

BUAT SUATU KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEMERINTAHAN

## **Fungsi Perencanaan (Planning)**

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah bagaimana direksi perusahaan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Sederhananya fungsi perencanaan adalah apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

Perencanaan adalah langkah yang paling awal dalam menjalankan perusahaan dan bahkan bisa berpengaruh total bagi perusahaan dimasa yang akan datang.

Fungsi manajemen yang lain akan mengikuti hasil perencanaan yang dilakukan. Fungsi manajemen yang lain tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya manajemen perencanaan yang matang.

## **Tujuan Perencanaan**

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda beda, tentu perencanaan yang dilakukan pun berbeda.

Namun secara umum, tujuan perusahaan melakukan perencanaan karena:

1. Perencanaan adalah cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan
2. Perencanaan mengarahkan (*direction*) kepada administrator maupun non administrator
3. Perencanaan bisa menghindari atau paling tidak memperkecil pemborosan dan tumpang tindih pelaksanaan kegiatan.
4. Perencanaan menetapkan standar yang akan dipakai untuk mempermudah pengawasan.

## **Manfaat Fungsi Perencanaan**

Fungsi planning memiliki beberapa manfaat seperti:

1. Hasil perencanaan menjadi pedoman dan acuan dasar dalam melaksanakan kegiatan
2. Perencanaan bisa memudahkan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan, apakah telah sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak
3. Perencanaan bisa meminimalisir kesalahan yang mungkin akan terjadi
4. Kegiatan setiap unit manajemen lebih terorganisir
5. Pelaksanaan tugas menjadi lebih tepat, efektif dan efisien
6. Penyimpangan yang berpotensi muncul bisa diantisipasi sedini mungkin
7. Ancaman dan hambatan yang mungkin akan terjadi bisa diprediksi dan diatasi seawal mungkin
8. Mengantisipasi adanya perubahan kondisi baik internal maupun eksternal yang bisa berpengaruh pada kegiatan perusahaan.
9. Sebagai alat koordinasi antar bidang dan antar divisi dalam perusahaan
10. Memudahkan pengawasan.

Nama : Karmila Utari  
Nim : 192510001  
Kelas : Reguler angkatan 34

## Studi Kasus Perencanaan Sumber Daya Manusia

### **Kasus : Bank Century di Indonesia**

Contoh nyatanya adalah Bank Century di Indonesia. Bank yang berdiri pada 6 desember 2004 tersebut, pada akhirnya harus *kolaps* dan meninggalkan berbagai masalah yang sampai sekarang masih belum tuntas, bahkan masalah tersebut seakan-akan berangsur menghilang. Tahun 1989 Bank ini dibuat oleh Robert Tantular dengan nama *Bank Century Intervest Corporation* (Bank CIC). Dari awal kemunculannya saja, bank ini sudah menimbulkan keraguan karena proses perencanaannya yang tidak optimal. Terbukti pada bulan Maret tahun 1999, Bank CIC melakukan penawaran umum terbatas atau biasa disebut *rights issue* pertama pada Maret 1999 kepada Bank Indonesia. Di bawah naungan Robert Tantular, Bank ini dinyatakan tidak lolos uji kelayakan dan kepatutan oleh Bank Indonesia. Lalu pada tahun 2002, auditor Bank Indonesia menemukan rasio modal Bank CIC minus 83,06% sehingga menyebabkan Bank tersebut kekurangan modal sebesar Rp. 2,67 Triliun. Bulan Maret 2003 Bank CIC melakukan penawaran umum terbatas yang ke-3, namun lagi-lagi gagal. Alasannya, karena pada tahun yang sama Bank CIC diketahui memiliki masalah yang terindikasikan dengan surat-surat berharga valuta asing sekitar Rp. 2 Triliun.

Atas saran dari Bank Indonesia, akhirnya pada 22 Oktober 2004 Berdiri Bank Century dari merger Bank Danpac, Bank Pikko, dan Bank CIC dengan pengesahannya tanggal 6 Desember di tahun yang sama. Melalui bukti ini, cukup kiranya menjadikan Bank Century sebagai contoh dalam proses perencanaan yang kurang baik. Terlihat dari masalah minus modal sehingga menyebabkan Bank ini ditolak *right issue*-nya, seharusnya kalau memang perencanaannya itu baik, mestinya dari awal sudah tahu kalau modal yang ada masih belum cukup untuk membangun sebuah Bank. Ditambah kasus yang tidak kunjung selesai dan masih menimbulkan tanda tanya besar seputar pengeluaran dana talangan Rp 6,762 trilyun untuk membantu Bank Century dalam mengganti uang nasabahnya yang tidak bisa dikembalikan. Terkait masalah ini, penyebab utamanya adalah ketidaksinambungan proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas.

### **Pembahasan dan Solusi Kasus :**

Seharusnya pelaksanaan pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas tersebut dilakukan secara sistematis. Artinya dilakukan secara teratur. Tujuan utama dari penerapan manajemen risiko likuiditas ini adalah memastikan tercukupinya dana harian baik dalam keadaan normal maupun dalam keadaan krisis. Jika perencanaan manajemen risiko likuiditas yang dilakukan Bank Century (Bank CIC kala itu) baik, seyogyanya tidak akan ditemukan minus modal pada bank tersebut. Namun kenyataan yang terjadi di lapangan, auditor Bank Indonesia justru menemukan minus tersebut. Hal ini tentu saja patut dipertanyakan keabsahannya, serta patut dikonfirmasi kebenaran pengecekan tersebut, apa benar terdapat minus modal jikalau perencanaan yang dilakukan Bank Century kala itu sudah baik. Tetapi, tentunya pihak Bank Indonesia tidak akan semudah itu memutuskan kalau tidak ada bukti-bukti yang relevan terkait Bank tersebut.

Sasaran daripada manajemen risiko likuiditas itu sendiri adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau, serta mengendalikan jalannya aktivitas kegiatan Bank. Masih

Nama : Karmila Utari  
Nim : 192510001  
Kelas : Reguler angkatan 34

dalam masalah minus modal tadi, dibuat pengandaian saja bahwa pihak Bank Century telah melakukan kegiatan manajemen risiko likuiditas. Pertanyaannya, kenapa masih terdapat minus modal kalau memang sudah melakukan hal tersebut? Seburuk-buruknya penerapan manajemen risiko likuiditas, apabila dilakukan dengan benar maka dampak negatif (apabila ada) yang akan ditimbulkan tidak akan terlalu besar. Jawaban yang relevan dari pertanyaan tersebut adalah karena proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas tidak dilakukan secara sistematis dan *not built control* oleh setiap unit kerja. Artinya, tidak ada koordinasi yang baik antara pihak atasan dengan bawahan terkait dengan pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas yang telah diterapkan. Mungkin saja ada faktor lain yang mempengaruhi mengapa Bank Century kala itu mengalami minus modal. Bisa saja karena sebagian besar uangnya telah dicuri, atau faktor-faktor lain di luar perkiran manusia.

# Kasus perencanaan yang tidak berhasil?

## Apple Inc

Siapa yang tak kenal Apple? Produk teknologi ini sekarang menjadi yang terbaik dan paling populer meskipun dijual dengan harga yang mahal.

Perusahaan ini mampu menciptakan berbagai macam *gadget* canggih yang inovatif dengan sistemnya sendiri yang dinilai bonafit dan eksklusif bagi penggunanya.

Namun siapa yang menyangka jika perusahaan yang didirikan pada tahun 1977 ini pernah mengalami kebangkrutan karena produknya mengalami kegagalan di pasaran sejak munculnya windows sebagai sistem teknologi canggih.

Akibatnya, Steve Jobs hengkang dari perusahaan itu dan mendirikan perusahaan miliknya sendiri bernama Next Inc.

Kemudian Nxt Inc digabungkan dengan Apple dan Jobs akhirnya ditunjuk sebagai CEO. Sejak kembalinya Jobs itulah Apple mampu bangkit dan langsung menguasai pasar komputer maupun *gadget* di dunia hingga kini.

**NAMA : MARDESAH**  
**NIM : 192510016**  
**TUGAS : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

## **BUAT SUATU KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEREMINTAHAN**

# Mengapa Gagal, Meski Sudah Ada Perencanaan .. ??

Kesuksesan dan Kegagalan adalah dua hal yang saling berkaitan, karena dalam mencapai sebuah tujuan hanya ada dua pilihan, sukses atau gagal; setiap manusia pasti akan berharap sukses dalam rencana hidupnya, akan tetapi ketika belum berhasil mencapai tujuan hidup tersebut, tentu kita akan melihat kebelakang adakah yang kurang atau salah dengan rencana yang telah kita buat.

Perlu kita tahu terlebih dahulu, apakah perencanaan itu, beberapa ahli menyampaikan bahwa pengertian perencanaan adalah sebagai berikut :

1. **Cunningham**, menyampaikan perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, imajinasi, fakta dan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan tersebut, urutan kegiatan yang diperlukan dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima dan digunakan dalam penyelesaian. Perencanaan dalam hal ini menekankan pada usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. Apakah wujud yang akan datang itu dan bagaimana usaha untuk mencapainya merupakan perencanaan.
2. **Arthur W. Steller**, **Pengertian Perencanaan** ialah hubungan antara apa yang ada sekarang dengan bagaimana yang seharusnya, dimana bertalian dengan kebutuhan, prioritas, penentuan tujuan, program dan alokasi sumber. Bagaimana seharusnya yaitu mengacu pada masa yang akan datang. Perencanaan dalam hal ini menekankan kepada usaha datang disesuaikan dengan apa yang dicita-citakan, menghilangkan jarak antara keadaan sekarang dengan keadaan mendatang yang diinginkan, sedangkan
3. **Stephen P. Robbins** mengemukakan bahwa **Pengertian Perencanaan** yaitu suatu cara untuk mengantisipasi dan menyeimbangkan perubahan. Dalam pengertian perencanaan ini ada pendapat bahwa perubahan selalu saja terjadi. Perubahan dalam lingkungan ini selalu diantisipasi dan hasil antisipasi ini dipakai agar perubahan itu dapat berimbang. Artinya bahwa perubahan yang terjadi di luar organisasi pengajaran tidak jauh berbeda dengan perubahan yang terjadi pada organisasi tersebut, dengan harapan agar suatu organisasi tidak mengalami keguncangan. Jadi, makna perencanaan di sini ialah usaha mengubah organisasi agar sejalan dengan perubahan lingkungannya.

Dari ketiga pengertian diatas, bahwa dalam membuat sebuah perencanaan terlebih dahulu harus ada beberapa langkah yang harus di lakukan, sebagai dasar untuk menentukan proses dalam mencapai tujuan; yaitu dengan :

1. Mengumpulkan beberapa data yang ada berdasarkan penelitian atau pengalaman masa lalu, karena semakin lengkap data, akan lebih mudah kita untuk bisa menentukan “tujuan” kita.
2. Merumusan permasalahan yang dihadapi;
3. Menentukan skala prioritas dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai;
4. Penentuan langkah – langkah strategis dalam mencapai tujuan tersebut;

Namun, mengapa masih ada kegagalan dalam mencapai tujuan, padahal sudah kita buat rencana berdasarkan data yang ada, hal ini bisa saja terjadi karena beberapa hal yang menjadi kendala di lapangan, antara lain :

1. **Komunikasi yang buruk**, komunikasi adalah salah satu hal yang menjadi sarana dalam mencapai tujuan, jika komunikasi yang terjalin kurang baik, maka sudah bisa dipastikan rencana – rencana tersebut tidak dapat berjalan lancar, dengan komunikasi akan tercipta sebuah sinergi.
2. **Leadership**, komponen penting dalam perencanaan. Leadership yang kurang menghasilkan banyak dampak buruk, antara lain alokasi sumber daya yang kurang tepat, control yang kurang, tidak selarasnya tujuan/strategi/aksi, system reward dan punishment yang tidak efisien dan sebagainya. Sehingga diperlukan Leader yang mumpuni untuk bisa menjadi motivator, bijak dalam bertindak, ngemong dan konsisten.
3. **Motivation/Personal Ownership** hal yang membuat perencanaan gagal adalah tidak adanya rasa memiliki (handarbeni) dalam strategi tersebut. Intinya, orang hanya mau mengimplementasikan strategi jika itu menguntungkan dirinya, hindari mengajak orang – orang seperti ini dalam teamwork.
4. **Manajemen Pasif**, jika berpikir bahwa segalanya akan berjalan dengan sendirinya jika sudah dimulai. Sebuah perencanaan stratejik merupakan hal yang harus dikelola secara aktif. Karena jika tidak, maka hasilnya bisa buruk.
5. **Etika**, ini yang terpenting dalam progress perencanaan dan dalam berkomunikasi, dalam melangkah tentu harus mengutamakan etika, hal ini untuk meminimalisir kekecewaan, ketidaksukaan, benturan kepentingan, dalam sebuah teamwork.

Setelah kita mengetahui faktor-faktor tersebut, maka waspadailah, mungkin kita bisa menelusuri apakah faktor tersebut juga menghinggapi sebuah konsep perencanaan yang kita buat dan menghalangi efektivitas pengimplementasian strategi. Kelola faktor tersebut dengan baik, dan sukses sudah menunggu kita.

Terkadang kita memiliki ide-ide cemerlang, ide yang luar biasa, namun menjadi terpatahkan oleh ide – ide yang biasa, terkadang kita terlalu pandai merencanakan, mengemas sebuah konsep, tapi kita tidak memiliki kemampuan untuk memanager dengan baik, setidaknya setelah membuat sebuah perencanaan tentu kita harus konsisten untuk bisa mencapai tujuan tersebut dengan mengedepankan **softskill**, untuk membangun sebuah hubungan yang bersinergi dan humanis antara komponen – komponen yang telah kita buat, karena ketika rangkaian konsep sudah ada namun tidak ada keberlanjutan dengan merajut komunikasi yang baik, maka hal itu hanya akan menjadi tumpukan file – file yang memenuhi ruang – ruang memori dan terkubur bersama mimpi.

Semoga tulisan sederhana ini mampu memberikan wacana dan gambaran untuk kita tetap konsisten dalam setiap langkah dan tindakan yang telah kita buat, sehingga tujuan yang kita harapkan dapat tercapai.

## CONTOH KASUS

### **MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEREMINTAHAN**

#### **UJIAN NASIONAL**

Ujian Nasional (UN) belakangan hangat diperdebatkan. Menteri Nadiem Anwar Makarim, B.A., Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia pada Kabinet Indonesia Maju pemerintahan Presiden Joko Widodo-K.H Mar'uf Amin, yang dilantik pada 23 Oktober 2019 . mengatakan rencana penghapusan ujian nasional (UN) di Indonesia bukan hanya sekedar wacana. Sebab, penghapusan dikaji oleh pihaknya berdasarkan usulan dari banyak pihak.

Banyak sekali aspirasi dari masyarakat sebetulnya, dari guru, dari murid, dari orang tua yang sebenarnya banyak huga dari mereka bukan ingin menghapuskan tapi menghindari hal-hal yang negatif dari sisi stress, menghukum siswa yg mungkin dari bidang itu kurang kuat dll," ujarnya di kantornya, Sabtu (30/11/2019). Menurutnya, rencana penghapusan UN yang selama ini sudah ada tidak tiba begitu saja. Tapi penuh dengan pertimbangan terutama ke sisi positifnya.

#### **UJIAN NASIONAL ( UN )**

UN yang dipersepsikan sebagai rutinitas teknis prosedural setiap tahunnya selalu mengalami eskalasi preferensi negatif, terutama oleh para pihak yang dirugikan. Hal ini tak terlepas dari pola perilaku para pihak yang menunjukkan kecenderungan untuk selalu berlaku "curang" dalam mencapai target pribadi, target kelompok, maupun target institusi. Saat Ujian Nasional tiba, ketegangan tahunan kembali membahana. Anehnya, bukan peserta ujian saja yang dibuat tegang, justru guru-gurulah yang paling merasa tegang. Siswa dan guru sama-sama khawatir dengan ancaman ketidaklulusan ketika nilai UN yang didapat tidak sampai memenuhi batasan minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Bukan hanya ketegangan semata; silang pendapat, saling serang antara yang pro dan kontra juga menyeruak ke muka. Pemerintah masih tetap bersikeras bahwa Ujian Nasional bagaimanapun, tidak bisa tidak, wajib digelar. Alasannya, ini adalah alat kontrol pemerintah terhadap proses peningkatan kualitas pendidikan yang dilakukan di setiap sekolah. Tanpa ini, khawatir setiap satuan pendidikan akan maunya sendiri dalam menetapkan kualitas lulusan yang dihasilkan.

Sedangkan bagi pihak yang anti dengan Ujian Nasional, berargumen bahwa UN adalah bentuk nyata ketidakadilan dalam dunia pendidikan. Bagaimana tidak, belajar beberapa tahun, hanya ditentukan kelulusannya hanya dalam tiga hari saja. Ditambah lagi Ujian Nasional dianggap merupakan pelanggaran terhadap undang-undang (UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas), karena seharusnya kelulusan adalah wewenang dari tiap satuan pendidikan. Diperkuat lagi bahwa UN juga dianggap bertentangan dengan perkembangan psikologi anak dan remaja.

Entah apa yang salah dengan Ujian Nasional ini. Terlebih, masing-masing pihak yang saling berseteru tentu memiliki argumen yang kuat dan tidak “ngasal” berpendapat. Pastilah ada alasan logis yang melatarbelakangi setiap pendapat tersebut. Tulisan ini tidak bermaksud untuk membela salah satu dari dua pendapat tersebut di atas. Saya hanya ingin mengajak pembaca untuk sama-sama membuka mata tentang apa yang tengah dan telah terjadi dibalik pelaksanaan ujian nasional selama ini. Ini perlu menjadi renungan semua pihak untuk bisa memperbaiki kualitas pendidikan kita. Ujian nasional adalah ujian bagi kita semua agar mau lebih peduli.

Betulkah ada kecurangan dalam pelaksanaan UN selama ini? Jawabannya lugas saja, ada. Kecurangan tersebut tidak mungkin kita pungkiri, bukan lagi disinyalir, tapi memang benar-benar ada. Setiap tahunnya banyak media telah memberitakan hal ini, bahkan dilengkapi berikut bukti-bukti video dan foto. Namun pertanyaannya kemudian adalah, seberapa besar kecurangan itu terjadi? Ini yang sangat sukar untuk diketahui. Tapi menurut saya, tindak kecurangan ini sudah berlangsung sangat massif hampir di sebagian besar daerah. Boleh percaya atau tidak, tapi memang begitulah faktanya.

Bila anda penasaran, cobalah bertanya pada beberapa sekolah di lingkungan sekitar anda, berapa rata-rata kelulusan bayangan siswa berdasarkan hasil try out yang dilangsungkan selama beberapa kali sebelum ujian yang sebenarnya tiba. Lalu bandingkanlah dengan hasil nilai UN yang sebenarnya. Biasanya bedanya jauh sekali. Tentulah ini indikasi yang sangat kuat. Kita biasa menyebut ini dengan istilah “Tim Sukses”.

Ada banyak cara untuk mencurangi Ujian Nasional, setidaknya melalui tulisan ini, saya akan menjelaskan beberapa modus kecurangan UN. Salah satunya dengan mencuri bocoran soal, dan menyebarkan jawabannya. Ini bisa dilakukan sejak proses dalam percetakan soal. Oknum percetakan patut dicurigai sebagai pelakunya, walaupun pemerintah seringkali menjamin bahwa percetakan sudah aman dan berjanji akan memberi sanksi bila terbukti melakukan pembocoran soal. Pencurian juga bisa dilakukan pada saat proses distribusi soal, mulai dari percetakan hingga tiba ke sekolah sangat memungkinkan pencurian soal itu terjadi. Masih ada sesungguhnya modus-modul kecurangan lain yang bisa dilakukan. Kecurangan tersebut tidak hanya ada di tingkat sekolah, namun juga didukung oleh tingkat yang lebih tinggi lagi.

## **Solusi**

Perbaiki ujian nasional tidak hanya berfokus pada penegakan kejujuran pada saat penyelenggaraannya. Namun kitalah kemudian yang juga harus jujur dalam mengakui bahwa kondisi pendidikan Indonesia memang belum matang dalam menghadapi ujian nasional. Jangan dulu terburu nafsu untuk memasang target tinggi terhadap nilai UN. Percuma bila nilainya tidak murni dan otentik. Jujurlah pada diri sendiri bahwa bangsa kita memang masih tertinggal, walaupun medali-medali olimpiade sains internasional sering kita peroleh. Marilah kita tengok kembali hasil survey internasional terdekat seperti PISA 2009, PIRLS 2011, dan TIMSS 2011. Maka nyata-nyata bahwa mutu pendidikan kita, khususnya pada bidang matematika, sains dan literasi (yang merupakan materi UN), bukan saja berada pada rangking terendah dunia, namun juga memang masih jauh dari angka kualifikasi minimal yang telah diakui secara internasional.

