. (Juhji dkk., 2020:7). Hubungan sekolah dengan masyarakat akan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap institusi sekolah dengan peningkatan pencapaian hasil pendidikan, perhatian, pengertian, penerimaan, dan dukungan dari masyarakat. Sekolah dapat berfungsi sebagai mercusuar terhadap masyarakat dan sudah sepatutnya menggugah hati warga masyarakat untuk lebih banyak mencurahkan perhatiannya terhadap aktivitas-aktivitas pendidikan di sekolah.

Ismaya dan Bambang (2015:159) membagi fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat ke dalam dua bagian, yaitu: fungsi sekolah dalam masyarakat dan masyarakat dalam pendidikan sekolah. Fungsi sekolah dalam masyarakat di sini sebagai lembaga pembaharu (*agent of change*) yaitu yang memperkenalkan perubahan pengetahuan, cara berpikir, pola sikap, pola hidup, kebiasaan, tata cara pergaulan dan sebagainya. Kemudian sebagai lembaga seleksi (*selecting agency*) sekolah berhak memilih anggota masyarakat menurut kemampuan dan potensinya dalam memberikan pembinaan sesuai dengan kemampuan itu, agar setiap individu dapat dikembangkan dan dimanfaatkan potensinya semaksimal mungkin. Tidak hanya itu, sekolah juga sebagai lembaga peningkat (*clas leveling agency*) yang membantu meningkatkan taraf sosial warga masyarakat dan dengan

demikian, maka mengurangi adanya perbedaan atas tradisi, adat dan kebudayaan, sehingga terdapat usaha penyesuaian diri yang lebih besar dalam kesatuan bangsa. Sebagai lembaga pemeliharaan kelestarian (*agen of preservation*) yang memelihara dan meneruskan sifat-sifat budaya yang ada dalam masyarakat patut dipelihara dan diteruskan.

Sementara itu fungsi masyarakat dalam pendidikan sekolah diantaranya adalah masyarakat sebagai sumber yang menyediakan peserta didik, guru, sarana dan prasarana penyelenggaraan sekolah. Selain itu, sebagai konsumen hasil pendidikan sekolah, yang menerima kembali dan menyediakan lapangan kerja bagi lulusan sekolah itu dan peserta dalam proses pendidikan di sekolah, yang terus-menerus mengikuti serta turut mempengaruhi proses pendidikan di sekolah.

Dalam hal ini selanjutnya hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki fungsi sebagai penentuan sumber-sumber dan kebutuhan belajar, tersedianya tempat-tempat penelitian, pemenuhan sarana dan prasarana. Pemenuhan sumber dana dan daya manusia yang terungkap dalam cipta, rasa, karsa, dan karyanya.

G. Prinsip-Prinsip Hubungan Sekolah Dan Masyarakat

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pelaksanaan hubungan sekolah dan masyarakat adalah :

1. Integrity (Terpadu)

Prinsip ini mengandung makna bahwa semua kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat harus terpadu, dalam arti apa yang dijelaskan, disampaikan dan disuguhkan kepada masyarakat harus informasi yang terpadu antara informasi kegiatan akademik maupun informasi kegiatan yang bersifat non akademik. Hindarkan sejauh mungkin upaya menyembunyikan kegiatan (*hidden activity*) yang telah, sedang dan akan dijalankan oleh sekolah, untuk menghindari salah persepsi serta kecurigaan terhadap sekolah.

Biasanya sering terjadi sekolah tidak menginformasikan atau menutupi sesuatu yang sebenarnya menjadi masalah sekolah dan perlu bantuan atau dukungan orang tua murid. Oleh sebab itu, sekolah harus sedini mungkin mengantisipasi kemungkinan adanya salah persepsi, salah interpretasi tentang informasi yang disajikan dengan melengkapi informasi yang akurat dan data yang lengkap, sehingga dapat diterima secara rasional oleh masyarakat. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan penilaian dan kepercayaan masyarakat/orang tua murid terhadap sekolah, atau dengan kata lain transparansi sekolah sangat diperlukan, lebih-lebih dalam era reformasi dan abad 21, masyarakat akan semakin kritis dan berani memberikan penilaian secara langsung tentang sekolah. Bahkan tidak jarang penilaian dan persepsi yang disampaikan masyarakat tentang sekolah sering tidak memiliki dasar dan data yang akurat dan valid.