Kita membutuhkan perencanaan strategis yang bersifat jangka panjang untuk mengentaskan masalah lemahnya kualitas pendidikan Indonesia. Bangsa-bangsa dengan sistem pendidikan terbaik dunia,

seperti Finlandia dan Korea Selatan, tentu tidak membanggunya dalam waktu semalam. Setidaknya mereka saja butuh waktu lebih dari dua puluh tahun. Panjang sekali prosesnya. Jadi kualitas pendidikan harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan. Pendidikan jangan dipolitisasi, walaupun pendidikan merupakan bagian yang menyatu dengan kebijakan politik. Maka sungguh tak elok bila ganti menteri, ganti kebijakan. Perlu ada sistem yang berkelanjutan. Sebab bagaimanapun, dan sampai kapanpun, pendidikan adalah investasi mahal yang keuntungannya hanya bisa dipanen pada puluhan tahun ke depan, bukan pada hari ini. Maka sekali lagi, jujurlah! Cobalah dengar para pakar dan para praktisi kita yang dengan setianya terus berkuat erat dengan lapangan pendidikan.

Apakah Ujian Nasional serta merta dapat menjamin munculnya kualitas pendidikan nasional? Ujian Nasional pastinya harus dievaluasi. Namun menurut penulis tidaklah bijak bila UN ini tiba-tiba dihapuskan. Setiap pembelajaran mestilah ada alat evaluasinya. Ujian Nasional adalah juga alat evaluasi yang memang memiliki fungsi tambahan sebagai alat pemetaan. Bila dihapuskan, tentu saja pemerintah tidak memiliki data untuk mengukur pencapaian target dan tujuan dari sistem pendidikan nasional. Sehingga jalan tengahnya adalah perlu ada kompromi agar Ujian Nasional ini tetap terus berlangsung namun tidak menciderai prinsip-prinsip paedagogik.

Sekurang-kurangnya harus ada dua terobosan yang bisa dimasukkan ke dalam rencana jangka panjang perbaikan pelaksanaan Ujian Nasional. Pertama, jangan paksakan Ujian Nasional untuk menjadi syarat kelulusan siswa sebelum selesainya pemenuhan semua standar nasional pendidikan di seluruh satuan pendidikan. Tidaklah adil bila siswa dari sekolah yang belum terakreditasi harus bersaing dengan siswa dari sekolah yang sudah terakreditasi.

## **Harapan**

Perlunya kesadaran pihak sekolah untuk membangun sistem pendampingan peserta didik dalam menghadapi momentum UN. Sebuah sistem yang mampu meminimalisir adanya potensi siswa yang berpeluang tidak lulus menjadi berpeluang lulus. Tantangan pada segmen ini adalah lemahnya kemampuan manajerial pihak sekolah maupun jajaran struktural pendidikan, baik level Dinas Pendidikan Provinsi maupun Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dalam melakukan kajian peningkatan mutu pendidikan pada semua level yang menjadi kewenangannya. Dengan kata lain, proyek membangun sistem manajerial UN di daerah seharusnya menjadi sistem bersama yang dibangun oleh jajaran struktural Dinas Pendidikan di daerah dengan berlandaskan kebutuhan satuan pendidikan.

Para siswa umumnya memberikan kesimpulan yang salah kaprah tentang UN, yakni sebagai even bersejarah yang hanya berlangsung beberapa hari dengan eksekusi waktu 2 jam per mata pelajaran yang diujikan. Padahal, sebagaimana proses penilaian pada umumnya, UN adalah ujian untuk mengukur pencapaian hasil belajar yang porsinya sebesar 60% untuk disandingkan dengan nilai ujian sekolah sebesar 40% sebagai penentu kelulusan. Dengan tekanan psikologis yang begitu besar; beban belajar yang terus meningkat menjelang UN; pemberitaan tentang "hiruk-pikuk" seputar UN setiap tahunnya; serta bayang-bayang ketidakkelulusan yang siap dipandang sebagai sebuah "aib pribadi" kemudian menyebabkan siswa berasumsi bahwa UN adalah peristiwa yang sakral luar biasa dan wajib hukumnya untuk diikuti dengan sukses.

Euforia kekhawatiran yang berlebihan tersebut kemudian memunculkan tindakan-tindakan irasional, misalnya pergi ke dukun, istighosah bersama, atau mencari "calo" untuk memburu bocoran soal dan

jawaban UN. Sebuah fakta antagonis yang sangat bertolak belakang dengan filosofi pendidikan yang selalu komitmen akan pemilikan atas nilai-nilai kejujuran, sportivitas, dan percaya diri.

Bertolak dari fakta-fakta di atas, saatnya dunia pendidikan kita kembali ke posisi awal untuk menempatkan UN sebagai proses alamiah penilaian hasil belajar pada porsi yang sebenar-benarnya. Mari bersepakat bahwa UN yang sukses adalah hasil kinerja semua pihak dan UN yang belum sukses juga kelemahan semua pihak.

Mari jadikan sekecil apa pun raihan UN pada semua jenjang adalah bahan untuk mengevaluasi kinerja unit-unit pendidikan. Mari kita galakkan gerakan anti politisasi pendidikan. Bagaimana pun juga, pendidikan yang independen adalah modal dan jaminan utama untuk menata SDM menuju manusia-manusia Indonesia yang semakin cerdas dan berkualitas. Maju terus pendidikan Indonesia.



Nama : Maya Trimadona  
Nim : 192510012  
Kelas Reguler A Magister Manajemen

## STUDI KASUS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DI ASAR

Tien Kartini Abstrak konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digemborgemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah. Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah

Kata Kunci: manajemen berbasis sekolah, kasus MBS, sekolah dasar

## PENDAHULUAN

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai kehidupan termasuk kehidupan pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang sedang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah" yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi. Konsekuensi logis dari Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat yang selama ini telah dipraktikkan perlu diubah menjadi manajemen pendidikan berbasis sekolah. Perlunya penerapan MBS di sekolah didasarkan atas alasan-alasan normatif dan alasan empirik. Berdasarkan norma normatif, kita menyadari bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu proses memanusiakan manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Suryadi dan Tilaar (1993: 189) yang mengartikan pendidikan sebagai memanusiakan manusia. Proses ini terdiri dari dua dimensi utama, yaitu dimensi statis dan dimensi dinamis. Dimensi statis adalah proses transfer nilai-nilai yang sudah ada dari generasi sebelumnya. Sedangkan dimensi dinamis yaitu transfer dari berbagai bentuk karya, rasa, dan karsa dan budaya di mana proses pendidikan itu terjadi. Dengan demikian pemupukan jiwa kerja keras berlandaskan pengetahuan yang memadai merupakan tugas dan tanggung jawab pendidikan. Pendidikan adalah wahana bagi pengembangan sumber daya manusia agar memiliki tanggung jawab dan memiliki jiwa disiplin. Dengan demikian pendidikan bukan hanya pengajaran lebih jauh adalah proses pembinaan akhlak mulai. Salah satu bentuk nyata dari tujuan luhur pendidikan tersebut adalah dijadikannya beberapa mata pelajaran sebagai pelajaran utama di sekolah. Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada manajemen sekolah. Di samping memperhatikan proses pembelajaran, sekolah juga selayaknya memperhatikan perkembangan programnya. Baik dan buruknya pelaksanaan proses pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh faktor sekolah. Hal ini berarti bahwa sekolah menjadi dasar bagi keberlangsungan pendidikan. Sekolah memiliki peranan penting dalam melancarkan pendidikan siswanya.

Guru adalah Pendidik dan anak-anak adalah siswa. Guru akan mendidik anak tentang berbagai perspektif kehidupan, pemilihan lingkungan kehidupan, dan penentuan jangkauan masa depan anak. Oleh sebab itu Syah (1997: 28) mengemukakan bahwa pendidikan adalah usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dari segala perbuatannya. Orang dewasa itu adalah guru yang atas dasar tugas dan kedudukannya mempunyai kewajiban untuk mendidik. Implikasi dari hal di atas adalah bahwa sekolah dasar memainkan peranan penting dalam pendidikan anak. Kesuksesan guru di SD mendidik anak merupakan dasar bagi kesuksesan anak di masa yang akan datang. Oleh sebab itu, Gerungan (1987: 181) berpendapat guru SD harus benar-benar memperhatikan keadaan keluarganya, karena SD merupakan lingkungan sekolah for

mal pertama dalam kehidupan manusia, tempat anak belajar dan menyatakan diri sebagai manusia sosial di dalam hubungan interaksi dengan kelompoknya. Selain alasan normatif, secara empirik manajemen berbasis sekolah memang perlu diterapkan karena di lapangan menunjukkan kenyataan-kenyataan sebagai berikut.

1. Manajemen berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan memiliki banyak kelemahan, antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan yang dikarenakan lapisLapis birokrasi yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah; dalam kenyataan, administrasi telah mengendalikan kreasi; proses pendidikan dijalankan dengan undermanaged sehingga menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah; pendekatan sarwanegara (statedriven) telah menempatkan sekolah pada posisi yang marginal, sehingga sekolah tidak berdaya, tidak memiliki keberanian moral (prakarsa) untuk berinisiatif; sekolah tidak mandiri; terjadi penyumbatan dan bahkan pemasangan demokras; sekolah tidak peka dan jeli dalam menangkap dan mengungkap permasalahan, kebutuhan, dan aspirasi pendidikan dari masyarakat; dan manajemen berbasis pusat tidak saja menumpulkan daya kreativitas sekolah, tetapi juga mengikis habis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.
2. Sekolah paling memahami permasalahan di sekolahnya. Karena itu, sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.
3. Perubahan di sekolah akan terjadi jika semua warga sekolah ada "rasa memiliki" dan "rasa memiliki" berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, makin besar rasa memiliki terhadap sekolah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Yang demikian ini berarti bahwa "perubahan" lebih disebabkan oleh dorongan internal sekolah dari pada tekanan dari luar sekolah.
4. Telah lama pengaturan yang bersifat birokratis lebih dominan dari pada tanggung jawab profesional, sehingga kreativitas sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya terpasung dan bahkan terbunuh. Tidak jarang pula dijumpai bahwa formalitas sering jauh melampaui hakiki. Yang lebih parah lagi guruguru kehilangan "jiwa kependidikannya". Mendidik tidak lebih dari sekadar pengenalan nilai-nilai, yang hasilnya hanya berupa pengetahuan nilai (logos) dan belum sampai pada penghayatan nilai (etos), apalagi sampai pengamalannya. Akibatnya proses belajar mengajar di sekolah lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh guru, dibanding daya kreasi, nalar, dan eksperimentasi peserta didik untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. Tidak ada keterbukaan dan demokrasi. Tidak ada toleransi pada kekeliruan akibat kreativitas berpikir, karena yang benar adalah apa yang diperse

psikan benar oleh guru, sehingga yang terjadi hanyalah memorisasi dan "recall" dan tidak dihargainya kreativitas dan kemampuan peserta didik. Padahal, pembelajaran yang sebenarnya semestinya lebih mementingkan pada proses "pencarian jawaban" dibanding "memiliki jawaban".

## BEBERAPA KASUS IMPLEMENTASI MBS DI SEKOLAH DASAR

1. Kerancuan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digemborgemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah. Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah.

2. Kerancuan Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah Salah tafsir terhadap konsep manajemen berbasis sekolah menyebabkan munculnya kerancuan langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah secara utuh. Selama ini sekolah cenderung tersendat-sendat dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah. Bahkan dalam beberapa kebijakan cenderung muncul kerancuan pengambilan kebijakan. Kerancuan langkah dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari ketidaklogisan langkah-langkah yang selama ini diambil sekolah. Langkah-langkah yang selama ini diambil cenderung acak dan tidak konsisten. Hal ini menyebabkan bertumpuknya langkah-langkah yang diambil dan akhirnya menyebabkan banyaknya kegiatan yang mubazir bahkan berdampak buruk bagi sekolah. Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, setiap langkah pelaksanaannya sebaiknya telah menginkluskannya otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap langkah-langkah selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Pernyataan ini belum sepenuhnya dipahami di sekolah sehingga sampai saat ini langkah-langkah untuk mewujudkan manajemen berbasis sekolah masih belum jelas. Berdasarkan uraian di atas, pembahasan tentang langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah harus dibahas dalam karya ilmiah ini.

3. Kerancuan Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (transisi) merupakan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian, baik sistem (struktur)-nya, budayanya, maupun figurinya, dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, kita tidak bermimpi bahwa perubahan ini akan berlangsung sekali jadi dan baik hasilnya. Dengan demikian, fleksibilitas dan eksperimentasi-eksperimentasi yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah perlu didorong. Kenyataannya di lapangan manajemen berbasis sekolah sering dilaksanakan dengan kesan terburu-buru dan dipaksakan. Dari model pelaksanaan yang demikian lahirlah kerancuan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kerancuan ini terutama terlihat dalam kegiatan melakukan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Padahal kerancuan melakukan penyusunan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan ketiakan keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan kenyataan di atas, pada karya ilmiah ini penulis merasa tertuntut untuk menguraikan beberapa strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Diharapkan dengan adanya strategi yang tepat ini akan mendorong implementasi manajemen berbasis sekolah secara lebih baik di masa yang akan datang. Berbagai strategi tersebut akan penulis uraikan pada bagian berikut makalah ini.

## PEMECAHAN MASALAH

1. Pemecahan Masalah Pendalam Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Istilah manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti "berdasarkan pada" atau "berfokus pada". Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuanketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia; spesifikasi untuk barang/jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa "manajemen berbasis sekolah" adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif)". Lebih ringkas lagi, manajemen berbasis sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut manajemen berbasis sekolah = otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung (UndangUndang No.22 Th.1999 tentang Pemerintahan Daerah). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "swa", misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, swalayan, dan swaswa lainnya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundangundangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri. Pengambilan keputusan partisipatif (David, 1989) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan

harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah. Dengan pengertian di atas, maka pengembangan manajemen berbasis sekolah semestinya mengakar di sekolah, terfokus di sekolah, terjadi di sekolah, dan dilakukan oleh sekolah. Untuk itu, penerapan manajemen berbasis sekolah memerlukan konsolidasi manajemen sekolah.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk "memberdayakan" sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Ciri-ciri sekolah yang "berdaya" pada umumnya: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil risiko, dsb.); bertanggung jawab terhadap hasil sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen (T,R,P,L,T3,K) dan sumber dayanya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Selanjutnya, bagi sumber daya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggung jawab, dia memiliki suara bagaimana sesuatu dikerjakan, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya di mana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya. Contoh-contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara "teamwork", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, mendengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.

2. Pemecahan Masalah Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam artian yang sesungguhnya, sebenarnya sulit memberikan contoh langkah mewujudkan manajemen berbasis yang "uniformitas" dan "konformitas" sekaligus, karena dalam kenyataan juga tidak mudah menemukan sekolah yang karakteristik "kacah"-nya atau "pacakan"-nya sama. Model manajemen berbasis sekolah berikut merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal, sehingga setiap sekolah yang akan mengadopsi model ini perlu mengadaptasikannya/menyesuaikannya dengan karakteristik kacah di sekolah masing-masing. Model manajemen berbasis sekolah berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem (berpikir sistem), yaitu output-proses-input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat), semestinya dimulai dari "output" yang akan dicapai, kemudian ke "proses", dan baru ke "input" yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Namun, langkah-langkah pemecahan persoalannya ditempuh dengan mengikuti urutan yang berlawanan dengan arah analisis SWOT. Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, maka setiap penjelasan

berikut telah menginklusifkan otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap pembahasan butirbutir berikut selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Secara ringkas, proses dan langkahlangkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan seperti berikut. Proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut "input", sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengelolaan kelembagaan, (c) proses pengelolaan program, dan (d) proses belajar mengajar.

a. Proses Pengambilan Keputusan Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu "inti" manajemen berbasis sekolah. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari "wilayah kesamaan" antara kelompokkelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stakeholders) yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan pemerintah/yayasan). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan "rasa memiliki" bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dan ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Paling tidak ada tiga pertanyaan yang harus dijawab oleh kepala sekolah sewaktu akan menerapkan pengambilan keputusan partisipatif: (1) bagaimana cara menentukan, dalam setiap kasus, apakah cocok dan produktif jika pengambilan keputusan melibatkan kelompokkelompok kepentingan?; (2) kemudian, jika proses pengambilan keputusan perlu melibatkan kelompokkelompok kepentingan, pertanyaan kedua adalah: bagian yang mana dari proses pengambilan keputusan yang perlu melibatkan kelompokkelompok kepentingan?; (3) pertanyaan ketiga adalah cara yang mana (apa) yang paling efektif untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan? Tentunya tidak semua wilayah (zona) pengambilan keputusan harus melibatkan semua kelompok kepentingan. Ada wilayahwilayah yang memang merupakan hak prerogatif pimpinan untuk diputuskan secara sendirian dan bawahan harus menerimanya tanpa syarat. Kalau pun pimpinan melibatkan kelompokkelompok kepentingan, maka hal ini harus dipikirkan secara mendalam dan terkontrol pelaksanaannya. Ada empat petunjuk untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang harus melibatkan para kelompok kepentingan, yaitu relevansi, kompetensi, yurisdiksi, dan kompatibilitas tujuan. Pertama, adalah tingkat relevansinya. Sekiranya keputusan yang akan diambil relevan dengan kebutuhan kelompok kepentingan tertentu (kelompok yang bakal terkena dampak keputusan), maka pengambilan keputusan sebaiknya melibatkan kelompok kepentingan tersebut. Kedua, adalah uji keahlian. Artinya, kelompok kepentingan yang akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, harus memiliki sesuatu untuk dikontribusikan. Mereka harus memiliki kompetensi untuk ikut serta dalam memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan kepentingannya. Ketiga, uji yurisdiksi. Sekolah didirikan untuk menjalankan fungsinya melalui strukturhierarkis. Karena itu, ada batasbatas yurisdiksi yang me

mang tidak semua kelompok kepentingan harus terlibat dalam pengambilan keputusan. Pelibatan yang tidak proporsional secara yurisdiksi akan cenderung membuat frustrasi dan kemarahan yang tidak berdasar. Keempat, uji kompatibilitas tujuan. Apabila kompatibilitas tujuan dari semua kelompok kepentingan diinginkan, maka pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan sangat diperlukan. Di samping empat petunjuk pelibatan para kelompok kepentingan dalam pengambilan keputusan, ada delapan model yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah berkaitan dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu (1) Pemberitahuan, (2) Pengumpulan Informasi, (3) Pengumpulan Informasi dan Pembahasan, (4) Pengumpulan Pendapat dan Pembahasan, (5) Debat, Dialog, dan Proteksi Ekuitas/Kesamaan, (6) Demokrasi, (7) Konsensus, dan (8) Delegasi.

b. Pengelolaan Kelembagaan Sekolah, sebagai lembaga pendidikan, harus dikelola secara profesional agar menjadi "sekolah belajar" (learning school) yang mampu menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Menurut Bovin (1998), untuk menjadi sekolah belajar, maka sekolah harus:

- a. memberdayakan sumber daya manusianya seoptimal mungkin,
- b. memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali,
- c. mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya,
- d. memberikan tanggungjawab kepada warganya,
- e. mendorong setiap warganya untuk "mempertanggungugatkan" (accountability) terhadap hasil kerjanya,
- f. mendorong adanya teamwork yang kompak dan cerdas dan shared value bagi setiap warganya,
- g. merespon dengan cepat terhadap pasar (pelanggan),
- h. mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya customer focused,
- i. mengajak warganya untuk nikmat/siap berhadapan perubahan,
- j. mendorong warganya untuk berfikir sistem, baik dalam cara berfikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya,
- k. mengajak warganya untuk komitmen terhadap "keunggulan kualitas",
- l. mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terusmenerus, dan
- m. melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

c.

Proses Pengelolaan Program Pengelolaan program merupakan pengoordinasian dan penyerasian program sekolah, yang meliputi: (1) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program sekolah, (b) pengembangan kurikulum, (c) pengembangan proses belajar mengajar, (d) peng

elolaan sumberdaya manusia (guru, karyawan, konselor, dsb.), (e) pelayanan siswa, (f) pengelolaan fasilitas, (g) pengelolaan keuangan, (h) perbaikan program, dan (i) pembinaan hubungan antara sekolah dan masyarakat.

1)Proses Belajar Mengajar Sedang proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar dan perilaku pelajar, baik di ruang maupun di luar kelas. Karena proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekannya bukan sekadar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), tetapi merupakan internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan oleh pelajar (etos). Selain itu, proses belajar mengajar semestinya lebih mementingkan proses pencarian jawaban daripada memiliki jawaban. Karena itu, proses belajar mengajar yang lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh pengajar adalah kurang efektif. Proses belajar mengajar yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimentasi/eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru (meskipun hasilnya keliru), memberikan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru, menumbuhkan demokrasi, dan memberikan toleransi pada kekeliruan-kekeliruan akibat kreativitas berfikir.

2)Input Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Berikut disampaikan sejumlah input dengan uraian seperlunya.

1)Visi Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan, ke mana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

2)Misi Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing dari semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

3)Tujuan Tujuan merupakan penjabaran misi. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Tujuan dirumuskan untuk jangka waktu 1-3 tahunan.

4)Sasaran Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu catur wulan, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci.

5) Struktur Organisasi Mengingat fungsi dasar sekolah berubah, dari subordinasi menjadi otonomi, dari pengambilan keputusan tunggal menjadi pengambilan keputusan partisipatif, sudah tentu perubahan ini berdampak pada struktur organisasi yang telah ada, serta peran dari kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

6) Input Manajemen Kepala sekolah mengatur dan mengurus sekolahnya melalui sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan baik. Berikut adalah sejumlah input manajemen, dengan keterangan seperlunya (Poernomosidi Hadjisarosa, 1997): (1) Tugas Kepala sekolah harus jelas memberikan tugas-tugas kepada bawahannya, dilengkapi ketentuan-ketentuan mengenai fungsi, wewenang, tanggungjawab, kewajiban dan hak. (2) Rencana Rencana/rancang bangun adalah deskripsi produk untuk keperluan pembuatan/pembangunan (deskripsi disebut kualifikasi untuk sumber daya manusia, spesifikasi untuk sumberdaya selain sumber daya manusia). Rencana juga mengandung isi deskripsi kegiatan untuk keperluan penyelenggaraan, dalam arti, cukup lengkap untuk berlangsung. Dalam pendidikan, rencana yang dimaksud adalah rencana pengembangan sekolah. (3) Program Program adalah alokasi sumberdaya ke dalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dengan kata lain program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah-langkah untuk mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan, sebagai salah satu konsekuensi dari koordinasi. (4) Limitasi/ Ketentuan Ketentuan Input manajemen yang menyangkut limitasi, yaitu yang muncul dalam berbagai bentuk ketentuan, seperti yang menyangkut kualifikasi, spesifikasi dan metode ataupun prosedur, manual, dan peraturan perundangan. Input manajemen yang berupa limitasi ini pada dasarnya merupakan aturan main atau rule of the game yang perlu diikuti oleh semua warga sekolah agar pengembangan sekolah berjalan lancar untuk mencapai tujuannya. (5) Pengendalian/Tindakan Turun Tangan Input manajemen yang menyangkut pengendalian/pengawasan, yaitu yang muncul dalam wujud Tindakan Turun Tangan (T3), untuk meyakinkan bahwa tujuan/sasaran sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

7) Sumberdaya Sumberdaya merupakan jenis input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya, dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia. (a) Sumber Daya Manusia Sumberdaya manusia merupakan hasil cipta yang paling sempurna dan karenanya harus didudukkan pada posisi tertinggi dalam setiap kehidupan organisasi termasuk organisasi yang disebut sekolah. Karena itu, sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, siswa, dll.) merupakan jiwa sekolah dan merupakan satusatunya sumberdaya aktif, dan sumberdaya selebihnya merupakan sumberdaya pasif. Pada dasarnya, agar sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan kesiapan sumberdaya manusia. Kesiapan sumberdaya manusia = kesiapan kemampuan + kesiapan kesanggupan. Kesiapan kemampuan menyangkut persyaratan kualifikasi dan kesiapan kesanggupan me

nyangkut pemenuhan kepentingan sumberdaya manusia. (b) Sumber Daya Selebihnya Sumber daya selebihnya dapat dikelompokkan menjadi: peralatan, perlengkapan, perbekalan, bahan/material/sumber daya alam, uang, dan perangkat-perangkat lainnya, yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah, yaitu: (a) Peralatan, (b) Perlengkapan, (c) Bahan/Material/sumber daya alam, (d) Uang, dan (e) Perangkat-perangkat lain.

3. Pemecahan Masalah Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada dasarnya, men-gubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah me-rupakan oneshot and quickfix, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus men-erus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan p-ersekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajem-en berbasis sekolah adalah sebagai berikut (Slamet PH, 2000; Direktorat Dikmenum, 2000).

1. Menyosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, si swa, wakilwakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsurunsur terkait lainnya (orang tua m-urid, pengawas, wakil kandep, wakil kanwil, dsb.) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan m-edia masa. Hendaknya dalam sosialisasi ini juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumb-er daya sekolah yang ada secermatcermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, bu-daya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.

2. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara keadaan sekaran-g (manajemen berbasis pusat) dan keadaan yang diharapkan (manajemen berbasis sekolah). Kar-ena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).

3. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekola-h berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi (butir 2). Segera setelah tujuan situasional ditetapk-an, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktoraktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digun-akan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

4. Mengidentifikasi fungsifungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yan-g masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapk-an, maka perlu diidentifikasi fungsifungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situ-asional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsifungsi yang dimaksud meliputi antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependi-dikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolahmasyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

5. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktoraktornya melalui analisis SWOT (Streng-th, Weaknes, Opportunity, and Threat). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tin

tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong faktor internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

6. Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

7. Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersamasama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah idealnya, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

8. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

9. Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan. Demikian kegiatan ini dilakukan secara terus-menerus, sehingga proses dan hasil manajemen berbasis sekolah dapat dioptimalkan.

## PENUTUP

Sebagai penutup dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut.

1. Masalah pertama yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan pemahaman tentang konsep MBS. Masalah ini dapat diatasi dengan pendalaman pemahaman konsep MBS.
2. Masalah kedua yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan langkah mewujudkan MBS secara utuh. Pemecahan masalahnya adalah dengan jalan memahami benar-benar proses pelaksanaan MBS.
3. Masalah ketiga yang ditemui di sekolah dasar adalah belum adanya kiat implementasi MBS. Masalah ini diatasi dengan memahami dan menguasai strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

Depdiknas. 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta. Depdiknas

Direktorat Dikmenum. 2000. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Jakarta: Depdiknas.

Fattah, Nanang. 2003. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.  
Gerungan. (1987). Psikologi Sosial. Bandung: Eresco.  
Mulyasa, Enco 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung Remaja Rosda Karya.

Slamet PH. 2000. Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Slamet PH. 2004. Manajemen Berbasis Sekolah Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Sumarno dkk. (2000). Otonomi Pendidikan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Suryadi Ace, dan Tilaar HAR, (1993). Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar. Bandung: Rosdakarya.  
TKK MBS JABAR. 2003. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung.

## TUGAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

NAMA : MINARTI  
NIM : 192510014  
KELAS : REGULER A 34

### KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL

#### MASALAH PRODUKSI PADA TOYOTA

Perusahaan Toyota, sebuah perusahaan mobil ternama di dunia. Produknya yang banyak digunakan di berbagai Negara di seluruh dunia menarik minat banyak kalangan, terutama untuk mengulas tentang kesuksesan Toyota dalam memasarkan produk mobil mereka. Kinerja yang tinggi dan kontrol kualitas yang sangat baik merupakan salah satu kunci sukses bagi perusahaan ini. Salah satu kinerja yang digunakan oleh beberapa perusahaan lain, dinamakan "Toyota Ways". Jelas saja ini menjadi sebuah tolak ukur penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan ketika cara dan kinerja dari perusahaan tersebut coba digunakan dan diterapkan dalam perusahaan lain.

Meskipun demikian, perusahaan sebesar Toyota pun tidak lepas dari masalah. Di bulan Februari 2010, Toyota melakukan kesalahan produksi pada pedal gas dan sistem rem. Tentunya ini mengakibatkan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan ini. Penarikan mobil dari seluruh dunia menjadi jalan keluar yang diambil oleh Toyota demimempertahankan kepercayaan pelanggan kepada produk mereka. Setelah didiskusikan, ternyata ada beberapa hal yang mendasari kejadian ini. Perusahaan Toyota yang ingin mendominasi pasar mobil dunia, mencoba inisiasi ke wilayah Eropa dan Amerika. Runtuhnya United Motors menjadi salah satu gerbang masuk yang paling ampuh untuk mengambil alih pasar perusahaan otomotif nomor satu di dunia tersebut. Demi suksesnya produk mobil di wilayah Amerika dan Eropa, Toyota mengganti namanya menjadi Lexus dengan menyesuaikan design dan karakteristik mobil-mobil yang diminati masyarakat Amerika dan Eropa. Rencana inisiasi ke dua benua yang sangat berpengaruh di dunia tersebut ternyata tidak semulus apa yang dibayangkan. Banyak tuntutan yang harus dipenuhi oleh perusahaan Toyota termasuk harus membangun pabrik di wilayah Amerika. Tentunya pembangunan pabrik ini mengalami kendala di mana-mana. Kendala yang paling mendominasi adalah masalah budaya kerja. Budaya kerja Toyota yang sangat disiplin dan ketat dalam kualitas ternyata tidak dapat dengan mudah diterapkan di daratan Amerika dan Eropa. Perbedaan budaya kerja ini ternyata menjadi mata pisau tajam bagi perusahaan yang sewaktu-waktu dapat menjadi masalah besar. Ini terbukti dengan adanya masalah pada pedal gas dan sistem rem yang terjadi di bulan Februari 2010 tersebut.

Kualitas dan kinerja dijadikan satu-satunya alasan yang mendasari masalah ini. Ternyata bila dilihat secara mendalam, budaya kerja yang tidak sesuai yang menjadi penyebab utamanya. Ketidaknyamanan para pegawai menjadi salah satu penyebab penurunan kontrol kualitas yang terjadi di dalam perusahaan. Terlebih lagi bagi pasar Amerika dan Eropa kualitas produk menjadi nomor satu.

Akibat dari kesalahan yang terjadi pada pedal gas dan sistem rem-nya, Toyota memutuskan untuk me-recall mobil hasil produksinya yang telah beredar di masyarakat. Selain itu Toyota juga menunda penjualan delapan model-nya di AS, termasuk model yang terlaris yaitu Camry. Akibat dari kesalahan yang berujung pada recall itu tentu saja pangsa pasar mobil di AS menjadi berubah posisinya. Semula Toyota berada pada posisi kedua setelah General Motors (GM), maka kini diprediksi Toyota akan turun ke posisi ketiga dengan GM tetap pada posisi tertinggi dengan penguasaan pangsa pasar sebesar 18,1%, Ford naik ke

posisi kedua dengan pangsa pasar sebesar 16,6%, sedangkan Toyota menduduki posisi ketiga dengan 16,5%.

Sementara Toyota sedang terpuruk dalam masalahnya, pesaingnya, GM yang merupakan produsen mobil terbesar di AS siap-siap menerkam pelanggan Toyota. Apa yang GM lakukan sungguh dahsyat. Tipikal pemangsa di rimba belantara persaingan. GM menawarkan insentif berupa potongan harga sebesar US\$1,000 bagi pemilik Toyota untuk berganti ke mobil produk GM. Demikianlah kondisi pasar yang full-competition. Kepuasan pelanggan menjadi taruhan utama. Pelanggan yang kecewa menjadi sasaran empuk untuk direbut oleh pesaing. Kepuasan pelanggan ini pada dasarnya dibentuk oleh tiga faktor utama mulai dari mutu produk itu sendiri, harga jual yang kompetitif dan pengiriman (= penerimaan ditangan pelanggan) tepat waktu. Ketika terjadi kesalahan ataupun kegagalan yang menyangkut salah satu dari ketiga faktor itu maka sungguh akan besar dampak negatifnya terhadap citra perusahaan, dalam hal ini citra produknya (brand image). Bila penanganannya kurang tepat, atau bahkan salah, akan tamatlah riwayat perusahaan itu. Sehingga akan beratlah kerja keras yang harus dilakukan untuk mengembalikannya kembali seperti semula.

Maka ketika ditemukan identifikasi kesalahan pada pedal gas dan sistem rem-nya, masalah kualitas yang berhubungan erat dengan keselamatan, Toyota segera hasil produksinya. Secara keseluruhan, Toyota me-recall sebanyak lebih dari 8 juta unit mobil yang sudah berada ditangan pelanggannya. Juga patut dicatat, Toyota bakal mengalami kerugian sebesar US\$ 2 miliar sebagai biaya atas penarikan mobilnya itu. Sungguh, suatu harga yang teramat besar untuk satu kesalahan.

## **Fungsi Perencanaan (Planning)**

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah bagaimana direksi perusahaan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Sederhananya fungsi perencanaan adalah apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

Dari kasus Toyota tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen perencanaan kurang berhasil. Karena rencana inisiasi kedua benua yaitu Amerika dan Eropa kurang berhasil karena perbedaan budaya kerja di benua tersebut yang menyebabkan ketidaknyamanan para pegawai yang berimbas pada kegagalan produksi, yang menyebabkan kerugian.



Nama : Muhammad Febri

Study : Study kasus kereta cepat jakarta – bandung.

Dosen: Dr.Ir.Hj.Hasmawaty AR.M.M.M.T

### Kereta Cepat Jakarta - Bandung: Kegagalan Pembangunan Infrastruktur?

Pembangunan infrastruktur yang baik tentu diperlukan oleh setiap negara karena infrastruktur yang baik tentu akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat serta perekonomian nasional yang maju. Tetapi dalam praktiknya, pembangunan infrastruktur memang selalu diwarnai dengan kontroversi. Tidak terkecuali pembangunan infrastruktur di Indonesia. Salah satu proyek pembangunan infrastruktur yang sedang ramai dibicarakan masyarakat Indonesia adalah proyek kereta cepat Jakarta-Bandung. Walaupun pemerintah telah memulai pelaksanaan pembangunannya pada tanggal 21 Januari 2016, banyak pihak yang masih bertanya-tanya apakah pembangunan kereta cepat dari Jakarta ke Bandung tersebut memang diperlukan oleh Indonesia.

Apabila kita telusuri, bukan tanpa tujuan pemerintah membangun kereta cepat Jakarta-Bandung. Menurut para pejabat pemerintahan, akan ada banyak manfaat apabila proyek tersebut berhasil dibangun. Wakil Presiden Jusuf Kalla mengatakan, peningkatan kualitas dan kuantitas sarana transportasi akan mempermudah manusia dalam melakukan kegiatan ekonomi, yang akan berdampak pada kemajuan perekonomian masyarakat, dan pada akhirnya berdampak pada kemajuan perekonomian negara. Presiden Joko Widodo menyatakan bahwa pembangunan tersebut dapat meningkatkan efisiensi transportasi di Indonesia. Selain itu, faktor “tidak mau ketinggalan” oleh negara

lain juga menjadi salah satu alasan mengapa ia bersikukuh dalam menjaga kelangsungan proyek tersebut.

Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN), Sofyan Djalil, juga menyatakan bahwa protes yang muncul hanya berasal dari pihak yang memikirkan kepentingan jangka pendek. Ia berpendapat bahwa proyek yang diperkirakan menelan biaya sekitar 5,5 miliar dollar AS atau Rp 76,4 triliun ini merupakan awal dari pembangunan kereta cepat lain dengan jarak yang lebih jauh apabila kereta tersebut sukses meningkatkan pertumbuhan ekonomi di sekitar Jakarta dan Jawa Barat. Menurut Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Rini Soemarno, daerah-daerah yang dilalui oleh kereta tersebut akan menjadi pusat bisnis. Proyek tersebut juga diperkirakan akan menyerap kurang lebih 39 ribu tenaga kerja Indonesia, atau 60% dari jumlah seluruh pekerja dalam proyek tersebut.

Tujuan pembangunan yang ingin dicapai oleh pemerintah memang tampak menggiurkan. Namun, dengan banyaknya pandangan negatif mengenai kelayakan proyek ini, apakah tujuan-tujuan pemerintah tersebut dapat direalisasikan?

Perlu kita ingat bahwa tujuan utama dari pembangunan kereta cepat adalah percepatan pertumbuhan ekonomi, dimana apabila pekerja dapat bertransportasi dengan cepat dari Jakarta ke Bandung dan sekitarnya, juga sebaliknya, maka pertumbuhan ekonomi di kedua kota tersebut akan meningkat. Maka dari itu, kita dapat beramsumsi bahwa tujuan pemerintah adalah agar kereta cepat tersebut menjadi alat transportasi pekerja sehari-hari. Namun, apakah di tahun 2019 daya beli masyarakat Indonesia sudah melambung tinggi sehingga Rp400,000 untuk biaya transportasi per hari tidak berarti apa-apa? Lalu, apakah target jumlah penumpang sebanyak 29 ribu per hari akan terpenuhi atau tidak, hanya waktu yang dapat menjawab.

Pembangunan kereta cepat juga terbilang mubazir karena infrastruktur kereta api dan jalan tol di Indonesia sudah terbangun dengan baik. Selain itu, bila pembangunan tersebut dimaksudkan untuk mempermudah transportasi di Pulau Jawa, mungkinkah rute Jakarta-Bandung yang dapat dikatakan merupakan rute yang pendek, mampu membawa perubahan signifikan terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia, atau setidaknya Pulau Jawa? Pemerintah memang berargumen bahwa rute tersebut merupakan proyek awal yang akan dikembangkan apabila rute tersebut berhasil meningkatkan efisiensi dan memberikan berbagai keuntungan lainnya. Tetapi, pemerintah juga harus mempertimbangkan dampak lain apabila proyek tersebut gagal dilaksanakan.

Pada pertengahan bulan Februari 2016, Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (FITRA), menyatakan bahwa apabila pemerintah tetap melanjutkan proyek kereta cepat, maka negara ini akan mengalami kerugian yang cukup dalam. Hal ini didasari atas belum cukup siapnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk melaksanakan proyek tersebut. Selain itu, bunga atas pinjaman yang dibebankan China kepada BUMN juga sangat besar, yaitu Rp1,48 triliun untuk pinjaman sebesar Rp58,5 triliun. Di lain sisi, proyek tersebut belum tentu mencapai jumlah penumpang yang telah ditargetkan, apalagi meningkatkan efisiensi perekonomian. Dengan melihat fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembangunan proyek ini memang sangat berisiko.

Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) mengakui adanya potensi kerugian ini. Namun, Bambang Prihartono selaku Direktur Transportasi Bappenas mengatakan bahwa kerugian dalam pembangunan infrastruktur merupakan hal yang biasa, karena yang terpenting adalah dampak proyek tersebut terhadap perkembangan di wilayah sekitarnya. Akan tetapi, China yang memiliki 40% saham pembangunan kereta cepat Jakarta-Bandung meminta jaminan apabila proyek tersebut gagal. Jaminan tersebut terdiri dari jaminan

keberlangsungan proyek serta jaminan pasca pengoperasian selama proyek tersebut belum balik modal.

Artinya, apabila proyek tersebut terus merugi, maka BUMN selaku pemegang saham dari pihak Indonesia harus menambah investasi perusahaan dalam jangka pendek yang melekat pada aktiva lancar seperti kas, surat-surat berharga, piutang dan persediaan, atau disebut sebagai modal kerja. Apabila BUMN gagal memberikan modal kerja tersebut, maka presentase saham dan kepemilikan pemerintah atas kereta tersebut akan berkurang. Padahal, komoditas publik yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat sebuah negara seharusnya diatur secara penuh oleh pemerintah negara tersebut.

Lalu, dengan segala risiko dan penolakan, mungkin banyak masyarakat maupun pejabat pemerintahan yang bertanya mengapa pemerintah tetap pada posisinya menjalankan pembangunan proyek. Tujuan pemerintah dalam membangun kereta cepat yang hasilnya masih tentatif belum tentu sebanding dengan risiko yang besar. Maka, mungkinkah ada faktor lain yang mendorong pemerintah berlaku demikian, seperti dorongan dari investor yang ingin mengeruk keuntungan dari daerah yang akan dilewati kereta cepat tersebut? Sebab, kita mengetahui bahwa ada berbagai rencana pembangunan di berbagai titik yang akan menjadi pemberhentian kereta cepat Jakarta-Bandung. Apabila hal itu benar, maka keuntungan dari pembangunan kereta tersebut hanya akan dirasakan oleh sebagian masyarakat.

Mensejahterakan dan memakmurkan rakyat merupakan salah satu fungsi terpenting negara. Maka sudah seharusnya pemerintah, dalam mengambil kebijakan, selalu mengedepankan kepentingan rakyat. Setelah kita telusuri, satu-persatu “tujuan” pemerintah dalam membangun kereta cepat Jakarta-Bandung memang rentan untuk gagal. Lagipula, apabila salah satu “tujuan” pemerintah sukses, nyatanya hasilnya tetap tidak sebanding dengan kerugian yang akan ditanggung negara bila proyek tersebut gagal. Seperti yang telah dijelaskan

sebelumnya, potensi kerugian yang akan ditimbulkan akibat kegagalan proyek ini hanya akan menambah beban bagi perekonomian Indonesia. Pada akhirnya, rakyatlah yang akan menanggung semua kerugian tersebut. Indonesia akan menjadi negara yang gagal melaksanakan salah satu fungsinya untuk memakmurkan dan mensejahterakan rakyatnya. Lantas, masih layakkah pembangunan kereta cepat Jakarta-Bandung tersebut dipertahankan?

By: Sasha Namira (Staff Divisi Kajian Kanopi FEBUI 2016, Ilmu Ekonomi 2015)

## KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEMERINTAHAN

Sepanjang 2013, terjadi berbagai kasus Public Relations (PR) yang mengancam dan bahkan mencoreng citra perusahaan, individu, dan institusi pemerintah. Pada institusi pemerintah, terungkapnya kasus korupsi yang melibatkan Ketua Mahkamah Konstitusi (MK) Akil Mochtar merupakan kasus paling menghebohkan yang melanda ranah peradilan di Tanah Air. Kasus ini jelas mencoreng citra MK sebagai lembaga peradilan yang jujur, adil, dan berwibawa. Kepercayaan masyarakat sekejap sirna setelah Ketua MK dinyatakan tersangka dan kini tengah menjalani proses peradilan. Akil Mochtar ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus sengketa hasil Pemilu Kepala Daerah di Kabupaten Gunung Mas (Kalimantan Tengah) dan Kabupaten Lebak (Banten). Citra MK kini di ujung tanduk. Perlu ekstra kerja keras untuk mengembalikan citranya sebagai pilar penegak konstitusi. Jelas butuh waktu panjang untuk merehabilitasi citra institusi tersebut lantaran kepercayaan rakyat terlanjur ternodai oleh perbuatan sang ketua MK. Kasus tersebut hanya satu dari sekian banyak kasus PR yang terjadi sepanjang tahun 2013. MIX mencatat sedikitnya terdapat 13 kasus PR yang mengancam reputasi dan citra perusahaan, individu, dan institusi pemerintah. Berikut catatannya:

Tertangkapnya mantan Ketua Mahkamah Agung Akil Mochtar atas sejumlah kasus korupsi merupakan salah satu kasus PR yang menghebohkan sepanjang tahun 2013.