Persepsi yang demikian apabila tidak dihindari akan menyebabkan hal yang negatif bagi sekolah, akibatnya sekolah tidak akan mendapat dukungan bahkan mungkin sekolah hanya akan menunggu waktu kematiannya, karena sekolah tersebut tidak dibutuhkan keberadaannya oleh masyarakatnya sendiri.

2. *Continuity (Berkesinambungan)*

Prinsip *continuity* berarti bahwa pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat, harus dilakukan secara terus menerus. Jadi pelaksana hubungan sekolah dengan masyarakat jangan hanya dilakukan secara insidental atau sewaktu-waktu, misalnya hanya satu kali dalam satu tahun atau sekali dalam satu semester/caturwulan, atau hanya dilakukan oleh sekolah pada saat akan meminta bantuan keuangan kepada orang tua/masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan masyarakat selalu beranggapan bahwa apabila ada panggilan sekolah untuk datang ke sekolah selalu dikaitkan dengan minta bantuan uang. Akibatnya mereka cenderung untuk tidak datang atau sekedar mewakili kepada orang lain untuk menghadiri undangan sekolah.

Kenyataan selama ini menunjukkan bahwa undangan kepada orang tua murid atau masyarakat dari sekolah sering diwakilkan kehadirannya kepada orang lain, sehingga kehadiran mereka hanya berkisar antara 60% – 70% bahkan tidak jarang kurang dari 30%. Apabila ini terkondisi, maka sekolah akan sulit mendapat dukungan yang kuat dari semua orang tua murid dan masyarakat. Perkembangan informasi, kemajuan sekolah, permasalahan-permasalahan sekolah bahkan permasalahan belajar siswa selalu muncul dan tumbuh setiap saat, karena itu maka diperlukan penjelasan informasi yang terus menerus dari lembaga pendidikan untuk masyarakat/orang tua murid, sehingga mereka sadar akan pentingnya keikutsertaan mereka dalam meningkatkan mutu pendidikan putra-putrinya. Oleh sebab itu maka informasi tentang sekolah yang akan disampaikan kepada masyarakat juga harus di *updating* setiap saat. Informasi yang sudah *out update* akan memberikan kesan kurang baik oleh masyarakat kepada sekolah.

3. Coverage (Menyeluruh)

Upaya pemberian informasi hendaknya menyeluruh dan mencakup semua aspek, factor atau substansi yang perlu disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, misalnya program ekstra kulikuler, kegiatan kurikuler, remedial teaching dan lain-lain kegiatan. Prinsip ini juga mengandung makna bahwa segala informasi hendaknya lengkap, akurat dan *up to date*.

Lengkap artinya tidak satu informasipun yang harus ditutupi atau disimpan, padahal masyarakat/orang tua murid mempunyai hak untuk mengetahui keberadaan dan kemajuan (progress) sekolah dimana anaknya belajar. Oleh sebab itu informasi kemajuan sekolah, kegagalan/masalah yang dihadapi sekolah serta prestasi yang dapat dicapai sekolah harus diinformasikan kepada masyarakat. Akurat artinya informasi yang diberikan memang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dalam kaitannya ini juga berarti bahwa

informasi yang diberikan jangan dibuat-buat atau informasi yang obyektif. Sedangkan *up to date* berarti informasi yang diberikan adalah informasi perkembangan, kemajuan, masalah dan prestasi sekolah terakhir. Dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian sejauh mana sekolah dapat mencapai misi dan visi yang disusunnya.

4. *Simplicity (Kesederhanaan)*

Prinsip ini menghendaki agar dalam proses hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilakukan baik komunikasi personal maupun komunikasi kelompok pihak pemberi informasi (sekolah) dapat menyederhanakan berbagai informasi yang disajikan kepada masyarakat. Informasi yang disajikan kepada masyarakat melalui pertemuan langsung maupun melalui media hendaknya disajikan dalam bentuk sederhana sesuai dengan kondisi dan karakteristik pendengaran (masyarakat setempat).

Prinsip kesederhanaan ini juga mengandung makna yang lebih spesifik yakni: a) Informasi yang disajikan dinyatakan dengan kata-kata yang penuh persahabatan dan mudah dimengerti. Banyak masyarakat yang tidak memahami istilah-istilah yang sangat ilmiah, oleh sebab itu penggunaan istilah sedapat mungkin disesuaikan dengan tingkat pemahaman masyarakat yang menjadi *audience*. b) Penggunaan kata-kata yang jelas, disukai oleh masyarakat atau akrab bagi pendengar. c) Informasi yang disajikan menggunakan pendekatan budaya setempat.

5. *Constructiveness (Membangun)*

Program hubungan sekolah dengan masyarakat hendaknya konstruktif (membangun) dalam arti sekolah memberikan informasi yang konstruktif kepada masyarakat. Dengan demikian masyarakat akan memberikan respon hal-hal positif tentang sekolah serta mengerti dan memahami secara detail berbagai masalah (*problem dan constrain*) yang dihadapi sekolah. Apabila hal tersebut dapat

mereka mengerti, akan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong mereka untuk memberikan bantuan kepada sekolah sesuai dengan permasalahan sekolah yang perlu mendapat perhatian dan pemecahan bersama. Hal ini menuntut sekolah untuk membuat daftar masalah (*list of problems*) yang perlu dikomunikasikan secara terus menerus kepada sasaran masyarakat tertentu.

Prinsip ini juga berarti dalam penyajian informasi hendaknya obyektif tanpa emosi dan rekayasa tertentu, termasuk dalam hal ini memberitahukan kelemahan-kelemahan sekolah dalam memacu peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Prinsip ini juga berarti bahwa informasi yang disajikan kepada khalayak sasaran harus dapat membangun kemauan dan merangsang untuk berpikir bagi penerima informasi. Penjelasan yang konstruktif akan menarik bagi masyarakat dan akan diterima oleh masyarakat tanpa prasangka tertentu, hal ini akan mengarahkan mereka untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan sekolah. Untuk itu informasi yang ramah, obyektif berdasarkan data-data yang ada pada sekolah.

6. *Adaptability (Penyesuaian)*

Program hubungan sekolah dan masyarakat hendaknya disesuaikan dengan keadaan didalam lingkungan masyarakat tersebut. Penyesuaian dalam hal ini termasuk penyesuaian terhadap aktivitas, kebiasaan, budaya (*culture*) dan bahan informasi yang ada dan berlaku didalam kehidupan masyarakat Daryanto dan Farid (2013:146) memberikan Prinsip hubungan masyarakat yang disingkat dengan TEAM WORK, yaitu sebagai berikut: *Together* (bersama-sama/kerjasama), antara yang satu dengan yang lainnya dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. *Empathy* (pandai merasakan perasaan orang lain), dengan selalu menghargai pendapat dan hasil kerja orang lain. Menjaga untuk tidak membuat orang lain tersinggung. *Assits* (saling membantu), ringan tangan dalam membantu pekerjaan orang lain dalam organisasi sehingga dapat menghindarkan persaingan negatif.

Maturity (saling penuh kedewasaan), dewasa dalam menghadapi permasalahan, bisa mengendalikan diri dan emosi sehingga dapat mengatasi masalah secara baik dan menguntungkan bersama. *Wilingness* (saling mematuhi), menjunjung keputusan bersama dengan mematuhi aturan-aturan sebagai hasil kesepakatan bersama. *Organization* (saling teratur), bekerja sesuai aturan main yang ada dalam organisasi dan sesuai dengan tugas serta kewajiban masing-masing anggota. *Respect* (saling menghormati), menghormati yang muda dengan yang lebih tua dan sebaliknya sehingga bisa menjaga kekompakan kerja. *Kindness* (saling berbaik hati), bersabar, menyikapi orang lain secara baik.