1. Kemelut Politik di Partai Demokrat Panggung politik masih menyita perhatian publik. Fokus perhatian publik tertuju ke Partai Demokrat dengan mencuatnya kasus perseteruan mantan Ketua Umum DPP Partai Demokrat Anas Urbaningrum dengan Ketua Dewan Pembina Demokrat Susilo Bambang Yudhoyono yang juga menjabat presiden. Kemelut tersebut menurunkan citra Demokrat dan menyudutkan Presiden SBY yang dianggap mencampuradukan perannya sebagai presiden dan kepentingan partai. Terlebih lagi, sosok Anas yang “pentolan” Partai Demokrat juga terseret kasus korupsi dana pembangunan fasilitas olahraga Hambalang dan politik bagi-bagi uang kepada kader Demokrat untuk meluruskan jalan Anas ke tampuk pimpinan Demokrat. Kemelut di tubuh Partai Demokrat akan mempengaruhi perolehan suara menjelang pesta demokrasi Pemilu 2014 mendatang.
2. Kementerian Agama Tersandung Korupsi Pengadaan Al Quran Kementerian Agama (Kemenag) dicitrakan sebagai institusi yang “steril” terhadap segala perbuatan “dosa”. Tapi yang terjadi malah sebaliknya. Kasus terungkapnya korupsi proyek pengadaan kitab suci Al Quran dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara Perubahan (APBN) sektor Pendidikan tahun anggaran 2011-2012 yang melibatkan tersangka Ahmad Jauhari memupus citra Kemenag tersebut. Tersangka Ahmad Jauhari adalah Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) di Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kemenag. Kasusnya memang sudah ditangani oleh pengadilan Tipikor dan menyeret pelaku ke tahanan, namun perbuatan pelaku mencemari citra Kemenag. Perlu effort ekstra untuk merehabilitasi citra Kemenag yang sudah terlanjur dicap publik sebagai institusi “steril dari dosa” tapi dihuni pejabat yang “berdosa”.

3. Naskah Terlambat, Ujian UN Tertunda Penyelenggaraan Unjian Nasional (UN) tingkat SMA tertunda akibat naskah soal ujian terlambat dikirim ke sekolah. Inilah peristiwa yang paling menghebohkan sekaligus paling menyedihkan yang melanda pendidikan Indonesia. Ini juga yang baru pertama kali terjadi. Akibat keterlambatan tersebut, ribuan siswa SMA di berbagai daerah kecewa karena tidak bisa ikut ujian tepat waktu. Citra dan reputasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah menengah atas, praktis ternodai. Untuk menebus kesalahan, sejumlah kalangan masyarakat menuntut agar Menteri Dikbud Muhammad Nuh dicopot dari jabatannya.

4. Blackberry Diterpa Isu Bangkrut Gadget keluaran Kanada, Blackberry (BB), diterpa isu bangkrut. Isu tersebut dipicu oleh angka penjualannya yang mengalami penurunan drastis di pasar internasional. Serta merta isu tersebut berhembus ke Indonesia yang mengakibatkan reputasinya sempat tercoreng. Angka penjualannya di Indonesia juga sempat anjlok. Dari sisi persaingan, BB relatif kalah bersaing dengan Samsung yang mengaplikasikan Android. Begitu pun dari sisi harga, pada beberapa seri BB memiliki harga mahal dengan spesifikasi yang relatif biasa. Sementara Samsung dengan Android-nya membanderol harga yang lebih murah dengan spesifikasi yang mumpuni. Isu kebangkrutan makin meruncing pada medio 2013 sehingga Research In Motion (RIM) selaku produsen BB merilis ponsel terbarunya untuk menghadang isu tersebut. Perlu upaya maksimal dari manajemen RIM untuk mengikis isu BB bangkrut di Indonesia kalau tidak ingin produknya ditinggalkan konsumen dan beralih ke Samsung yang sedang “booming” di Indonesia.

5. PKS dan Kasus Suap Impor Daging Citra Partai Keadilan Sejahtera (PKS) terpuruk dengan terungkapnya kasus suap pengurusan kuota impor daging sapi di Kementerian Pertanian yang melibatkan Lutfhi Hasan Ishaq, tokoh PKS. Pemberitaannya gencar di media massa dan publik terus mengikuti perkembangannya. Terlebih dengan kehadiran para wanita cantik, termasuk kalangan artis yang menerima hadiah dari tersangka, membuat kasusnya makin menarik untuk disimak. Kasusnya termasuk terheboh sepanjang tahun 2013 dan citra PKS semakin terpuruk. Kementerian Pertanian pun citranya ikut tercemar dan dinilai publik sebagai institusi yang rawan terjadinya korupsi. Citra PKS yang tercoreng akibat kadernya tersandung kasus suap impor daging tersebut diprediksi akan mempengaruhi perolehan jumlah suara dalam Pemilu 2014.

6. AP Didera Kasus Listrik Bandara Soetta Padam Perusahaan Angkasa Pura (AP) dituding tidak becus mengelola bandara Soekarno Hatta (Soetta). Tudingan tersebut terkait dengan padamnya aliran listrik di bandara sekitar 15 menit. Praktis aktivitas penerbangan terganggu, baik domestik maupun penerbangan internasional. Peristiwa memalukan tersebut sudah tentu menurunkan citra AP selaku operator bandara internasional. Lebih-lebih, bandara Soetta lebih sekali mengalami listrik padam sepanjang tahun 2013. Media massa cetak, elektronik, hingga social media Facebook, Twitter, dan Blog ramai memberitakan dan membicarakannya sehingga makin memperburuk citra AP.

7. Kemacetan Parah di Jakarta Citra “miring” Gubernur DKI Jakarta Jokowi tercuat manakala dihadapkan pada kemacetan arus lalu lintas di Jakarta yang semakin parah. Harapan warga kepada Jokowi untuk dapat mengatasi kemacetan, ternyata malah sebaliknya. Kemacetan terjadi di semua ruas jalan utama Jakarta dan itu terjadi hampir setiap saat. Untuk menepis citra “miring” tersebut, Jokowi sempat menyurati Wapres Boediono agar

mengurangi produksi mobil murah, namun usaha tersebut tidak membuahkan hasil dan warga ibukota dilanda kemacetan setiap hari. Citra “miring” ini akan terus melekat pada diri Jokowi sebelum dia berhasil mengatasi kemacetan di Jakarta.

8. Nikah Lagi, Bupati Garut Dicotot Perkawinan di lingkungan pejabat pemerintahan menjadi perhatian. Apalagi perkawinan tersebut diduga dilaksanakan secara tidak lumrah alias nikah siri. Seperti yang dialami Bupati Garut Aceng HM Fikri, perkawinan singkatnya dengan Fanny Octora, yang tak lain adalah pengacaranya, membuat Aceng dikecam masyarakat dan kehilangan legitimasinya sebagai pejabat publik. Kasus Aceng juga menampar “muka” Menteri Dalam Negeri Gamawan Fauzi dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Azwar Abubakar selaku intitusi yang berkompeten mengantarkan Aceng ke tampuk bupati.

9. Kasus Delay Lion Air Peristiwa penundaan terbang (delay) pesawat Lion Air mencuatkan image buruk di benak penumpang. Apalagi delay terjadi selama berjam-jam sehingga penumpang sempat mengamuk lantaran seluruh jadwal penerbangan Lion Air tertunda. Seperti dialami penumpang rute Jakarta-Padang dan Jakarta-Pangkal Pinang, Oktober 2013 lalu, yang mengalami delay delapan jam. Sepanjang 2013, kasus delay Lion Air berkali-kali terjadi pada sejumlah destination sehingga maskapai milik Rusdi Kirana tersebut dijuluki maskapai yang paling sering mengalami delay.

10. Artis Zaskia “Gotik” Versus Vicky Prasetyo Sepanjang tahun 2013, ulah para artis juga menjadi perhatian khalayak. Salah satunya yang dialami pelantun lagu “Satu Jam Saja” Zaskia si “Goyang Itik” (Gotik) yang membatalkan pertunangan dengan Vicky Prasetyo hanya dalam waktu kurang dari 24 jam. Kasusnya terungkap setelah calon suami ternyata telah beristri dan banyak memiliki teman wanita. Lebih menghebohkan lagi, Vicky yang dikenal dengan istilah “labil ekonomi, kontroversi hati, dan konspirasi kemakmuran” itu adalah penipu. Dia tersangka melakukan penipuan terhadap teman bisnisnya dan akhirnya Vicky harus mendekam di tahanan Rutan Babelan Bekasi.

11. Australia Sadap Telepon SBY Citra pemerintah semakin buruk. Kali ini Australi yang menjadi “biang kerok” dengan aksinya menyadap pembicaraan ponsel pribadi Presiden SBY. Terbongkar dan hebohnya kasus penyadapan ini terjadi setelah mantan agen Intelijen AS Edward Snowden membeberkan berbagai dokumen yang isinya tentang aktivitas agen Intelijen Australia melakukan penyadapan telepon terhadap Presiden SBY dan beberapa pejabat penting Indonesia lainnya. Badan Intelijen Negara ( BIN) juga dinilai gagal dan tidak mampu menghalau penyadapan yang terjadi. Kasus penyadapan tersebut memperpanjang daftar ketidakmampuan pemerintah menghadapi asing dan sekaligus makin melecehkan citra Indonesia di mata internasional. Kasus dengan negeri jiran Malaysia misalnya, dari kasus pencurian hak paten internasional Reog Ponorogo, batik, hingga tempe mencitrakan pemerintah sebagai pihak yang lemah dan sering “disepelekan” oleh negara lain.

12. Kemelut Rumah Tangga Ayu Ting Ting Di ranah selebritis, kisah pernikahan Ayu Ting Ting dan suaminya Hendri Baskoro Hendarso alias Enji yang berbuntut berpisah, menjadi pentas berita selebritis yang cukup banyak menghebohkan dan menyedot perhatian publik. Pelantun lagu “Alamat Palsu” yang sekarang tengah hamil itu memutuskan pisah dengan Enji dan memilih tinggal bersama orangtua karena dianggap Enji telah menjatuhkan talak kepada Ayu.

13. KA Versus Truk BBM Peristiwa kecelakaan kereta api (KA) kembali terulang. KA commuter jurusan Serpong-Tanah Abang menabrak truk yang mengangkut bahan bakar Elpiji di perlintasan KA Ulujami, Jakarta Selatan, medio Desember lalu. Akibat kecelakaan tersebut, truk dan satu gerbong khusus wanita yang berada di rangkaian kereta paling depan meledak dan terbakar. Tujuh penumpang tewas dan puluhan lainnya luka-luka. Peristiwa ini mencerminkan buruknya pelayanan transportasi massal. Tak ayal, Kementerian Perhubungan (Kemenhub) menjadi sasaran kritik dan kekesalam publik yang dianggap tidak profesional dalam memberikan layanan transportasi kepada masyarakat. Sehari setelah peristiwa tersebut, Menhub ED Mangindaan langsung menyampaikan statement rencana membangun jalan layan (fly over) di tiap perlintasan KA untuk mencegah peristiwa kecelakaan kereta. Langkah tersebut sebagai upaya meng-counter kritik masyarakat, sekaligus memperbaiki citra Kemenhub. Pertamina pun tak urung ikut jadi sorotan buruk publik karena penyebab peristiwa adalah supir truk BBM milik Pertamina yang nyelonong lintasan rel. Di social media Facebook dan Twitter, masyarakat menuntut agar Pertamina membenahi para sopir armada truk pengangkut BBM karena ini menjadi preseden terulangnya peristiwa serupa akibat kecerobohan para sopir.

**Nama : Ria Lita Fatimah**

**Nim : 192510017**

**Magister Manajemen 34 A**

**ANALISIS CONTOH KASUS YANG TIDAK SESUAI DENGAN PERENCANAAN  
DAN PENGAWASAN**

**Berkurangnya kas perusahaan, biaya yang melebihi anggaran dan adanya penghamburan maupun inefisiensi dalam suatu perusahaan atau organisasi serta terjadi penurunan pendapatan atau profit suatu perusahaan.**

Hendaknya suatu perusahaan melakukan analisa laporan keuangan dengan benar karena analisis keuangan merupakan proses yang penuh pertimbangan dalam rangka membantu mengevaluasi posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan masa lalu, dengan tujuan untuk menentukan estimasi dan prediksi yang paling mungkin mengenai kondisi dan kinerja perusahaan pada masa mendatang. Agar biaya yang keluar tidak memenuhi anggaran dan lebih efektif dan efisien maka suatu perusahaan atau organisasi harus menerapkan fungsi perencanaan dan pengawasan dengan sebaik-baiknya. Dengan menetapkan pekerjaan yang sudah dilakukan, menilai dan mengoreksi agar pelaksanaan pekerjaan itu sesuai dengan rencana semula.

Nama : Rifqy Adli Fadillah  
NIK : 192510039

### Kasus PT Jiwasraya

Seperti yang kita telah ketahui, bahwa kasus yang masih hangat saat ini yaitu kasus PT Jiwasraya merupakan kasus yang terakumulasi dari pengambilan keputusan manajemen yang telah terdahulu.

Ekuitas Jiwasraya pada kuartal III/2019 tercatat sudah minus Rp23,92 triliun—utangnya Rp49,6 triliun tapi asetnya hanya Rp25,6 triliun. Jiwasraya juga tercatat rugi Rp13,74 triliun per September 2019. Bobroknya pengelolaan perusahaan asuransi pelat merah itu makin santer terdengar saat Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyampaikan temuannya pada Rabu siang, 7 Januari lalu. Ketua BPK Agung Firman menyebut manajemen lama Jiwasraya melakukan penyimpangan investasi sepanjang 2010-2019. Praktik yang mengarah pada fraud tersebut melibatkan direksi hingga pihak-pihak di luar perusahaan.

Menurut BPK, tak melakukan analisis pembelian dan penjualan saham atas data yang valid dan objektif. Hal tersebut terlihat dari aset finansial pada instrumen saham sebanyak 22,4 persen atau senilai Rp5,7 triliun. Dari total tersebut, hanya 5 persen dana ditempatkan pada saham perusahaan dengan kinerja baik (LQ 45), sementara sisanya ditempatkan di saham yang berkinerja buruk. Jual-beli saham tersebut terindikasi dilakukan dengan 'kesepakatan harga', sehingga harga jual beli tidak mencerminkan harga yang sebenarnya. Dari transaksi tersebut, sejumlah pihak juga dicurigai menerima fee. Tak hanya itu, aset finansial Jiwasraya pada instrumen reksadana juga tak mempertimbangkan prinsip kehati-hatian. Dari total 59,1 persen atau Rp14,9 triliun aset finansial Jiwasraya pada reksadana, hanya 2 persen yang dikelola oleh manajer investasi dengan kinerja baik atau top tier management.

Temuan BPK seperti akan mempercepat penyelidikan kasus yang merugikan 5,5 juta nasabah ini. Namun ternyata tidak demikian. Mengurai benang kusut Jiwasraya tak semudah memadamkan nyala api pada lilin: sekali tiup mati. Jaksa Agung ST Burhanuddin mengatakan, Jiwasraya telah melakukan kurang lebih 5.000 transaksi terkait investasi reksadana, saham dan pengalihan pendapatan sepanjang 2009-2018. Transaksi ini harus diteliti betul. Kejagung juga harus menilik kembali ratusan saham yang dibeli Jiwasraya—termasuk pihak-pihak yang terafiliasi dan diduga mendapatkan keuntungan dari jual-beli tersebut. Direktur Utama Jiwasraya Hexana Trisasongko mengatakan, ada ratusan saham yang dibeli Jiwasraya mulai periode 2014. "Ada 107 saham underlying, tinggal direct 26 saham, dan indirect itu 100 saham," katanya, akhir Desember tahun lalu. Berdasarkan catatan Tirto, Jiwasraya memang banyak membeli saham-saham lapis tiga sepanjang kepengurusan Hendrisman Rahim—Dirut Jiwasraya sebelum Hexana. Beberapa di antaranya adalah PT Graha Andrasentra Propertindo Tbk (JGLE), PT Pool Advista Finance Tbk (POLA), PT Prima Cakrawala Abadi Tbk (PCAR), PT dan Capitalic Investment (MSN). Ada pula dana yang ditempatkan pada saham PT Semen Baturaja (SMBR) PT PP Properti (PPRO), Eureka Prima Jakarta Tbk (LCGP), dan PT Trada Alam Minera Tbk (TRAM). Saham lapis tiga sering disebut sebagai junk stocks atau small-cap stocks. Mereka memiliki volatilitas harga yang sangat tinggi dan sering menjadi incaran para spekulasi. Harganya juga terhitung murah jika dibandingkan saham lapis satu dan dua.

Meski demikian, perubahan harga saham-saham itu sangat cepat dan memiliki risiko tinggi. Belum lagi, kata dia, ada perpindahan aset finansial dari instrumen surat utang negara (SUN) yang berkualitas tinggi ke instrumen berkualitas rendah baik saham maupun reksadana. Akibat penempatan aset finansial pada instrumen low quality tersebut, harga aset finansial Jiwasraya pada instrumen saham ambles dari Rp5,7 triliun pada 30 September 2017 menjadi Rp1,4 triliun per Desember 2019. Sementara di instrumen reksadana, hanya tersisa Rp4 triliun dari sebelumnya Rp14,9 triliun. Melihat apa yang harus dilakukan, wajar bila Jaksa Agung tak berani menjanjikan kapan kasus ini selesai diusut. Pada 8 Januari lalu, ST Burhanuddin hanya mengatakan kalau pemeriksaan memang memakan waktu "agak lama." Ia, misalnya, harus meneliti betul dari ribuan transaksi itu "mana transaksi bodong, mana transaksi 'digoreng', mana transaksi yang benar."



**Rofik Satria**

**N I M : 1 9 2 5 1 0 0 0 5**



## Studi Kasus :

BUAT SUATU KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL  
DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEMERINTAHAN

# Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) di RS Jiwa Provinsi NTB

RS Jiwa Provinsi NTB telah mendapat pengesahan penuh sebagai Rumah Sakit Jiwa dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Barat No. 56/2011 Rumah Sakit Jiwa Provinsi ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah dengan status penuh sejak tanggal 29 Januari 2011.

Sejak penetapan status, berbagai upaya dilakukan oleh Tim BLUD Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB agar Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Provinsi NTB dapat segera beroperasi sesuai mekanisme PPK-BLUD. Melaksanakan On the Job Training ke RSU Moewardi Solo dan ke Rumah Sakit Jiwa Surakarta serta mengusulkan draft pedoman teknis/regulasi teknis pelaksanaan PPK-BLUD adalah dua kegiatan utama yang bertujuan untuk mempercepat implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di RSJ Provinsi. Regulasi teknis tersebut diharapkan dapat disahkan dan semakin memperkuat sistem manajemen pelaksanaan PPK-BLUD di RSJ Provinsi. Sistem manajemen yang baru ini diharapkan RSJ Provinsi mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan kesejahteraan bagi para pegawainya.

Proses Transformasi Implementasi kebijakan PPK-BLUD di RSJ Provinsi diawali dengan proses transformasi yang melalui delapan tahapan.

- 1 Menetapkan sesuatu yang sifatnya urgen
- 2 Membentuk koalisi pemandu yang kuat
- 3 Menciptakan visi
- 4 Mengkomunikasikan visi
- 5 Memberdayakan orang lain untuk bertindak atas visi tersebut
- 6 Merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek
- 7 Mengkonsolidasikan perbaikan dan tetap membuat perubahan
- 8 Melembagakan pendekatan baru

Memunculkan rasa urgensi ini bukanlah suatu hal yang mudah karena sangat sulit untuk menggerakkan orang-orang atau staf dari comfort zone mereka masing-masing. Ketakutan orang-orang tertentu dengan rencana pengelolaan RSJ Provinsi yang baru sangat mengganggu keberadaan mereka yang selama ini sudah merasa nyaman dengan mekanisme yang lama yang dirasa sudah cocok dengan budaya kerja mereka sehari-hari. Ketakutan itu disebabkan karena transformasi organisasi adalah menciptakan perubahan besar dalam struktur, proses, budaya organisasi dan berorientasi terhadap lingkungan organisasi .

Pimpinan RSJ Provinsi mendorong Tim untuk lebih berani mengeluarkan gagasan-gagasan original dan melakukan terobosan-terobosan kreatif.

Pegawai yang menolak perubahan dibina dan pegawai yang mendukung program transformasi dihargai dengan cara lebih dilibatkan dalam setiap kegiatan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam bidang BLUD.

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan pada sebuah institusi atau organisasi.

Keenam variabel tersebut adalah

Standar

Sasaran kebijakan sumberdaya

Hubungan atau komunikasi antar organisasi

Karakteristik agen pelaksana

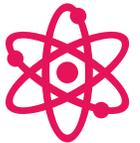
Kondisi sosial politik dan ekonomi

Disposisi implementor atau sikap para pelaksana .