H. Bentuk-Bentuk Hubungan Sekolah Dan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilakukan dalam berbagai bentuk yang lebih operasional. Pelaksanaan setiap bentuk tersebut sangat tergantung kepada kepentingan dan kebutuhan masing-masing pihak baik sekolah maupun masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat akan terjadi dengan baik tergantung pada inisiatif, kreativitas sekolah, kondisi, situasi, fasilitas sekolah dan sebagainya. Beberapa contoh bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat, diantaranya:

1. Di bidang Akademik

Peningkatan kualitas akademik pada setiap sekolah merupakan sebuah keharusan. Tinggi rendahnya kualitas akademik pada setiap sekolah merupakan salah satu indikator penting dalam mengukur perkembangan sekolah. Pencapaian peningkatan kualitas akademik sekolah akan lebih cepat tercapai apabila dilakukan secara kolaborasi antara sekolah dengan masyarakat, karena masyarakat tempatnya berbagai sumber daya pendidikan. Beberapa usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas akademik sekolah melalui kerjasama dengan masyarakat antara lain: penelitian, lokakarya ilmiah

(lokal, nasional, internasional), pengembangan sarana dan prasarana akademik seperti aplikasi *learning management system* (LMS), pengembangan laboratorium, perpustakaan digital untuk mendukung proses pembelajaran abad 21.

2. Di bidang Sarana Pendidikan

Pengembangan sarana pendidikan sekolah untuk memenuhi standar pembelajaran perlu dibangun secara bersama antara sekolah dengan masyarakat, karena apabila hanya menjadi tanggung jawab sekolah tentu sangat berat. Oleh karena itu, operasional hubungan sekolah dengan masyarakat perlu diwujudkan dalam bentuk kerjasama pengembangan sarana pendidikan yang memadai. Gedung atau bangunan sekolah termasuk ruang belajar, ruang praktikum, kantor dan sebagainya beserta perabot atau mebeuler yang memadai akan memiliki daya tarik tersendiri bagi popularitas sekolah.

3. Di bidang Sosial

Bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat dalam bidang sosial dapat dilakukan pada kegiatan-kegiatan seperti kerja bakti, perayaan-perayaan hari besar nasional atau keagamaan, memberikan pelatihan tentang masalah-masalah sosial, memberikan fasilitas pendidikan kepada warga masyarakat yang kurang mampu dan sebagainya. Hal ini akan menambah kesan masyarakat sekitar sekolah akan kepedulian sekolah terhadap lingkungan sekitar sebagai anggota masyarakat yang senantiasa sadar lingkungan demi baktinya terhadap pembangunan masyarakat.

4. Kegiatan Karya Wisata

Bentuk kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat dalam bidang karya wisata diantaranya, kegiatan karya wisata yang dilakukan oleh sekolah membawa spanduk serta atribut sekolah

sampai keluar daerah, hal ini menyebabkan nama sekolah dapat dikenal lebih luas sampai luar kota. Sikap tertib dan sopan santun para siswanya di perjalanan akan mendapat kesan tersendiri dari masyarakat yang disinggahi dan dilaluinya.

5. Kegiatan Olah Raga dan Kesenian

Hubungan sekolah dengan masyarakat juga dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan olah raga dan kesenian, misalnya dalam porseni dan lomba antar sekolah akan membawa keunggulan sekolah dan membawa nama harum sekolah yang bersangkutan. Mengikutsertakan tokoh-tokoh masyarakat dalam kegiatan kurikuler, kokurikuler dan ekstra kurikuler sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tentu masih banyak lagi kegiatan operasional hubungan sekolah dengan masyarakat yang dikreasikan sesuai situasi, kondisi serta kemampuan sekolah dan masyarakat.

I. Peran Masyarakat Dalam Pendidikan

Peran masyarakat dalam pendidikan dapat dilihat dari partisipasinya dalam memajukan pendidikan melalui kerja sama yang dilaksanakan sekolah dengan masyarakat. Partisipasi tersebut, diwadahi melalui Komite Sekolah ditingkat sekolah dan Dewan Pendidikan ditingkat Kabupaten/Kota. Keberadaan komite sekolah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di satuan pendidikan/ sekolah. Oleh karena itu, pembentukan komite sekolah harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Komite sekolah memiliki peran yang sangat strategis di sekolah yaitu:

1. Sebagai lembaga pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.

2. Sebagai lembaga pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Sebagai pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
4. Sebagai lembaga mediator (*mediator agency*) antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan

Dewan pendidikan mempunyai fungsi dalam peningkatan pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota.

DAFTAR BACAAN

- Aditama, Roni Angger, *Pengantar Manajemen (Teori dan Aplikasi)*, Malang: AE Publishing, 2020.
- Adhim, Fauzan, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- Aedi, Nur, *Hubungan Masyarakat Sekolah*, Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2019
- Akrim, *Ilmu Pendidikan Dalam Prespekrif Islam*, Yogyakarta: Bilyung, 2020
- Anealka Aziz Hussin, "Education 4.0 Made Simple: Ideas For Teaching," *International Journal of Education and Literacy Studies*, 2018.
- Aman, *Model Evaluasi Pembelajaran Sejarah*, Yogyakarta: Ombak, 2011.
- Aunurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: CV Alfabeta, 2009
- Aoun, Joseph E., "Robot-Proof: Higher Education in the Age of Artificial Intelligence," *Journal of Education for Teaching*, 2018.
- Arifin, Zainal, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012
- Bayu, Wawan, *et.al., Pacu Berpikir Kreatif fan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0*, " dalam *Majalah Ristek Dikti* Vol 8.I. tahun 2018
- Beaucham, George, *A Curriculum Theory*, Wilmette, Illionis: The KAGG Pres.1975.

- Bertens, K., *Etika*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Chamisijatin, Lise dan Hardian Permana, Fendy, *Telaah Kurikulum*, Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang, 2020.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2004.
- Daryanto dan M. Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013
- Evelin Siregar & Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.
- Fatah, Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: C.V. Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Alih bahasa Nunuk Ardiarni), Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 2006
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, 2006.
- [https://edukasi.kompas.com/read/ 2019/ 12/04/ 13002801/ skorpisa-terbaru-indonesia-ini-5-pr-besar-pendidikan-pada-era-nadiem makarim.](https://edukasi.kompas.com/read/ 2019/ 12/04/ 13002801/ skorpisa-terbaru-indonesia-ini-5-pr-besar-pendidikan-pada-era-nadiem-makarim.)
- Hamalik, Oemar, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- , *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. IV; 2010
- , *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016
- Hasibuan, Malayu SP., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001

- Haris, Muhammad, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 1, Januari 2019
- Hendra Kurniawan, *Kajian Kurikulum dan Bahan Ajar Sejarah SMA Menurut Kurikulum 2013*, Yogyakarta: Sanata Dharma University Press, 2018.
- Ismaya, Bambang, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2015.
- Ismail, SM., *Strategi Pembelajaran Agama Islam Berbasis PAIKEM*, Semarang: Rasail Media Group, 2009
- Istiarsono, Zen., Tantangan Pendidikan dalam Era Globalisasi: Kajian Teoritik, dalam *Jurnal Intelegensia* 1 (2), 2016.
- Juhji, dkk, *Manajemen Humas Sekolah*, Bandung: Whidina Bakti Persada, 2020
- Kasali, Rhenald, *Disruption “Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup” Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan dalam Peradaban Ube*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, cet. ke_6, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2019
- Keith, Sherry & Girling, Robert Henriques, *Education, Management and Participation: New Direction in Educational Administration*. USA:1991
- Langgulung, Hasan, *Manusia dan Pendidikan suatu Analisa Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1986.
- Larasati, Sri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Leslie, Kindred et. all, *“The School and Community Relations”* New

Jerse: Prentice Hall , 1990

Lubis, Yusniar, *et.al*, *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2018

Makmun, Djohar, *et.al.*, *Sukses Mendidik Anak di Abad 21*, Yogyakarta: Samudra Biru, 2018

Mangkunegara, A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

Marianne, T. B, *Leadership and Strategic Managemet in Education*, (London: Phaul Chapmant Publishing, 2000

Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005

-----, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004

Mukhadis, Amat, *Sosok Manusia Indonesia Unggul dan Berkarakter Dalam Bidang Teknologi Sebagai Tuntutan Hidup Di Era Globalisasi*, *Jurnal Pendidikan Karakter Vol. 4 No. 2*, 2013.