Mekanisme pencairan dana masih menggunakan mekanisme APBD dengan alur birokrasi yang terlalu panjang dan lama. Pihak pengelola keuangan RSJ Provinsi belum berani melakukan pencairan dana sesuai dengan mekanisme PPK BLUD karena para atasan dari para pengelola keuangan juga masih ragu-ragu untuk melakukannya. Kegagalan para pihak pengelola mulai teratasi setelah adanya fasilitasi dari Australian Indonesia Partnership for Decentralisation (AIPD) dan Biro Keuangan Pemda Provinsi NTB dalam bentuk pelatihan pengelolaan keuangan BLUD dan bimbingan teknis BLUD langsung di RSJ Provinsi. Penekanan pelatihan dan bimbingan adalah mengarahkan bagaimana pemerintah dalam pengelolaan BLUD lebih berjiwa

# (PPK-BLUD) di RS Jiwa Provinsi NTB Belum Berjalan Maksimal Dikarenakan :

1



Tim Koalisi yang bertindak sebagai pengelola kegiatan kurang memahami pelaksanaan mekanisme kebijakan PPK BLUD sehingga tidak berani untuk bertindak maksimal dalam proses pengelolaan keuangan,



2



Tidak adanya ketegasan dari para pimpinan di RSJ Provinsi untuk menegakkan kedisiplinan terhadap aturan yang ada



3



Komunikasi terhadap para stakeholder eksternal kurang aktif dilakukan oleh tim koalisi sehingga menimbulkan perbedaan persepsi diantara para stakeholder eksternal



4



Pemahaman dan dukungan stakeholder eksternal belum semuanya sama. Mengelola perubahan tidak selamanya menghasilkan dampak yang diinginkan. Inisiatif perubahan dalam organisasi seringkali gagal karena dampak yang terjadi bukan seperti yang kita harapkan



melakukan mutasi tidak mempertimbangkan kondisi RSJ Provinsi yang saat ini baru menerapkan kebijakan PPK BLUD yang sangat membutuhkan tenaga-tenaga profesional dan handal

5



The background features a photograph of the Statue of Liberty on the left, with a city skyline visible in the distance. The image is overlaid with a large green circular shape on the right and a red circular shape on the left. White decorative lines with circular endpoints are present on the red background.

“ Thank you

Nama : Sri Komalasari, SE  
NIM : 192510018  
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia

## **KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPERMERINTAHAN**

Semua lembaga pemerintah maupun non pemerintah, lembaga kementerian maupun non kementerian pasti memerlukan pengawasan untuk setiap departemen-departemennya. Pengawasan yang dimaksud adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut dan memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan yang di rencanakan. Hal ini di butuhkan untuk menunjang kinerja pemerintah untuk semua tugas yang sesuai dengan lembaga pemerintahan tersebut.

Fungsi dari pengawasan yang dimaksud diatas yaitu, suatu proses untuk menetapkan pekerjaan yang sudah dilakukan, menilai dan mengoreksi agar pelaksanaan pekerjaan itu sesuai dengan rencana semula, mengukur hasil terhadap tujuan perusahaan, pemantauan kinerja relatif terhadap standar, penghargaan kinerja yang luar biasa, mengambil tindakan korektif bila diperlukan.

Sedangkan tujuan dari pengawasan adalah untuk menjadikan pelaksanaan dan hasil kegiatan sesuai dengan rencana dan tujuan, untuk memecahkan masalah, untuk mengurangi resiko kegagalan suatu rencana, untuk membuat perubahan – perubahan maupun perbaikan – perbaikan, untuk mengetahui kelemahan – kelemahan pelaksanaannya.

Dalam hal ini saya akan menguraikan pandangan dan pendapat saya tentang Manajemen Pengawasan dalam bidang keuangan dan pembangunan Negara. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah Lembaga pemerintah nonkementerian Indonesia yang bertugas melaksanakan tugas pemerintah di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan. Badan ini adalah badan internal pemerintah, berbeda dengan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang merupakan badan independen yaitu, badan yang tidak terikat pada pemerintah. Kedua badan ini memiliki fungsi yang sama, akan tetapi BPK lebih fokus pada masalah keuangan sedangkan BPKP mencakup 2 hal yaitu keuangan dan pembangunan Negara.

BPKP mendapat kepercayaan dari pemerintah untuk langsung mengawasi keuangan dan pembangunan daerah dan pusat. System pengawasan BPKP patut di acungi jempol oleh semua pihak karena berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam satu provinsi terdapat BPKPD yang khusus terpusat pada daerah, sedangkan untuk Kabupaten/Kota adalah Inspektorat. Banyak kasus yang berkaitan mengenai keuangan dan pembangunan daerah terutama untuk tingkat Kabupaten/Kota tetapi sayangnya kasus-kasus itu tidak mencuat ke permukaan karena ada oknum yang menutup-nutupi kasus-kasus itu sehingga tidak mencuat ke permukaan.

Contohnya, kasus Korupsi Dana Hibah Bencana Alam di Kabupaten Talaud senilai Rp 6,8 miliar. Berdasarkan berbagai sumber yang saya baca, bahwa ada oknum inspektorat yang seharusnya melakukan penyelidikan dan melaporkan kasus ini kepada pihak berwajib malah berhasil disuap agar tidak mengungkap kasus ini ke public. Ini membuktikan bahwa kurangnya pengawasan dari instansi terkait. Bisa dikatakan bahwa pengawasan masih sangat lemah, sehingga ada oknum yang berani melakukan korupsi sejumlah 6,8 miliar.

Banyak hal yang membuktikan bahwa masih kurangnya manajemen pengawasan berfungsi di berbagai lembaga pemerintahan Negara dan daerah, misalnya Kasus korupsi yang dilakukan oleh Gayus Tambunan, seorang pegawai biasa di Inspektorat Jendral Pajak. Begitu mudahnya system pengawasan kinerja pemerintah bisa di 'bobol maling'. Seharusnya manajemen pengawasan bisa melakukan tugasnya sesuai dengan fungsinya masing-masing. Tetapi pada kenyataannya system pengawasan masih bisa di 'bobol maling'. Contoh kasus-kasus diatas hanya merupakan sebagian kecil dari tindakan criminal yang terjadi dalam lingkungan masyarakat. Bukan hanya terjadi dalam bidang keuangan pemerintah tetapi ada juga mengenaibidang pembangunan Negara Indonesia sendiri.

Pembangunan adalah suatu proses yang berkaitan dengan mekanisme system atau kinerja suatu system. Proses pembangunan itu sebagai proses sistematis, pada akhirnya akan menghasilkan keluaran pembangunan tergantung pada bahan masukan, kualitas dari proses pembangunan yang dilaksanakan, serta seberapa besar pengaruh lingkungan dan factor-faktor alam lainnya.

Dalam pembangunan pasti kita mengenal istilah proyek. Proyek ini dikerjakan oleh para kontraktor atau perusahaan yang sudah memiliki banyak pengalaman dalam bidang tersebut. Kepercayaan pemerintah tentu menjadi modal utama buat mereka mendapat proyek besar seperti itu. Akan tetapi banyak pihak-pihak yang melakukan penyelewengan dari apa yang seharusnya dilakukan. Maksudnya proyek yang diberikan merupakan salah satu cara untuk memperkaya diri sendiri atau mengambil kesenangan untuk kepentingan pribadi bukan kepentingan masyarakat dan Negara. Hal ini yang sering terjadi. Dengan melakukan kecurangan-kecurangan seperti manipulasi data dan manipulasi dana.

Hal ini ternyata banyak terjadi di lingkungan tersebut bahkan mungkin sudah menjadi hal yang biasa. Saya mengatakan hal seperti ini karena keluarga saya pernah mengalaminya. Perusahaan kontraktor orang tua saya pernah di tipu oleh Petugas Pengawas Lapangan yang adalah suami dari adik papa saya. Proyek sebesar 10 milyar ini memakan waktu cukup lama dari perkiraan yang sebenarnya. Proyek Air ini bukan hanya dilaksanakan di satu daerah saja, tetapi ada 4 desa. Kerugian sebesar 600 juta bukanlah dana yang sedikit jika dimanfaatkan dengan baik, tetapi sayangnya 600 juta tersebut malah hanya digunakan untuk hal yang tidak wajar. Dengan memanipulasi data keuangan, beliau berhasil menipu kami. Bukan hanya itu, beliau ternyata memaksa para pekerja untuk memanipulasi data seperti kebutuhan semen, pasir, pipa, kerikil, dll.

Ini merupakan suatu tindakan yang tidak patut di contoh. Ada juga contoh lain yaitu Kasus Pembangunan Jembatan di Mala, Talaud. Kasus ini menyeret banyak kontraktor karena kerugian Negara diperkirakan kurang lebih 400 juta. Kasus ini mencuat ke permukaan bersamaan dengan kasus korupsi dana hibah bencana alam di kabupaten di Talaud. Kasus ini sangat menarik perhatian masyarakat Talaud karena ada dua kasus yang muncul secara berurutan. Ini merupakan tindakan yang mencerminkan bahwa kurangnya perhatian dan pengawasan dari pemerintah setempat.

Manajemen pengawasan pada seluruh instansi pemerintahan ini sudah berkurang. Pengawasan kepada pembangunan Negara sendiripun sudah tidak di pedulikan lagi, sehingga menyebabkan Negara ini 'miskin' pengawasan pada setiap instansi pemerintahannya. Hal ini sangat memalukan. Kalau kita membandingkan Negara kita dengan Negara lain maka kita akan merasa malu sendiri dengan tindakan dari para oknum yang tidak bertanggung jawab dan hanya mementingkan kepentingannya sendiri dibanding kepentingan bersama. Seharusnya pemerintah perlu meningkatkan system atau manajemen pengawasannya. Seperti fungsi manajemen pengawasan di atas, seharusnya itu menjadi tolak ukur pemerintah untuk meningkatkan system pengawasannya agar tidak ada lagi oknum-oknum yang dengan mudahnya dapat merusak nama baik Negara kita demi kepentingan pribadinya.

Keuangan dan Pembangunan merupakan dua hal yang sangat berkesinambungan dan memiliki hubungan erat. Dalam pembangunan pasti ada keuangan dan dalam keuangan pasti ada pembangunan. Untuk itu saat ini dunia kerja sangat membutuhkan kita para orang muda atau generasi muda yang dapat mengemban tugas ini dengan baik dan dapat mengubah kebiasaan buruk ini. Fasilitas umum saja bisa dirusak dengan mudah karena tidak adanya pengawasan dari pihak yang terkait dan berwenang untuk menjaga itu serta masyarakatnya apalagi Negara kita, kalau dibiarkan terus menerus maka generasi sesudah kitalah yang akan menanggung semuanya. Termasuk rasa malu kita pada Negara lain yang sebenarnya pada dasarnya Negara kita yang lebih kaya, tetapi karena kebiasaan buruk ini maka Negara kita miskin akan pengawasan.

## KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEMERINTAHAN

Sepanjang 2013, terjadi berbagai kasus Public Relations (PR) yang mengancam dan bahkan mencoreng citra perusahaan, individu, dan institusi pemerintah. Pada institusi pemerintah, terungkapnya kasus korupsi yang melibatkan Ketua Mahkamah Konstitusi (MK) Akil Mochtar merupakan kasus paling menghebohkan yang melanda ranah peradilan di Tanah Air. Kasus ini jelas mencoreng citra MK sebagai lembaga peradilan yang jujur, adil, dan berwibawa. Kepercayaan masyarakat sekejap sirna setelah Ketua MK dinyatakan tersangka dan kini tengah menjalani proses peradilan. Akil Mochtar ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus sengketa hasil Pemilu Kepala Daerah di Kabupaten Gunung Mas (Kalimantan Tengah) dan Kabupaten Lebak (Banten). Citra MK kini di ujung tanduk. Perlu ekstra kerja keras untuk mengembalikan citranya sebagai pilar penegak konstitusi. Jelas butuh waktu panjang untuk merehabilitasi citra institusi tersebut lantaran kepercayaan rakyat terlanjur ternodai oleh perbuatan sang ketua MK. Kasus tersebut hanya satu dari sekian banyak kasus PR yang terjadi sepanjang tahun 2013. MIX mencatat sedikitnya terdapat 13 kasus PR yang mengancam reputasi dan citra perusahaan, individu, dan institusi pemerintah. Berikut catatannya:

Tertangkapnya mantan Ketua Mahkamah Agung Akil Mochtar atas sejumlah kasus korupsi merupakan salah satu kasus PR yang menghebohkan sepanjang tahun 2013.

1. Kemelut Politik di Partai Demokrat Panggung politik masih menyita perhatian publik. Fokus perhatian publik tertuju ke Partai Demokrat dengan mencuatnya kasus perseteruan mantan Ketua Umum DPP Partai Demokrat Anas Urbaningrum dengan Ketua Dewan Pembina Demokrat Susilo Bambang Yudhoyono yang juga menjabat presiden. Kemelut tersebut menurunkan citra Demokrat dan menyudutkan Presiden SBY yang dianggap mencampuradukan perannya sebagai presiden dan kepentingan partai. Terlebih lagi, sosok Anas yang “pentolan” Partai Demokrat juga terseret kasus korupsi dana pembangunan fasilitas olahraga Hambalang dan politik bagi-bagi uang kepada kader Demokrat untuk meluruskan jalan Anas ke tampuk pimpinan Demokrat. Kemelut di tubuh Partai Demokrat akan mempengaruhi perolehan suara menjelang pesta demokrasi Pemilu 2014 mendatang.
2. Kementerian Agama Tersandung Korupsi Pengadaan Al Quran Kementerian Agama (Kemenag) dicitrakan sebagai institusi yang “steril” terhadap segala perbuatan “dosa”. Tapi yang terjadi malah sebaliknya. Kasus terungkapnya korupsi proyek pengadaan kitab suci Al Quran dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara Perubahan (APBN) sektor Pendidikan tahun anggaran 2011-2012 yang melibatkan tersangka Ahmad Jauhari memupus citra Kemenag tersebut. Tersangka Ahmad Jauhari adalah Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) di Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kemenag. Kasusnya memang sudah ditangani oleh pengadilan Tipikor dan menyeret pelaku ke tahanan, namun perbuatan pelaku mencemari citra Kemenag. Perlu effort ekstra untuk merehabilitasi citra Kemenag yang sudah terlanjur dicap publik sebagai institusi “steril dari dosa” tapi dihuni pejabat yang “berdosa”.

3. Naskah Terlambat, Ujian UN Tertunda Penyelenggaraan Ujian Nasional (UN) tingkat SMA tertunda akibat naskah soal ujian terlambat dikirim ke sekolah. Inilah peristiwa yang paling menghebohkan sekaligus paling menyedihkan yang melanda pendidikan Indonesia. Ini juga yang baru pertama kali terjadi. Akibat keterlambatan tersebut, ribuan siswa SMA di berbagai daerah kecewa karena tidak bisa ikut ujian tepat waktu. Citra dan reputasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah menengah atas, praktis ternodai. Untuk menebus kesalahan, sejumlah kalangan masyarakat menuntut agar Menteri Dikbud Muhammad Nuh dicopot dari jabatannya.

4. Blackberry Diterpa Isu Bangkrut Gadget keluaran Kanada, Blackberry (BB), diterpa isu bangkrut. Isu tersebut dipicu oleh angka penjualannya yang mengalami penurunan drastis di pasar internasional. Serta merta isu tersebut berhembus ke Indonesia yang mengakibatkan reputasinya sempat tercoreng. Angka penjualannya di Indonesia juga sempat anjlok. Dari sisi persaingan, BB relatif kalah bersaing dengan Samsung yang mengaplikasikan Android. Begitu pun dari sisi harga, pada beberapa seri BB memiliki harga mahal dengan spesifikasi yang relatif biasa. Sementara Samsung dengan Android-nya membanderol harga yang lebih murah dengan spesifikasi yang mumpuni. Isu kebangkrutan makin meruncing pada medio 2013 sehingga Research In Motion (RIM) selaku produsen BB merilis ponsel terbarunya untuk menghadang isu tersebut. Perlu upaya maksimal dari manajemen RIM untuk mengikis isu BB bangkrut di Indonesia kalau tidak ingin produknya ditinggalkan konsumen dan beralih ke Samsung yang sedang “booming” di Indonesia.

5. PKS dan Kasus Suap Impor Daging Citra Partai Keadilan Sejahtera (PKS) terpuruk dengan terungkapnya kasus suap pengurusan kuota impor daging sapi di Kementerian Pertanian yang melibatkan Lutfhi Hasan Ishaq, tokoh PKS. Pemberitaannya gencar di media massa dan publik terus mengikuti perkembangannya. Terlebih dengan kehadiran para wanita cantik, termasuk kalangan artis yang menerima hadiah dari tersangka, membuat kasusnya makin menarik untuk disimak. Kasusnya termasuk terheboh sepanjang tahun 2013 dan citra PKS semakin terpuruk. Kementerian Pertanian pun citranya ikut tercemar dan dinilai publik sebagai institusi yang rawan terjadinya korupsi. Citra PKS yang tercoreng akibat kadernya tersandung kasus suap impor daging tersebut diprediksi akan mempengaruhi perolehan jumlah suara dalam Pemilu 2014.

6. AP Didera Kasus Listrik Bandara Soetta Padam Perusahaan Angkasa Pura (AP) dituding tidak becus mengelola bandara Soekarno Hatta (Soetta). Tudingan tersebut terkait dengan padamnya aliran listrik di bandara sekitar 15 menit. Praktis aktivitas penerbangan terganggu, baik domestik maupun penerbangan internasional. Peristiwa memalukan tersebut sudah tentu menurunkan citra AP selaku operator bandara internasional. Lebih-lebih, bandara Soetta lebih sekali mengalami listrik padam sepanjang tahun 2013. Media massa cetak, elektronik, hingga social media Facebook, Twitter, dan Blog ramai memberitakan dan membicarakannya sehingga makin memperburuk citra AP.

7. Kemacetan Parah di Jakarta Citra “miring” Gubernur DKI Jakarta Jokowi tercuat manakala dihadapkan pada kemacetan arus lalu lintas di Jakarta yang semakin parah. Harapan warga kepada Jokowi untuk dapat mengatasi kemacetan, ternyata malah sebaliknya. Kemacetan terjadi di semua ruas jalan utama Jakarta dan itu terjadi hampir setiap saat. Untuk menepis citra “miring” tersebut, Jokowi sempat menyurati Wapres Boediono agar

mengurangi produksi mobil murah, namun usaha tersebut tidak membuahkan hasil dan warga ibukota dilanda kemacetan setiap hari. Citra “miring” ini akan terus melekat pada diri Jokowi sebelum dia berhasil mengatasi kemacetan di Jakarta.

8. Nikah Lagi, Bupati Garut Dicotot Perkawinan di lingkungan pejabat pemerintahan menjadi perhatian. Apalagi perkawinan tersebut diduga dilaksanakan secara tidak lumrah alias nikah siri. Seperti yang dialami Bupati Garut Aceng HM Fikri, perkawinan singkatnya dengan Fanny Octora, yang tak lain adalah pengacaranya, membuat Aceng dikecam masyarakat dan kehilangan legitimasinya sebagai pejabat publik. Kasus Aceng juga menampar “muka” Menteri Dalam Negeri Gamawan Fauzi dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Azwar Abubakar selaku intitusi yang berkompeten mengantarkan Aceng ke tampuk bupati.

9. Kasus Delay Lion Air Peristiwa penundaan terbang (delay) pesawat Lion Air mencuatkan image buruk di benak penumpang. Apalagi delay terjadi selama berjam-jam sehingga penumpang sempat mengamuk lantaran seluruh jadwal penerbangan Lion Air tertunda. Seperti dialami penumpang rute Jakarta-Padang dan Jakarta-Pangkal Pinang, Oktober 2013 lalu, yang mengalami delay delapan jam. Sepanjang 2013, kasus delay Lion Air berkali-kali terjadi pada sejumlah destination sehingga maskapai milik Rusdi Kirana tersebut dijuluki maskapai yang paling sering mengalami delay.

10. Artis Zaskia “Gotik” Versus Vicky Prasetyo Sepanjang tahun 2013, ulah para artis juga menjadi perhatian khalayak. Salah satunya yang dialami pelantun lagu “Satu Jam Saja” Zaskia si “Goyang Itik” (Gotik) yang membatalkan pertunangan dengan Vicky Prasetyo hanya dalam waktu kurang dari 24 jam. Kasusnya terungkap setelah calon suami ternyata telah beristri dan banyak memiliki teman wanita. Lebih menghebohkan lagi, Vicky yang dikenal dengan istilah “labil ekonomi, kontroversi hati, dan konspirasi kemakmuran” itu adalah penipu. Dia tersangka melakukan penipuan terhadap teman bisnisnya dan akhirnya Vicky harus mendekam di tahanan Rutan Babelan Bekasi.

11. Australia Sadap Telepon SBY Citra pemerintah semakin buruk. Kali ini Australi yang menjadi “biang kerok” dengan aksinya menyadap pembicaraan ponsel pribadi Presiden SBY. Terbongkar dan hebohnya kasus penyadapan ini terjadi setelah mantan agen Intelijen AS Edward Snowden membeberkan berbagai dokumen yang isinya tentang aktivitas agen Intelijen Australia melakukan penyadapan telepon terhadap Presiden SBY dan beberapa pejabat penting Indonesia lainnya. Badan Intelijen Negara ( BIN) juga dinilai gagal dan tidak mampu menghalau penyadapan yang terjadi. Kasus penyadapan tersebut memperpanjang daftar ketidakmampuan pemerintah menghadapi asing dan sekaligus makin melecehkan citra Indonesia di mata internasional. Kasus dengan negeri jiran Malaysia misalnya, dari kasus pencurian hak paten internasional Reog Ponorogo, batik, hingga tempe mencitrakan pemerintah sebagai pihak yang lemah dan sering “disepelekan” oleh negara lain.