Mondy, Noe, and Premeaux, *Human Resources Management*. Seventh Edition, USA: Prentice Hall Mc. Inc, 1999

Napitupulu, Dedi Sahputra, *Etika Profesi Guru Pendidikan Agama Islam*, Sukabumi:Haura Utama, 2020

Muslihat, *Kepala Madrasah pada Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Deepublish, 2020

Nata, Abuddin, *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana, 2009

Onorato, Michael, *Transformational Leadership Style In The Educational Sector: An Empirical Study Of Corporate Managers, And Educational Leaders*, *Academy Of Educational Leadership*

Journal, Volume 17, Number 1, 2013.

Paul, Hersey, and Kenneth Blanchard. *Situational Leadership*, Massachusetts: Allyn and Bacon, 2001

Peter F Oliva, *Developing The Curriculum*, III United States: Harper Collins Publishers, 1992

Prawiradilaga, Dewi Salma, *Wawasan Teknologi Pendidikan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2012.

Rahmat, Abdul, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat*, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2020, hal 7

Rusman, *Manajemen Kurikulum*, cetakan ke-4. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2003

Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2010

Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta: IRCISoD, 2003

Sastrohadiwiryono, B. Siswanto., *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002

Satya, V. E, *Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0*, Jakarta: Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, 2018.

Sanjaya, Wina, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktek Pengembangan KTSP*, Jakarta: Kencana, 2010

Saylor, and Alexander, *Curriculum Planing for Better Teaching and Learning*, New York: Holt, Rinchat, 1960

- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2010.
- Smaldino, S.E, dkk. *Instructional Technology & Media for Learning*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2015.
- Subakir, Supriono dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: SIC, 2001
- Suciati, *Rekrutmen Remaja Masjid Berbasis Pemasaran Sosial*, Gresik: CV. Jendela Sastra Indonesia Press, 2021.
- Sukmadinata, N. S., *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004
- Surakhmad, Winarno, *Pendidikan Nasional Strategi dan Tragedi*. Jakarta: Kompas, 2009
- Suryosubroto, *Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, hal. 12-15.
- Syar'i, Ahmad, *Filsafat Pendidikan Islam*, Kalimantan Tengah: CV. Narasi Nara, 2020
- Susanto, Ahmad, *Teori Belajar dan Pembelajaran Disekolah Dasar*, Jakarta: Prenada Media, 2015.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 9, Jakarta: Kencana, 2017.
- Suyanto dan M.S. Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2004
- Taufikurrahman, Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Digital, dalam *Seminar Nasional Mangister Manajemen Pendidikan*, Uniska MAB, volume 1 Nomor 1, 2021

- Trianto, *Model-model Pembelajaran Inovatif Berorientasi Konstruktivistik*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007
- Trilling, Bernie and Fadel, Charles. *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*, John Wiley & Sons, 978-0-47-055362-6. 2009
- Ulfatin, Nurul dan Triwiyanto, Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2018.
- Widyandana, *Manajemen Pasien Simulasi di Pendidikan Kedokteran dan kesehatan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2021
- Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.
- Wijaya, Candra dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien)*, Medan: Perdana Publishing, 2016.
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Cetakan ke-4 edisi revisi), Bandung: Kencana, 2012
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 2008
- Zaini, Muhamad, *Pengembangan Kurikulum*, Jogjakarta: Diva Press, 2012.

PROFIL PENULIS



DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd. lahir di Purwakarta tanggal 17 Juni 1963, sekarang bertempat tinggal di Jl. Pancoran No. 8 RT 02 RW 05 Kelurahan Ratujaya Kecamatan Cipayung Kota Depok Jawa Barat. Pendidikan jenjang Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP) diselesaikan di Kecamatan Pasawahan Kabupaten Purwakarta, dan jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 Purwakarta, tamat tahun 1984.

Pada tahun 1984, langsung melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Satu (S.1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung dan lulus 1988. Tahun 1994 melanjutkan pendidikan jenjang Strata Dua (S.2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana IKIP Jakarta dan lulus tahun 1997. Pada tahun 2011 melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Tiga (S.3) Program Studi Ilmu-ilmu Al Quran dan Tafsir, Konsentrasi Pendidikan Berbasis Al-Qura'an pada Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta dan lulus tahun 2013 dengan predikat *cumlaude*.