12. Kemelut Rumah Tangga Ayu Ting Ting Di ranah selebritis, kisah pernikahan Ayu Ting Ting dan suaminya Hendri Baskoro Hendarso alias Enji yang berbuntut berpisah, menjadi pentas berita selebritis yang cukup banyak menghebohkan dan menyedot perhatian publik. Pelantun lagu “Alamat Palsu” yang sekarang tengah hamil itu memutuskan pisah dengan Enji dan memilih tinggal bersama orangtua karena dianggap Enji telah menjatuhkan talak kepada Ayu.

13. KA Versus Truk BBM Peristiwa kecelakaan kereta api (KA) kembali terulang. KA commuter jurusan Serpong-Tanah Abang menabrak truk yang mengangkut bahan bakar Elpiji di perlintasan KA Ulujami, Jakarta Selatan, medio Desember lalu. Akibat kecelakaan tersebut, truk dan satu gerbong khusus wanita yang berada di rangkaian kereta paling depan meledak dan terbakar. Tujuh penumpang tewas dan puluhan lainnya luka-luka. Peristiwa ini mencerminkan buruknya pelayanan transportasi massal. Tak ayal, Kementerian Perhubungan (Kemenhub) menjadi sasaran kritik dan kekesalam publik yang dianggap tidak profesional dalam memberikan layanan transportasi kepada masyarakat. Sehari setelah peristiwa tersebut, Menhub ED Mangindaan langsung menyampaikan statement rencana membangun jalan layan (fly over) di tiap perlintasan KA untuk mencegah peristiwa kecelakaan kereta. Langkah tersebut sebagai upaya meng-counter kritik masyarakat, sekaligus memperbaiki citra Kemenhub. Pertamina pun tak urung ikut jadi sorotan buruk publik karena penyebab peristiwa adalah supir truk BBM milik Pertamina yang nyelonong lintasan rel. Di social media Facebook dan Twitter, masyarakat menuntut agar Pertamina membenahi para sopir armada truk pengangkut BBM karena ini menjadi preseden terulangnya peristiwa serupa akibat kecerobohan para sopir.

Start-up yang disertai dengan perencanaan seolah menjadi primadona dalam dunia bisnis saat ini, tidak hanya di Indonesia, namun juga di seluruh dunia. Popularitas itu ada karena sejumlah perusahaan yang menerapkan manajemen perencanaan sebelum memulai kegiatan usaha mampu berkembang menjadi sangat besar dan bahkan mampu mengubah dinamika dunia bisnis dalam proses pengembangannya. Uber adalah contoh yang paling mudah dalam kasus ini.

Suksesnya perusahaan semacam Uber maupun Google itu semua didukung oleh manajemen perencanaan yang matang dan terstruktur dengan baik serta memberi anggapan bahwa mendirikan start-up adalah bisnis yang sangat menjanjikan. Tapi kenyataannya tanpa strategi dan penerapan manajemen perencanaan yang baik Semua itu tidak akan terealisasi dengan sempurna. Semua kegiatan dalam menciptakan usaha tidak sesederhana yang ada di permukaan.

Seperti diwartakan *Fortune*, di Silicon Valley, pusat dan simbol kesuksesan perusahaan start-up di seluruh dunia, terdapat ungkapan umum bahwa 9 dari 10 perusahaan start-up mengalami kegagalan. Ungkapan ini adalah kristalisasi pengalaman para pendiri start-up yang menggambarkan betapa kerasnya perjuangan untuk membangun sebuah start-up.

Menurut laporan *CBInsights*, sebagian besar start-up gagal karena mereka tidak dapat melayani apa yang dibutuhkan oleh pasar. Sebanyak 42 persen dari 101 tulisan dari para *founder* perusahaan start-up menyatakan hal tersebut.

Sementara itu, 29 persen menyebutkan bahwa banyak dari perusahaan start-up kehabisan dana. Sisanya bervariasi, mulai dari tim yang tidak tepat, produk yang buruk, tersingkir oleh pesaing yang lain, hingga gagal melakukan *pivot*.

Dalam kasus start-up di Indonesia, analisis dari laporan *CBInsights* itu terbukti. Banyak perusahaan start-up yang gagal di Indonesia memiliki konsep bisnis yang terfokus pada "menyelesaikan masalah yang menarik untuk diselesaikan," tanpa menerapkan strategi perencanaan serta bukan memfokuskan pada apa yang dibutuhkan oleh pasar.

Foodpanda termasuk ke dalam perusahaan yang gagal mengidentifikasi pasar Indonesia. Masyarakat Indonesia pada umumnya tidak membutuhkan layanan pesanantar yang menjaga kualitas makanan seperti yang dilakukan oleh Foodpanda dengan menyediakan kotak penyimpanan khusus selama perjalanan dan membatasi jangkauan pengantaran, yakni 25 kilometer.

Masyarakat Indonesia lebih menyukai banyaknya variasi makanan yang dapat dipilih, serta tidak terbatasnya jangkauan pengantaran seperti yang dilakukan oleh Go-Jek dalam layanan Go-Food miliknya.

Selain itu, seperti dikutip dari *Tech in Asia*, salah satu problem mendasar dari layanan pesanantar makanan di Indonesia adalah kecilnya jumlah pesanan yang dilakukan oleh para pengguna layanan. Karena masyarakat Indonesia cenderung memesan makanan dalam jumlah kecil, maka untuk menutup biaya operasional perusahaan harus bisa meningkatkan jumlah pemesanan. Hal itu gagal dipenuhi oleh Foodpanda, sebab mereka mengharuskan minimum nilai pemesanan dalam layanannya.

Nama : Yuliati  
NIM : 192510033

## PELAKSANAAN GOOD GOVERNANCE DALAM PENYELENGGARAN PENDIDIKAN DI INDONESIA

### BAB I PENDAHULUAN

#### 1. Latar Belakang

Pemerintahan dibentuk dengan maksud untuk membangun peradaban dan menjaga sistem ketertiban sosial sehingga masyarakat bisa menjalani kehidupan secara wajar dalam konteks kehidupan bernegara. Dalam perkembangannya, konsep pemerintahan mengalami transformasi paradigma dari yang serba negara ke orientasi pasar (*market or public interest*), dari pemerintahan yang kuat, besar dan otoritarian ke orientasi *small and less government*, egalitarian dan demokratis, serta transformasi sistem pemerintahan dari yang sentralistik ke desentralistik.[1] Perkembangan organisasi dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan, hal ini disebabkan dengan oleh berkembangnya perubahan dinamika yang ada dalam masyarakat terkait dengan kompleksnya sinegi antara bidang sosial, politik, budaya dan ekonomi sehingga keberadaan organisasi menjadi komponen yang sangat dominan sebagai pencerminan suatu masyarakat modern. Terlebih lagi menurut Perrow yang dikutip oleh Richard H. Hall bahwa [2] : *We have become a society of organization” they surround us, We are born in them and usually die in them. Our life space between is filled with them . They are just about impossible to escape. Organization are us inevitable a death and tax. They absorbed society.*

Penekanan yang diberikan oleh Perrow adalah bahwa manusia sudah menjadi suatu organisasi masyarakat yang lahir dan mati didalamnya bahwa setiap ruangan dalam hidup manusia diisi oleh organisasi yang keberadaannya tidak mungkin dihindari. Namun mengapa manusia memerlukan organisasi?. Begitu pentingnya arti suatu organisasi sehingga Richard H. Hall memberikan jawaban nebgapa manusia memerlukan organisasi yaitu : *The answer to why we have organizations is simple : to get things done. We have organization to do things that individuals can't do by them selves.* [3] Pada dasarnya organisasi dibentuk untuk mempermudah tugas dari manusia karena sebagai individu manusia tidak dapat serta merta menyelesaikan segala sesuatu dengan usaha sendiri.

Pemerintah adalah salah satu dari elemen suatu negara yang mempunyai fungsi memformulasikan, mengekspresikan, merealisasikan, keinginan rakyat yang oleh Beloff dn Peele dijabarkan menjadi tujuh fungsi pemerintah yaitu : *a) Devense, b) Law and order; c) Taxation; c) Provision of welfare service; d) Protection of individuals; e) Regulating the economi; f) Prvision of certain economic service and; g) Development of humen and phisycal resouces.*[4]

Fungsi-fungsi pemerintah tersebut disalurkan lewat kebijakan publik dan program-program pemerintah yang kesemuanya termasuk kedalam tugas administrasi publik.

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah landasan bagi penyusunan dan penerapan kebijakan negara yang demokratis dalam era globalisasi. Fenomena demokrasi ditandai dengan menguatnya kontrol masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan, sementara fenomena globalisasi ditandai dengan saling ketergantungan antara bangsa, terutama dalam pengelolaan sumber-sumber daya ekonomi dan aktivitas dunia usaha.

Kedua fenomena tersebut, baik demokratisasi maupun globalisasi, menuntut redefinisi peran pelaku-pelaku penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah sebelumnya memegang kuat kendali pemerintahan, cepat atau lambat mengalami pergeseran peran dari posisi yang serba mengatur

dan mendikte ke posisi sebagai fasilitator. Dunia usaha dan pemilik modal, yang sebelumnya berupaya mengurangi otoritas negara yang dinilai cenderung menghambat aktivitas bisnis, harus mulai menyadari pentingnya regulasi yang melindungi kepentingan publik. Sebaliknya, masyarakat yang sebelumnya ditempatkan sebagai penerima manfaat (*beneficiaries*), mulai menyadari kedudukannya sebagai pemilik kepentingan yang juga berfungsi sebagai pelaku [5]. Sehubungan dengan hal itu, dalam rangka untuk membangun peradaban dan menjaga sistem ketertiban sosial sehingga masyarakat bisa menjalani kehidupan secara wajar dalam konteks kehidupan bernegara. Dalam perkembangannya, konsep pemerintahan mengalami transformasi paradigma dari yang serba negara ke orientasi pasar (*market or public interest*), dari pemerintahan yang kuat, besar dan otoritarian ke orientasi *small and less government*, egalitarian dan demokratis, serta transformasi sistem pemerintahan dari yang sentralistik ke desentralistik. [6] Terjadinya krisis ekonomi di Indonesia antara lain disebabkan oleh penyelenggaraan pemerintahan yang tidak dikelola dan diatur dengan baik. Akibatnya timbul berbagai masalah seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang sulit diberantas, masalah penegakan hukum yang sulit berjalan, monopoli dalam kegiatan ekonomi, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat yang memburuk.

Sehubungan dengan itu, sebuah konsep baru yang semula diperkenalkan lembaga-lembaga donor internasional, yaitu konsep tata pemerintahan yang baik (*good governance*), sekarang menjadi salah satu kata kunci dalam wacana untuk membenahi sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Konsep ini pertama diusulkan oleh Bank Dunia (World Bank), United Nations Development Program (UNDP), Asian Development Bank (ADB), dan kemudian banyak pakar di negaranegara berkembang bekerja keras untuk mewujudkan gagasan-gagasan baik menyangkut tata-pemerintahan tersebut berdasarkan kondisi lokal dengan mengutamakan unsur-unsur kearifan lokal. [7]

Lahirnya *good governance* pada era awal Tahun 1990-an, oleh Organisasi Internasional khususnya yang bergerak dalam bidang bantuan keuangan dan pembangunan, telah menerapkan konsep baru sebagai syarat untuk mendapatkan bantuan keuangan dan bantuan bagi negara-negara yang membutuhkan. Diterapkannya konsep *good governance* sebagai syarat oleh lembaga-lembaga donor misalnya PBB, Bank Dunia maupun IMF dalam memberikan bantuan pinjaman modal menurut Kjoer dan Klavs Kinnerup dilatar belakangi oleh tiga faktor yaitu [8]: pertama pengalaman yang dimiliki oleh lembaga-lembaga donor dalam mengimplementasikan program peningkatan struktural (*Structural Adjustment Programmes*) bahwa memperkuat kapasitas dari lembaga-lembaga pemerintah adalah sangat diperlukan untuk menciptakan pertumbuhan yang stabil; kedua setelah berakhirnya perang dingin dan jatuhnya sistem ekonomi dan politik negara komunis yang menunjukkan bahwa terlalu besar jumlahnya aparatur negara dan tidak efisien dari aparatur negara tersebut bisa berimbas pada kegagalan ekonomi; ketiga, perkembangan ekonomi yang luar biasa terhadap negara Jepang si aktif negara sangat berpengaruh terhadap perkembangan ekonomi.

Ketiga faktor tersebut dijadikan dasar oleh masing-masing organisasi internasional tersebut dalam mengartikan *good governance*, sehingga batasan mengenai *good governance* masih belum baku. Beberapa organisasi mengindikasikan konsep *good governance* sebagai referensi makro ekonomi sedangkan organisasi internasional yang lain menjadikan hak asasi manusia dan negara hukum sebagai batasan negara konsep *good governance*. Perbedaan konsep mengenai *good governance* menurut Jan Wouters dan Cedric Ryngaert sebagai berikut “*The broadening of its fields of application is attributable to the fact that the good governance discourse has moved beyond its strictly macro-economic core.*” [9] Berdasarkan pendapat ini bahwa batasan-batasan tentang *good governance* telah berkembang sedemikian pesat sehingga bukan hanya tentang makro ekonomi saja tetapi lebih luas lagi yaitu hak asasi manusia dan negara hukum.

Tata pemerintahan yang baik dalam dokumen United Nations Development Program (UNDP) adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. Tata pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses, dan

lembaga-lembaga di mana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingannya, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara warga dan kelompok masyarakat.<sup>[10]</sup>

Konseptualisasi *good governance* lebih menekankan pada terwujudnya demokrasi, karena itu penyelenggaraan negara yang demokratis menjadi syarat mutlak bagi terwujudnya *good governance*, yang berdasarkan pada adanya tanggungjawab, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Idealnya, ketiga hal itu akan ada pada diri setiap aktor institusional dimaksud dengan memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan dan nilai moral yang menjiwai setiap langkah *governance*.

**Good governance** menunjuk pada pengertian bahwa kekuasaan tidak lagi semata-mata dimiliki atau menjadi urusan pemerintah, tetapi menekankan pada pelaksanaan fungsi pemerintahan secara bersama-sama oleh pemerintah, masyarakat madani, dan pihak swasta. *Good governance* juga berarti implementasi kebijakan sosial-politik untuk kemaslahatan rakyat banyak, bukan hanya untuk kemakmuran orang-per-orang atau kelompok tertentu.<sup>[11]</sup>

Fenomena demokrasi dan globalisasi berdampak pada reformasi politik di Indonesia, khususnya pada sistem pemerintahan yang mengalami transformasi dari sistem sentralistik menjadi desentralistik. Sistem pemerintahan desentralistik menuntut adanya pendelegasian wewenang dari Pemerintah ke Pemerintah Daerah, dan selanjutnya kebijakan desentralisasi ini dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan kemudian direvisi menjadi Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan desentralisasi dengan wujud otonomi daerah bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat melalui pemerataan pembangunan, peningkatan daya saing daerah, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Prinsip otonomi daerah merupakan otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan untuk mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan Pemerintah yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemerintah daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah dalam rangka pelayanan umum, peningkatan peran serta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Kebijakan otonomi daerah memiliki konsekuensi dalam penyelenggaraan pemerintahan, yaitu secara politik, desentralisasi merupakan langkah menuju demokratisasi, karena Pemerintah lebih dekat dengan rakyat, sehingga kehadiran pemerintah lebih dirasakan oleh rakyat dan keterlibatan rakyat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan dan pemerintahan semakin nyata. Secara sosial, desentralisasi akan mendorong masyarakat ke arah swakelola dengan memfungsikan pranata sosial yang merupakan modal sosial dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat.

Secara ekonomi, desentralisasi diyakini dapat mencegah eksploitasi Pemerintah Pusat terhadap daerah, serta dapat menumbuhkan inovasi masyarakat dan mendorong motivasi masyarakat untuk lebih produktif. Secara administrasi, desentralisasi akan mampu meningkatkan kemampuan daerah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, meningkatkan akuntabilitas atau pertanggung jawaban publik.

Penyelenggaraan otonomi daerah secara faktual memberikan dampak yang positif, khususnya dalam rangka pemerataan dan peningkatan pembangunan di daerah, akan tetapi pada kenyataannya otonomi belum mampu untuk meningkatkan taraf kesejahteraan rakyat. Disisi lain beberapa fakta menunjukkan otonomi daerah juga menjadi sumber rasa ketidak-adilan rakyat karena tindakan kesewenang-wenangan dan penyelewengan para penguasa di daerah.

Berdasarkan Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Indonesia, menyebutkan bahwa pada tahun 2007 terdapat 17 (tujuh belas) kasus tindak pidana korupsi yang baru ditangani, diantaranya 9 (sembilan) kasus tindak pidana korupsi tersebut terjadi pada Pemerintah Daerah. Selain itu yang menjadi perhatian adalah semua tindak pidana korupsi yang terjadi di daerah tersebut, salah satu contoh terkait dengan kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah.<sup>[12]</sup>

**Menurut TA. Legowo** terdapat tiga hal yang menjadi penyebab terjadinya desentralisasi korupsi pada era otonomi daerah<sup>8</sup>. *Pertama*, program otonomi daerah hanya terfokus pada pelimpahan wewenang dalam pembuatan kebijakan, keuangan dan administrasi dari pemerintah pusat ke daerah, tanpa disertai pembagian kekuasaan kepada masyarakat. *Kedua*, tidak ada institusi negara yang mampu mengontrol secara efektif penyimpangan wewenang di daerah. *Ketiga*, legislatif gagal dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga control, justru sebaliknya terjadi kolusi yang erat antara pihak eksekutif dan legislative di daerah, sementara kontrol dari kalangan *civil society* masih lemah.

Upaya mewujudkan *good local governance* bukanlah suatu hal yang mudah seperti *membalik telapak tangan*, dan tentunya untuk mewujudkan itu dibutuhkan perjuangan dan waktu panjang. Sekalipun memiliki kelemahan, penyelenggaraan desentralisasi merupakan sarana yang mendekatkan Bangsa Indonesia pada kondisi yang ideal untuk membangun *good local governance*. Upaya mewujudkan *good local governance* idealnya dimulai dengan mewujudkan *good governance* pada Pemerintah Pusat sebagai *pilots* pemerintahan, implementasinya Permenpan dan RB Nomor 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan diatur dalam Pemerintah Daerah. Selain itu format kebijakan otonomi daerah saat ini perlu dievaluasi, untuk mengetahui apakah penyelenggaraan otonomi daerah saat ini dapat menunjang terciptanya pemerintahan yang baik dan bersih dari KKN.

#### 1. Rumusan Masalah

Untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan ***Good Governance dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia*** perlu mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Apa pengertian ***Good Governance*** ?
2. Bagaimana penerapan tata pemerintahan yang baik dalam pengembangan Pendidikan?
3. Kendala apakah yang dihadapi dalam rangka penerapan tata pemerintahan yang baik (***good governance***) dalam Pendidikan?
4. Upaya apa yang dilakukan Pemerintah untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam penerapan tata pemerintahan yang baik (***good governance***) dalam Pendidikan ?

#### 1. Tujuan dan Kajian Masalah.

2. Dalam rangka memenuhi persyaratan sebagai tugas Mata kuliah Filsafat Menejemen.
3. Mengetahui arti ***Good Governance dalam Pendidikan di Indonesia***.

#### 1. Krangka Konsepsi.

Dalam kerangka konsepsi akan dijelaskan hal-hal yang berhubungan atau berkaitan dengan konsepsi yang digunakan penelitian dalam penelitian tesis ini. Konsep adalah suatu bagian yang terpenting dari perumusan suatu teori. Peranan konsep pada dasarnya dalam penelitian adalah untuk menghubungkan dunia teori dan observasi antara abstraksi (generalisasi) dan realitas. Konsep diartikan sebagai kata yang menyatakan abstraksi yang digeneralisasikan dalam hal-hal yang khusus yang disebut dengan definisi operasional. Pentingnya definisi operasional adalah untuk menghindari perbedaan pengertian antara penafsiran mendua (*dubius*) dari suatu istilah yang dipakai, selain itu dipergunakan sebagai landasan pada proses penelitian karya ilmiah.

Karya ilmiah dengan judul "***Good Governance dalam Pendidikan di Indonesia***"

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 1. PENGERTIAN *GOOD GOVERNANCE* (TATA PEMERINTAHAN YANG BAIK)

*Good governance* menunjuk pada pengertian bahwa kekuasaan tidak lagi semata-mata dimiliki atau menjadi urusan pemerintah. *Governance* menekankan pada pelaksanaan fungsi *governing* secara bersama-sama oleh pemerintah dan institusi-institusi lain, yaitu LSM, perusahaan swasta maupun warga negara. Bahkan istitusi non pemerintah ini dapat saja memegang peran dominan dalam *governance* tersebut, atau bahkan lebih dari itu pemerintah tidak mengambil peran apapun “*governance without government*”.<sup>[13]</sup>

Dari uraian di atas dapat dikatakan *good governance* adalah penyelenggaraan negara yang melibatkan unsur lembaga swadaya masyarakat (LSM), swasta dan masyarakat, di mana dalam mengambil suatu kebijakan yang berkaitan dengan pembangunan demi kepentingan masyarakat tidak semata-mata berada ditangan pemerintah tetapi adanya partisipasi aktif dari LSM, swasta dan masyarakat tersebut.

Menurut UNDP (*United Nation Development Program*), *good governance* memiliki delapan prinsip:<sup>[14]</sup>

1. Partisipasi
2. Transparansi
3. Akuntabel
4. Efektif dan efisien
5. Kepastian hukum
6. Responsif
7. Konsensus
8. Setara dan inklusif

Menurut USAID (*United States Agency International Development*), *good governance* memiliki 5 (lima) prinsip:<sup>[15]</sup>

1. Efektivitas
2. Keadilan
3. Partisipasi
4. Akuntabilitas
5. Transparansi

Dengan adanya perkembangan *good governance*, prinsip-prinsip *good governance* juga mengalami perkembangan:<sup>[16]</sup>

1. Partisipasi
2. Penegakan hukum
3. Transparansi
4. Kesetaraan
5. Daya tanggap
6. Wawasan kedepan
7. Akuntabilitas
8. Pengawasan publik
9. Efektivitas dan efisiensi
10. Profesionalisme

Ganie-Rochman sebagaimana dikutip Joko Widodo menyebutkan bahwa :

Konsep “*governance*” lebih inklusif daripada “*government*”. Konsep “*government*” menunjuk pada suatu organisasi pengelolaan berdasarkan kewenangan tertinggi (negara dan pemerintah). Konsep *governance* melibatkan tidak sekedar pemerintah dan negara tapi juga peran berbagai aktor di luar pemerintah dan negara, sehingga pihak-pihak yang terlibat juga sangat luas. Lebih lanjut dikemukakan bahwa *Governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor negara dan sektor non pemerintah dalam suatu kegiatan kolektif. [17]

Istilah *governance* sebenarnya sudah dikenal dalam literature administrasi dan ilmu politik hampir 120 tahun, sejak *Woodrow Wilson* memperkenalkan bidang studi tersebut kira-kira 125 tahun yang lalu. Tetapi selama itu *governance* hanya digunakan dalam konteks pengelolaan organisasi korporat dan lembaga pendidikan tinggi. Wacana tentang *governance* yang baru muncul sekitar beberapa tahun belakangan ini, terutama setelah berbagai lembaga pembiayaan internasional mempersyaratkan *good governance* dalam berbagai program bantuannya. Oleh para teoritis dan praktisi administrasi negara Indonesia, *term good governance* diterjemahkan menjadi penyelenggaraan pemerintahan yang amanah, tata pemerintahan yang baik, pengelolaan pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab, ada juga yang mengartikan secara sempit sebagai pemerintahan yang bersih. [18]

Perbedaan paling pokok antara konsep *government* dan *governance* terletak pada bagaimana cara penyelenggaraan otoritas politik, ekonomi dan administrasi dalam pengelolaan urusan suatu bangsa. Konsep *government* berkonotasi bahwa peranan pemerintah yang lebih dominan dalam penyelenggaraan berbagai otoritas negara. Sedangkan dalam *governance* mengandung makna bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan dan mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. Dengan kata lain, dalam konsep *governance* terkandung unsur demokratis, adil, transparan, *rule of law*, partisipatif dan kemitraan. [19]

Kemudian secara implisit kata *good* dalam *good governance* sendiri mengandung dua pengertian; *pertama*, nilai yang menunjang tinggi kehendak rakyat dan nilai yang meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai tujuan kemandirian dan keadilan sosial. *Kedua*, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. [20]

Konsep *good governance* menjadi sangat populer dan sekarang diakui sebagai manifesto politik baru. Analisis Bank Dunia menekankan pentingnya *program governance*, yang mencakup kebutuhan akan kepastian hukum, kebebasan pers, penghormatan pada hak asasi manusia, dan mendorong keterlibatan warga negara dalam rangka pembangunan. Program *governance* memusatkan perhatian pada reduksi besaran organisasi birokrasi pemerintah; privatisasi badan milik negara; dan perbaikan administrasi keuangan.

Bank Dunia memberi batasan *Good Governance* sebagai pelayanan publik yang efisien, sistem peradilan yang dapat diandalkan, pemerintahan yang bertanggungjawab pada publiknya, pengelolaan kebijakan sosial ekonomi yang masuk akal, pengambilan keputusan yang demokratis, transparansi pemerintahan dan pertanggungjawaban finansial yang memadai, penciptaan lingkungan yang bersahabat dengan pasar bagi pembangunan, langkah untuk memerangi korupsi, penghargaan terhadap aturan hukum, penghargaan terhadap HAM, kebebasan pers dan ekspresi. [21]

United Nation Development Program (UNDP) merumuskan tata pemerintahan sebagai penggunaan wewenang ekonomi politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. Tata pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses dan lembaga-lembaga dimana warga dan kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan diantara mereka. Lebih lanjut, disebutkan bahwa dalam konteks pembangunan, definisi *governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk tujuan pembangunan, sehingga *good governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan social yang

substansial dan penerapannya untuk menunjang pembangunan yang stabil dengan syarat utama efisien dan (relatif) merata. [22]

Pengertian *governance* yang dikemukakan United Nation Development Program (UNDP) ini didukung tiga pilar yakni politik, ekonomi dan administrasi. *Pilar pertama* yaitu tata pemerintahan di bidang politik dimaksudkan sebagai proses-proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan publik, baik dilakukan oleh birokrasi sendiri maupun oleh birokrasi-birokrasi bersama politisi. *Pilar kedua*, yaitu tata pemerintahan di bidang ekonomi meliputi proses-proses pembuatan keputusan untuk memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi. Sedangkan *Pilar ketiga* yaitu tata pemerintahan di bidang administrasi, adalah berisi implementasi proses, kebijakan yang telah diputuskan oleh institusi politik. [23]

Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengartikan *governance* sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam menyediakan *public good* dan *service*. LAN menegaskan dilihat dari *functional aspect*, *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan atau sebaliknya. [24]

*Good* dalam *good governance* menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengandung dua pengertian. *Pertama*, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat yang dalam pencapaian tujuan (Nasional) kemandirian pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial. *Kedua*, aspek aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini, Lembaga Administrasi Negara (LAN) kemudian mengemukakan bahwa *good governance* berorientasi pada dua hal yaitu, *Pertama* orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional dan *Kedua* aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Selanjutnya berdasarkan uraian tersebut Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyimpulkan bahwa *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggungjawab serta efisien, dengan menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif di antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat. [25]

Konsep mengenai *good governance* dapat ditemukan juga dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam penjelasan Pasal 2 (d) mengartikan pemerintahan yang baik sebagai kepemimpinan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. [26]

*Governance* mengasumsikan banyak aktor yang terlibat dimana tidak ada yang sangat dominan yang menentukan gerak aktor lain. Pesan pertama dari terminologi *governance* membantah pemahaman formal tentang bekerjanya institusi-institusi negara. *Governance* mengakui dalam masyarakat terdapat banyak pusat pengambilan keputusan yang bekerja pada tingkat yang berbeda. Menurut UNDP, *governance* atau tata pemerintahan memiliki tiga domain yaitu [27]

1. Negara atau tata pemerintahan (*state*);
2. Sektor swasta atau dunia usaha dan (*private sector*);
3. Masyarakat (*society*).

Ketiga domain dalam *Governance* tersebut berada dalam kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat. Sektor pemerintahan lebih banyak memainkan peranan sebagai pembuat kebijakan, pengendalian dan pengawasan. Sektor swasta lebih banyak berkecimpung dan menjadi penggerak aktifitas di bidang ekonomi. Sedangkan sektor masyarakat merupakan objek sekaligus subjek dari sektor pemerintahan maupun swasta. Karena di dalam masyarakatlah terjadi interaksi di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya. [28]

Konsep *good governance* adalah sebuah *ideal type of governance*, yang dirumuskan oleh banyak pakar untuk kepentingan praktis dalam rangka membangun relasi negara-masyarakat-pasar yang

baik. Beberapa pendapat malah tidak setuju dengan konsep *good governance*, karena dinilai terlalu bermuatan nilai-nilai ideologis.

Meutia Ganie Rachman menyebutkan *good governance* sebagai mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sector negara dan sektor non pemerintah dalam suatu usaha kolektif. Definisi ini mengasumsikan banyak aktor yang terlibat dimana tidak ada yang sangat dominan yang menentukan gerak aktor lain. Pesan pertama dari terminologi *governance* membantah pemahaman formal tentang bekerjanya institusi-institusi negara.

*Governance* mengakui didalam masyarakat terdapat banyak pusat pengambilan keputusan yang bekerja pada tingkat yang berbeda.<sup>[29]</sup>

Purwo Santoso dengan keyakinan bahwa konsep *governance* yang lebih ideal adalah *Democratic Governance*, yaitu suatu tata pemerintahan yang berasal dari masyarakat (partisipasi), yang dikelola oleh rakyat (institusi demokrasi yang legitimate, akuntabel dan transparan), serta dimanfaatkan (responsif) untuk kepentingan masyarakat. Pada prinsipnya konsep ini secara substantif tidak berbeda jauh dengan konsep *Good Governance*, hanya saja tidak memasukkan dimensi pasar.<sup>[30]</sup>

Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya, dan bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik. Penilaian terhadap baik-buruknya pemerintahan bisa dinilai bila telah bersinggungan dengan unsur prinsip-prinsip *good governance*. Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI) mengemukakan prinsip-prinsip *good governance* adalah sebagai berikut : <sup>[31]</sup>

1. **Partisipasi Masyarakat**, Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif.
2. **Tegaknya Supremasi Hukum**, Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi
3. **Transparansi**, Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.
4. **Peduli pada Stakeholder**, Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
5. **Berorientasi pada Konsensus**, Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dan yang terbaik bagi kelompok masyarakat, dan terutama dalam kebijakan dan prosedur.
6. **Kesetaraan**, Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka.
7. **Efektifitas dan Efisiensi**, Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
8. **Akuntabilitas**, Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggung jawaban tersebut tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.
9. **Visi Strategis**, Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan untuk mewujudkannya, harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejarahan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

Prinsip-prinsip yang melandasi konsep tata pemerintahan yang baik sangat bervariasi dari satu institusi ke institusi lain, dari satu pakar ke pakar lainnya. Namun paling tidak ada sejumlah

prinsip yang dianggap sebagai landasan *good governance*, yaitu **akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat**. Selain itu juga, *Good Governance* yang efektif menuntut adanya koordinasi dan integritas, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi dari ketiga pilar yaitu pemerintah, masyarakat madani, dan pihak swasta.

**Adapun karakteristik good government adalah sebagai berikut:**

1. a) **Berwawasan ke depan (visi strategic)**
2. b) **Terbuka (transparan)**
3. c) **Cepat tanggap (responsif)**
4. d) **Bertanggung jawab (akuntabel)**
5. e) **Profesional dan kompeten**
6. f) **Efisien dan efektif**
7. g) **Desentralistis**
8. h) **Demokratis**
9. i) **Mendorong partisipasi masyarakat**
10. j) **Mendorong kemitraan dengan swasta dan masyarakat**
11. k) **Menjunjung supremasi hukum**
12. l) **Berkomitmen pada pengurangan kesenjangan**
13. m) **Berkomitmen pada tuntutan pasar**
14. n) **Berkomitmen pada lingkungan hidup**

Jelas bahwa *good governance* adalah masalah perimbangan antara negara, pasar dan masyarakat. Memang sampai saat ini, sejumlah karakteristik kebaikan dari suatu *governance* lebih banyak berkaitan dengan kinerja pemerintah. Pemerintah berkewajiban melakukan investasi untuk mempromosikan tujuan ekonomi jangka panjang seperti pendidikan kesehatan dan infrastruktur. Tetapi untuk mengimbangi negara, suatu masyarakat warga yang kompeten dibutuhkan melalui diterapkannya system demokrasi, rule of law, hak asasi manusia, dan dihargainya pluralisme.

Membangun *good governance* adalah mengubah cara kerja *state*, membuat pemerintah *accountable*, dan membangun pelaku-pelaku di luar negara cakup untuk ikut berperan membuat sistem baru yang bermanfaat secara umum. Dalam konteks ini, tidak ada satu tujuan pembangunan yang dapat diwujudkan dengan baik hanya dengan mengubah karakteristik dan cara kerja institusi negara dan pemerintah.<sup>[32]</sup>

Esensi dari konsep *good governance* sebagaimana diuraikan diatas adalah kekuatan konsep *governance* terletak pada keaktifan sektor negara, masyarakat dan pasar untuk berinteraksi. Karena itu, *good governance*, sebagai suatu proyek sosial, harus melihat kondisi sektor-sektor di luar negara, sehingga terjalin suatu interkoneksi antara sector-sektor yang merangkai *governance*.

Berdasarkan tuntutan reformasi politik tersebut yang diharapkan adanya *good corporate government* maka secara refleksi dituntut pula adanya reformasi keuangan negara, adapun tuntutan tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. *Discretion Reform*, reformasi ini mencakup adanya keleluasaan di dalam pengurusan keuangan negara, khususnya lebih terasa bagi pemerintahan. Seiring dengan adanya keleluasaan (*discretion*) tersebut terjadi perubahan pengawasan yang semula dilakukan secara vertikal dan bercirikan sentralistis, hierarkis berubah menjadi horizontal kontrol dimana pengawasan dilakukan secara horizontal oleh DPR, yang dibantu oleh BPK dan BPKP.
2. *Budget Reform*, reformasi di bidang anggaran yang memisahkan antara anggaran rutin dan anggaran pembangunan juga akan bergeser menjadi anggaran menurut organisasi, jenis belanja serta fungsinya, sehingga konsekuensinya apabila ada pergeseran anggaran harus persetujuan DPR. Demikian pula dari hasil prestasi kerja maka pelaksanaan anggaran harus diukur sampai seberapa jauh pelayanan pemerintah kepada rakyatnya, oleh karena itu pengukuran kinerja (*performance measurement indicator*) sudah harus diciptakan guna mengukur kinerja pemerintah.

3. *Strategic Cost Reform*, adanya perimbangan keuangan pusat dan daerah, namun juga melalui pendapatan asli daerah. Pemerintah daerah dimungkinkan pula memperoleh pinjaman baik berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Sebaliknya pemerintah pusat juga dimungkinkan memperoleh pinjaman dari pemerintah daerah manakala pemerintah daerah memperoleh surplus.
4. *Deficit/surplus Spending Reform*, untuk perlakuan akuntansi terhadap defisit anggaran sudah lebih obyektif. Pada waktu sebelum reformasi tidak pernah dikenal defisit anggaran karena penerimaan pinjaman dicatat sebagai penerimaan negara sehingga di dalam APBN tidak mengenal defisit anggaran, demikianpun juga tidak mengenal adanya surplus anggaran. Setiap tahun pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus menghitung defisit / surplus anggaran yang sebenarnya. Apabila terjadi defisit maka selanjutnya dicarikan pemecahan masalah guna mengatasinya, sedangkan apabila terjadi surplus maka harus dialokasikan untuk kesejahteraan aktual masyarakat atau bahkan melunasi hutang luar negeri dan khususnya berorientasi untuk prospektif regenerasi agar kelak tidak meninggalkan beban bagi generasi berikut.

Kaidah pengelolaan keuangan negara berdasarkan paradigma baru pada era reformasi ini yaitu pencerminan secara praktis tentang;

1. *Akuntabilitas yang berorientasi pada hasil*, hal ini mencerminkan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja lebih menekankan pada penerapan sistem anggaran berencana dan berprogram, yaitu lebih memprioritaskan arah anggaran yang biasanya disusun berdasarkan lembaga dan pemasukan menjadi anggaran berbasis pelaksanaan. Hal ini juga berarti menerapkan sistem penyusunan anggaran yang menekankan pada hubungan antara berbagai hasil dari program-program dan masukan-masukan yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat langsung bagi kesejahteraan masyarakat, dengan demikian akan memudahkan untuk menganalisis rencana alternatif bagi pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan/direncanakan.
2. *Profesionalitas*, yakni dimulai dari penyusunan rencana anggaran, pengelolaannya dan sampai pada tahap pertanggungjawaban dituntut untuk dilaksanakan secara profesionalitas, yaitu merupakan kolaborasi antara kesepadanan kemampuan dan keterampilan serta pengambil kebijakan yang menfokuskan kinerja yang efektif dan efisien, baik kinerja dari sudut proses maupun dari sudut hasil, dampak dan manfaat.
3. *Proporsionalitas*, cerminan praktis dari tuntutan proporsional adalah tujuan dari anggaran yang direncanakan untuk pengelolaannya diharapkan sesuai dan sepadan dengan tuntutan keberadaan masyarakat dan bangsa Indonesia pada saat ini, katakan saat ini lapangan kerja sangat minim dan pengangguran sangat besar maka secara proporsional anggaran yang direncanakan hendaknya secara proporsional dapat menjawab tantangan bangsa Indonesia pada saat ini
4. *Keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara*, sebagai salah satu upaya konkrit dalam rangka mewujudkan cita-cita reformasi adalah terdapatnya transparansi yang akuntabel dari pengelola keuangan negara, hal ini berarti setiap saat siapapun dan kapanpun apabila ingin melakukan verifikasi tentang pengelolaan keuangan negara bagi para pejabat pemerintah maka telah disiapkan sistem dan instrumennya termasuk penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang disusun dengan mengikuti standar akuntansi pemerintah yang telah diterima secara umum.
5. *Pemeriksaan keuangan oleh Badan Pemeriksa yang bebas dan mandiri*, berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara pasal 30 telah ditegaskan bahwa pemerintah pusat maupun daerah akan mempertanggungjawabkan pelaksanaan APBN/APBD kepada DPR/DPD setelah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Laporan realisasi anggaran ini selain menyajikan realisasi pendapatan dan

belanja juga menjelaskan prestasi kerja setiap kementerian/lembaga dan satuan kerja perangkat daerah.

Dalam teori dan praktek pemerintahan modern diajarkan bahwa untuk menciptakan *the good governance*, terlebih dahulu perlu dilakukan desentralisasi pemerintahan<sup>21</sup>. Demokratisasi dan otonomisasi berpengaruh linear terhadap terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan meningkatnya kualitas kesejahteraan rakyat. Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia saat ini diyakini bisa menjamin segera terwujudnya *good local governance*, karena pelaksanaan otonomi daerah memiliki justifikasi politik dan moral yang lebih kuat. Tetapi dari semua itu, yang harus diperhatikan adalah bagaimana format penyelenggaraan otonomi daerah yang diimplementasikan dan bisa diandalkan untuk mewujudkan *good local governance*.[\[33\]](#)

Kerangka Otonomi Daerah sebagaimana telah diatur dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah memiliki dua dimensi dasar. Dimensi pertama sebagaimana tercermin dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 menitik beratkan pada apa yang sering disebut sebagai desentralisasi administratif (*Administrative Decentralization*). Desentralisasi administratif dimaksudkan untuk mendistribusikan kewenangan, tanggungjawab dan sumber daya keuangan sebagai upaya menyediakan pelayanan umum kepada pemerintah. Dimensi kedua sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 adalah Desentralisasi keuangan yang merupakan konsekuensi dari kewenangan untuk mengelola keuangan (*expenditure*) secara mandiri.

Konsepsi desentralisasi yang berhenti hanya sebatas pemberian kewenangan kepada pemerintah daerah untuk menyusun kebijakan dan pengelolaan anggaran pada akhirnya menciptakan dominasi kekuasaan oleh elit lokal. Monopoli kewenangan untuk menyusun kebijakan dan mengelola anggaran membuat akses terhadap sumber-sumber ekonomi daerah hanya kepada elit dan atau politisi lokal.

Penyelenggaraan otonomi daerah tidak terlepas dari tantangan dan hambatan, beberapa kendala yang dihadapi dalam penyelenggaraan otonomi daerah, diantaranya :

- Mentalitas aparat birokrasi yang belum berubah;
- Hubungan antara institusi pusat dengan daerah yang masih belum sinergis;
- Sumber daya manusia yang terbatas; pertarungan kepentingan yang berorientasi pada perebutan kekuasaan, penguasaan aset yang menghinggapi aparat pemerintah dan daerah.[\[34\]](#)

Mewujudkan *good local governance* hanya dapat dilakukan apabila terjadi keseimbangan peran ketiga pilar yaitu **pemerintah, dunia usaha swasta, dan masyarakat**. Ketiganya mempunyai peran masing-masing, dimana **Pemerintahan Daerah** (legislatif, eksekutif, dan yudikatif) memainkan peran menjalankan dan menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif bagi unsur-unsur lain dalam *local governance*. **Dunia usaha** berperan dalam penciptaan lapangan kerja dan pendapatan di daerah. **Masyarakat berperan** dalam penciptaan interaksi sosial, ekonomi dan politik di daerah. Ketiga unsur tersebut dalam memainkan perannya sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik.

Penerapan tata pemerintahan yang baik di lingkungan pemerintahan tidak terlepas dari penerapan sistem manajemen pemerintahan yang merupakan rangkaian hasil dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) yang dilaksanakan secara profesional dan konsisten. Penerapan sistem manajemen tersebut mampu menghasilkan kemitraan positif antara pemerintah, dunia usaha swasta, dan masyarakat. Dengan demikian, instansi pemerintah dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dalam upaya mewujudkan *good governance* dan *good local governance*, pemerintah telah menetapkan agenda penciptaan tata pemerintahan yang baik di Indonesia, agenda tersebut setidaknya memiliki 5 (lima) sasaran, yaitu [\[35\]](#)

Berkurangnya secara nyata praktek korupsi kolusi dan nepotisme di birokrasi, yang dimulai dari jajaran pejabat yang paling atas;

1. Terciptanya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan Pemerintah yang efisien, efektif dan profesional transparan dan akuntabel;
2. Terhapusnya peraturan dan praktek yang bersifat diskriminatif terhadap warga;
3. Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan kebijakan publik;
4. Terjaminnya konsistensi seluruh peraturan Pemerintah Pusat dan Pemerinatah

Untuk memenuhi tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam agenda pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, dalam Pendidikan Pemerintah menuangkan kebijakan tersebut antara lain dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasioanal, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

## 1. PENERAPAN TATA KEPEMERINTAHAN YANG BAIK DALAM PENDIDIKAN.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi Bangsa Indonesia dalam otonomi daerah ialah membenahi segala kemelut akibat derasnya arus globalisasi. Padahal, persoalan akibat huru-hara“ menggulingkan tirani pemerintahan pun belum tuntas, harus pula berkemas dengan segala kemelut derasnya arus globalisasi. Globalisasi yang sering dianggap sebagai pembawa masalah bagi kehidupan bangsa, jika dimanfaatkan akan senantiasa memberikan manfaat bagi kehidupan.

Dalam era otonomi, sebenarnya terbuka peluang besar untuk membangun dunia pendidikan di daerah menjadi lebih berkualitas. Hal ini terjadi karena Bupati/Walikota memiliki kewenangan yang penuh dalam menentukan kualitas pendidikan sesuai dengan konteks daerahnya. Jadi dalam era otonomi, kualitas pendidikan untuk masa yang akan datang lebih banyak tergantung pada komitmen daerah untuk merumuskan visi dan misi di daerahnya masing-masing. Jika daerah cukup visioner, pengembangan sektor pendidikan akan memiliki peluang yang besar untuk dapat memenuhi standar kualitas sesuai dengan harapan para *stakeholders*. Manakala pemerintah daerah memiliki *political will* yang kuat dan kemudian disertai dengan kebijakan dan sistem perencanaan yang mengedepankan arti penting pendidikan sebagai upaya *human investment* di daerah, dapat dipastikan pendidikan di daerah itu akan memiliki praksis yang baik, dan kualitas pendidikan akan dapat ditegakkan.

Namun sebaliknya, manakala pemerintah daerah memandang pendidikan tidak penting, sehingga visi dan misi pendidikan di daerah itu tidak dirumuskan secara jelas dalam sistem perencanaan yang baik, maka kemungkinan besar tidak dapat diderivasikan menjadi praksis pendidikan yang solid. Jika hal ini terjadi, praksis pendidikan akan berjalan secara tidak profesional. Akhirnya, setiap berbicara visi dan misi pada satuan pendidikan berubah menjadi sesuatu yang dipandang terlalu mewah. Kondisi seperti ini akan mendorong para praktisi pendidikan di daerah kehilangan arah dalam menjalankan fungsinya secara profesional. Oleh karena itu, di era otonomi pendidikan dewasa ini merupakan saat yang menentukan membangun budaya tatakelola pendidikan di daerah melalui pengembangan sistem perencanaan pendidikan yang efektif, dan Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Diakui atau tidak bahwa dalam melaksanakan pembangunan pendidikan di daerah terkadang masih ditemukan fakta yang saling bertentangan antara *dimensi konsumtif* dengan *dimensi investatif*. Dimensi konsumtif berkaitan dengan kebutuhan untuk memproduksi barang dan jasa, sedangkan dimensi investatif berkenaan dengan kebutuhan untuk menciptakan kemampuan menghasilkan barang dan jasa di masa depan. Pilihan terhadap kedua tujuan tersebut pada kenyataannya harus melalui “debat politik” dan pertimbangan-pertimbangan politis dan ekonomis. Pertimbangan politis didasarkan kepada tujuan masyarakat secara menyeluruh, dan pertimbangan ekonomis didasarkan pada kemampuan fiskal otoritas penentu anggaran pembangunan daerah.

Dalam sepuluh tahun terakhir, kecenderungan yang menonjol terjadi dalam dunia pendidikan di Indonesia (lihat “Isu-isu Kritis Penyelenggaraan Otonomi Daerah”, [kalbar.go.id/\\_apps/07/berkas/](http://kalbar.go.id/_apps/07/berkas/)) adalah: *Pertama*, pendidikan cenderung terjerumus dalam proses komersialisasi di mana pendidikan telah berubah menjadi komoditi yang diperdagangkan dan dikelola seperti layaknya dunia industri manufaktur yang berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*). Dunia pendidikan yang seharusnya tampil populis dan humanis, ternyata sudah semakin langka, dan bahkan setiap tahun ajaran baru tiba, tidak sedikit orang tua peserta didik yang resah, dan terpaksa harus mencari sekolah bagi anak-anaknya, dan mereka pun jauh jauh dari harus menabung untuk membayar uang pangkal, uang gedung, dan biaya pendidikan lainnya yang makin mahal. Tidak beda dengan dunia industri yang serba impersonal dan tak segan saling bersaing berebut pangsa pasar, dalam dunia pendidikan pun kini tidak lagi ada rasa malu ketika sekolah satu dengan yang lain saling berlomba menawarkan kelebihan mereka masing-masing, asalkan konsumen bersedia membayar dengan uang ratusan ribu, jutaan atau bahkan puluhan juta rupiah.

*Kedua*, pendidikan yang makin komersial ternyata di saat yang sama juga melahirkan proses superiorisasi sekolah, di mana sekolah menjadi makin angkuh, berjarak, dan menekan orang tua siswa, baik dengan cara yang halus maupun terangterangan. Dalam praktek, pendidikan yang berubah menjadi industri cenderung akan mengalami proses pereduksian makna, terdegradasi hanya menjadi kegiatan produksi dan berorientasi jangka pendek menghafal dan mengasah ketrampilan siswa mengerjakan soal-soal ujian. Tetapi, sama sekali tidak memiliki empati untuk membangun kecerdasan dan potensi akademik siswa dengan cara-cara yang humanis.

Dalam kurun waktu tersebut, penataan organisasi pendidikan pada kenyataannya belum banyak pengaruhnya dalam peningkatan kualitas SDM, karena birokrasi pemerintahan sepertinya sulit untuk dirubah. Menurut Irianto (2001), dalam tatanan birokrasi pendidikan masih terdapat kecenderungan sangat kuat sikap dan *perilaku egosentralistis dari birokrasi dan elite politik tingkat pusat dan provinsi*, baik dalam memperlakukan asas desentralisasi yang dilaksanakan bersama-sama dengan dekonsentrasi, maupun dalam rangka pelaksanaan tugas pembantuan. Sikap dan perilaku ego-sentralistis tersebut sangat membatasi keleluasaan mengambil keputusan bagi para pengelola pembangunan di daerah. Sehingga, sering keliru dalam menterjemahkan “kepentingan nasional” dengan manajemen yang *uniformitas*.

Gambaran tersebut, memang tidak terlepas dari kondisi SDM pemerintah itu sendiri. Kalau kita mau jujur, profesionalisme ketenagaan pada tatanan jabatan politispun, secara umum masih lebih rendah bila dibandingkan dengan tatanan jabatan di lingkungan eksekutif. Pada tatanan jabatan politis masih belum mampu secara seimbang memahami apa yang menjadi tugas pokok yang melekat pada jabatannya maupun wawasan yang menjadi bidang garapan pembangunan pendidikan. Sehingga, setiap menentukan kebijakan dan program-program pembangunan pendidikan, antara pihak eksekutif dan legislatif masih tidak ada kesepahaman.

Seperti yang diungkapkan Deddy Setiawan (2007:3-4) bahwa program-program pembangunan pendidikan di tingkat daerah yang diajukan pihak eksekutif gagal dilaksanakan, karena terbentur kepentingan golongan politik para anggota legislatif yang tidak menguasai dan memahami substansi pembangunan pendidikan. Atau sebaliknya, program-program pembangunan pendidikan yang diajukan pihak eksekutif hanya bersifat rutinitas, tidak strategis, kurang menyentuh permasalahan yang membutuhkan pemecahan segera. Sehingga, pada saat diajukan ke pihak legislatif pun tidak ada masukan-masukan yang berarti. Belum lagi, ketika proses pengajuan program-program pembangunan pendidikan itu pada saat mendapat persetujuan pihak eksekutif di bidang penganggaran. Eksekutif bagian ini pun masih kurang memahami dan menguasai substansi program-program pendidikan mana yang harus mendapat pembiayaan yang memadai, apalagi sampai kepada beban kerja setiap unit program pelaksana yang harus dibiayai. Akhirnya, perencanaan program hanya diputuskan berdasarkan *negosiasi politik* antara pihak instansi teknis dengan segolongan anggota DPR dan instansi teknis dengan instansi yang mengurus anggaran.

Pernyataan Deddy Setiawan tersebut memperkuat laporan *Indonesian Corruption Watch* (ICW), bahwa pelaksanaan program-program pembangunan di daerah termasuk pendidikan lima tahun terakhir, pihak eksekutif pun masih dihadapkan pada kemampuan teknis dan moralitas yang rendah. Di samping pengaruh tekanantekanan pihak legislatif yang ikut bermain“ pada tatanan eksekutif, juga karena desakan para rekanan-rekanan dalam pelaksanaan program yang harus banyak melibatkan pihakpihak swasta dan lembaga-lembaga keswadayaan dalam masyarakat. Akhirnya, banyak terjadi penyimpangan, kesalahan prosedur, bahkan banyak program yang sudah ditetapkan tidak dapat dilaksanakan, banyak sisa anggaran dan anggaran dikembalikan atau dihabiskan dengan pelaksanaan program alakadarnya. Pada tatanan pengawasan pembangunan, walaupun berhasil mengungkap berbagai bentuk korupsi dan penyimpangan, namun temuan-temuan tersebut belum menyeluruh sampai kepada akar permasalahannya. Bahkan, instansi ini masih dituding kompromistis (lihat *Laporan Ahir Tahun 2004*, [www.antikorupsi.org/docs/latinfopub2004.pdf](http://www.antikorupsi.org/docs/latinfopub2004.pdf)).

Implementasi Tata Kepemerintahan yang Baik (*good governance*) dalam penyelenggaraan pemerintahan merupakan salah satu upaya menciptakan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, Presiden Republik Indonesia memerintahkan kepada seluruh jajaran Pimpinan Instansi Pemerintah untuk :

1. Melaporkan harta kekayaan bagi penyelenggara negara;
2. Membuat penetapan kinerja secara berjenjang;
3. Meningkatkan kualitas pelayanan publik;
4. Mencegah kebocoran dan pemborosan pada pengadaan barang dan jasa;
5. Memberikan dukungan maksimal kepada upaya penindakan korupsi;
6. Menerapkan kesederhanaan serta penghematan.

Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi juga menginstruksikan kepada seluruh Gubernur dan Bupati/Walikota:

1. Menerapkan prinsip-prinsip Tata Kepemerintahan yang Baik di lingkungan Pemerintah daerah;
2. Meningkatkan pelayanan publik dan meniadakan pungutan liar dalam pelaksanaannya;
3. Bersama-sama dengan DPRD melakukan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya kebocoran keuangan negara baik yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK-RI) bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia (MENPAN-RI) telah merekomendasi kan langkah-langkah penerapan Tata Kepemerintahan yang Baik, meliputi :

1. Peningkatan kapasitas Pemerintah daerah;
2. Penerapan manajemen berbasis kinerja;
3. Pelayanan sektor publik;
4. Pencegahan korupsi pada proses pengadaan barang dan jasa;
5. Peningkatan kemampuan teknis aparatur;
6. Peningkatan kesadaran anti korupsi; dan
7. Penanganan pengaduan masyarakat.

Untuk menindaklanjuti Instruksi Presiden tentang Percepatan Pemberantasan KKN, menetapkan kebijakan strategis melalui komitmen bersama dengan jajaran Pemerintahan Kabupaten/Kota dalam lingkup Provinsi, untuk secara bersama mewujudkan Tata Kepemerintahan yang baik sebagai upaya pencegahan korupsi, kolusi, dan nepotisme di wilayah administratif Provinsi dan Kabupaten/kota.

Kementerian Agama telah menerbitkan Instruksi Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pementapan pelaksanaan pelayanan dilingkungan Kementerian Agama yaitu Melakukan langkah-langkah yang mendukung peningkatan pelayanan kepada masyarakat dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Membuat daftar jenis layanan kepada masyarakat beserta persyaratan administratif yang harus dipenuhi;
- Melakukan pengamatan lapangan;
- Membuat mekanisme prosedur dan Standard Operating Procedure;
- Pemanfaatan ICT untuk pelayanan; dan
- Langkah-langkah upaya pencegahan dan penindakan perilaku Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme.

Pemerintah dalam hal ini Menteri Agama mengeluarkan Instruksi Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lingkungan Kementerian Agama, Menteri PAN dan RB mengeluarkan Permenpan dan RB Nomor 60 Tahun 2012 tentang *Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM* di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, proses pembangunan zona integritas dilaksanakan melalui penerapan program pencegahan korupsi yang terdiri atas 20 (dua puluh) kegiatan yang bersifat konkrit yang akan diukur melalui indikator proses dan Kementerian Agama telah menerbitkan Instruksi Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian Agama yaitu *Pertama* ; melaksanakan Pembangunan zona Integritas menuju wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada satuan kerja masing-masing. *Kedua*; Pelaksanaan Pembangunan zona Integritas sebagaimana dimaksud pada Diktum kesatu berpedoman pada peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2012 tentang pedoman Pembangunan zona Integritas menuju wilayah Bebas dari Korupsi dan wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. *Ketiga*; setiap Pimpinan Satuan Kerja wajib menyusun Rencana Aksi dan memantau Pelaksanaan pembangunan zona Integritas menuju wilayah Bebas dari Korupsi dan wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU di lingkungan satuan kerja masing-masing. *Keempat* ; Melaksanakan Instruksi ini dengan penuh tanggung jawab dan melaporkan hasil-hasilnya secara berkala kepada Menteri Agama melalui saluran hierarkis.

Upaya Pemerintah dan Pemerintah daerah untuk mewujudkan Tata Kepemerintahan yang baik diaktualisasikan dalam Strategi dan Arah Kebijakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Menyadari betapa pentingnya peningkatan kualitas pendidikan tersebut, semua pihak telah berupaya dan berbagai kebijakan telah dilaksanakan. Namun, sepertinya tetap saja belum berhasil membawa bangsa kita memenangkan persaingan dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Bahkan, bila kualitas SDM Bangsa Indonesia diukur dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM), hampir setiap tahun peringkat Indonesia selalu berada pada tingkatan yang memalukan harkat dan martabat bangsa. Sungguh memilukan! Di mana sebetulnya akar permasalahannya?

***Kebijakan umum tentang Pengelolaan Keuangan Negara dalam pengelolaan anggaran Pendidikan, bahwa*** Pembangunan nasional diterjemahkan dalam kebijakan anggaran yang dituangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, selanjutnya disebut APBD adalah rencana keuangan tahunan Pemerintahan Daerah yang dibahas dan disetujui

bersama oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Hal mendasar yang menjadi pusat perhatian masyarakat dalam rangka implementasi *Good Governance* dewasa ini, khususnya bagi Pemerintah dan Pemerintah Daerah adalah keterbukaan, partisipasi masyarakat dalam pembangunan, dan akuntabilitas Pemerintahan dan perbaikan pelayanan publik oleh instansi Pemerintah.

Pentingnya partisipasi masyarakat dinyatakan secara eksplisit dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pasal 2 ayat (4) yang menyatakan bahwa tujuan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional untuk :

1. Mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan;
2. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsi pemerintah maupun antara Pusat dan Daerah;
3. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
4. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan
5. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Pendekatan partisipatif dalam perencanaan pembangunan terwujud dalam bentuk rangkaian Rapat Koordinasi Pembangunan (Rakorbang) dan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) yang dilakukan secara berjenjang dari mulai tingkat Desa (Musrenbangdes), Kecamatan (Musrenbang Kecamatan) dan kabupaten (musrenbang kabupaten) dan Rakorbang tingkat Provinsi. Rangkaian forum ini menjadi bagian dalam menyusun system perencanaan dan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan pembangunan setiap tahun. Melalui musrenbang, masyarakat berpeluang menyampaikan aspirasi mereka dan berpartisipasi dalam menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Gambar

1

#### Alur Proses Penyusunan APBD

*Sumber : Peraturan Daerah Nomor 6 tahun 2007 tentang pokok-pokok pengelolaan keuangan daerah Provinsi Bengkulu*

Gambar 2

#### Koordinasi Perencanaan Anggaran pada Kementerian Agama

Perencanaan Anggaran dimulai dari Proses pengambilan kebijakan melalui diskusi antar instansi pemerintah dengan berbagai komponen masyarakat yang difasilitasi oleh suatu tim ahli. Diskusi tersebut menghasilkan rumusan tentang arah kebijakan umum dan program pembangunan jangka menengah yang dituangkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah dan Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD). Sementara RPJM Daerah ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah, Renstra SKPD ditetapkan oleh pimpinan satuan kerja masing-masing, berbeda dengan Kementerian Agama RPJM di tetapkan oleh Pusat.

Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPASKPD) atau DIPA Satker Lembaga/Kementerian adalah dokumen yang memuat pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh pengguna anggaran. Dokumen ini terbitkan setelah APBD/APBN disahkan oleh DPRD/DPR.

Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas program dan anggaran, setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah, DPA-SKPD harus memuat informasi lengkap mengenai jenis program dan kegiatan, lokasi, maupun jumlah dari program yang direncanakan. Untuk mengukur efisiensi dan efektivitas program/kegiatan sebuah dokumen DPA SKPD harus memuat indikator, tolok ukur, dan target kinerja yang akan dicapai. Data yang terdapat untuk mengukur semua itu adalah capaian program, input, output, hasil, serta kelompok sasaran. Selain data rencana kerja, dalam dokumen tercapat rincian pendapatan, belanja dan pembiayaan yang diprogramkan.

Dalam rangka mendukung terwujudnya *Good Governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan, pengelolaan keuangan negara harus diselenggarakan secara profesional, terbuka dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar. Kebijakan Umum Anggaran Pemerintah Daerah diarahkan pada :

1. Meningkatnya akuntabilitas, transparansi dan partisipasi masyarakat; memperkecil kesenjangan pelayanan publik antar daerah (Publik Service Provision Gap) dan meningkatnya kemampuan Pemerintah Daerah dalam menggali Pendapatan Asli Daerah (PAD).
2. Anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan daerah.
3. Dalam upaya meningkatkan PAD, Peraturan Daerah yang ditetapkan hendaknya tidak menyebabkan ekonomi biaya tinggi dan mengorbankan kepentingan jangka panjang menghambat mobilitas penduduk, lalu lintas barang dan jasa antar daerah, serta kegiatan impor/ekspor.
4. Anggaran menjadi pedoman bagi manajemen pemerintahan dalam merencanakan kegiatan pada tahun yang bersangkutan dan untuk menilai apakah kegiatan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Anggaran harus diarahkan untuk mengurangi pengangguran dan pemborosan sumber daya, serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas
6. Peningkatan capacity building sumber daya dalam rangka penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan APBD.

Pada tahun anggaran 2007 Pemerintah dan Pemerintah Daerah menerapkan anggaran berbasis kinerja. Sistem ini memperhatikan indikator keberhasilan suatu kegiatan yang terdiri dari Capaian Program, Input, Output, Benefit dan Impact pengalokasian anggaran satuan kerja perangkat daerah sebagai pengguna anggaran. Sehingga untuk seluruh alokasi dana satuan kerja yang bertanggung jawab adalah kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bersangkutan baik fisik maupun keuangan.

Setiap alokasi belanja terukur dan dapat menjelaskan secara gamblang apakah belanja tersebut gunanya untuk kepentingan aparatur atau publik.

Sumber-sumber dana terscermin sebagai pendapatan dan sebagai pembiayaan untuk membiayai seluruh belanja yang dialokasikan. Dengan kata lain anggaran kinerja berbasis pada anggaran defisit dan surplus yang penatausahaannya menggunakan *Actual Basic*. Sehingga setiap akhir tahun anggaran disusun neraca daerah yang dapat menunjukkan posisi aset daerah.

Berbeda dengan metode anggaran sebelumnya yaitu Metode Cash Basic, sisa lebih perhitungan APBD tahun lalu dimasukkan sebagai pendapatan, sedangkan pada Metode Actual Basic atau Anggaran Kinerja (*Performance Budget*) bisa lebih perhitungan APBD tahun lalu dijadikan sebagai sumber pembiayaan. Kemudian dari sisa belanja pada *Metode Cash Basic* lebih dikenal adanya Belanja Rutin dan Belanja Pembangunan. Lain halnya dengan Metode *Actual Basic* atau Anggaran Kinerja dikenal adanya bagian Belanja Aparatur dan Belanja Publik.

Pada masing-masing bagian belanja tersebut terdapat 3 (tiga) jenis pembiayaan yakni Biaya Administrasi Umum (BAU), Biaya Operasional Pemeliharaan (BOP) dan Belanja Modal (BM).

Perbedaan prinsip lainnya adalah filosofi dari suatu pengalokasian anggaran, dimana pada Metode *Cash Basic* hanya mengukur Output (pengeluaran langsung) dari sejumlah input (biaya