Karier pekerjaan dimulai dari guru SD, Kepala Sekolah SMP, Kepala Sekolah SMA sampai Direktur Perguruan Islam Al-Azhar Kemang Jakarta (sekarang berganti nama menjadi Al Azhar Syifa Budi Jakarta), Pelaksana Harian Yayasan Al Azhar Bumi Serpong Damai Tangerang Selatan, Pelaksana Harian Yayasan Al Azhar Syifa Budi Krakatau Steel Cilegon Banten, dan sebagai pembina (supervisor) di empat

belas cabang Al-Azhar Syifa Budi seluruh Indonesia. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Kabupaten Bogor, Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar Syifa Budi Legenda Kabupaten Bekasi.

Karya tulis dan kegiatan ilmiah yang pernah dilakukan antara lain meliputi: 1) *Buku Supervisi Pendidikan, Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* diterbitkan oleh Khalifah Mediatama (*Publishing & Printing*) 2019, Makalah “*Pengembangan keberbakatan intelektual pada anak*” disampaikan pada seminar nasional pengembangan keberbakatan yang diselenggarakan oleh Yayasan Indonesia Untuk Pendidikan dan Pengembangan Anak Berbakat bekerja sama dengan Departemen Pendidikan Nasional tahun 2000, 2) Makalah “*Program akselerasi sebagai salah bentuk layanan pendidikan bagi anak berbakat intelektual*” disampaikan dihadapan para Kepala sekolah se-Indonesia di Puncak Bogor tahun 2002, di Solo dan Bali tahun 2003, 3) Makalah “*Implementasi pembelajaran bagi siswa berbakat intelektual di sekolah*” disampaikan pada pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru kelas akselerasi di Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Jakarta, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cilegon, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Kota Legenda Bekasi, SD, SMP dan SMA Pupuk Kaltim, SMP 1 dan SMA 5 Samarinda, SMP 5 dan SMA 1 Balikpapan Kalimantan Timur pada tahun 2000-2001. 4) Makalah “*Analisis kurikulum berdiferensiasi bagi anak cerdas dan berbakat istimewa*” disampaikan dalam seminar nasional bagi Kepala Sekolah dan Koordinator penyelenggara program kelas akselerasi di Surabaya dan Bandung tahun 2004 yang diselenggarakan Direktorat Pendidikan Luar Biasa Ditjen Dikdasmen Kementerian Pendidikan Nasional. 5) Makalah “*Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*” disampaikan pada pelatihan bagi Para Kepala sekolah Islam dan Madrasah se-Kota Cilegon tahun 2006, 6) Makalah “*Sekolah*

Islam masa depan harapan dan tantangan” disampaikan dalam seminar bagi guru-guru sekolah Islam di Kota Manado tahun 2007, 7) Makalah *“Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berkarakter”* disampaikan pada pelatihan guru-guru di Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor tahun 2008, guru-guru SD, SMP dan SMK Budi Asih Tebet Jakarta tahun 2008, dan guru-guru SD Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan Tahun 2012. 8) Makalah *“Implementasi pendidikan karakter di sekolah”* disampaikan dalam seminar bagi Kepala Sekolah Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Bekasi tahun 2010. 9) Makalah *“Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM)”* disampaikan pada pelatihan guru di sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor, sekolah Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Bandung, sekolah Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan, dan sekolah Al Husein Tigaraksa Kabupaten Tangerang Banten tahun 2012. 10) Makalah *“Penelitian Tindakan Kelas (PTK)”* disampaikan pada pelatihan pra jabatan bagi calon guru Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Jakarta tahun 2012.

Tahun 1989 menikah dengan DR. Hj. Nia Daningsih Kurniasari, M.Pd. yang sekarang bekerja sebagai Pengawas Sekolah SMP di Dinas Pendidikan Kota Depok dan Dosen di Universitas Juanda Bogor. Hasil pernikahannya dikaruniai satu orang putra bernama Ganjar Prima Anggara SH. (saat ini sebagai Hakim di PN Fakfak Papua Barat), dan dua orang putri yaitu Syifa Silvia Anggraeni SE., M.Ak. (saat ini bekerja sebagai Auditor di Kantor Akuntan Publik Jakarta), dan Dewi Sopiani, S.Pd. (saat ini Guru SD Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor)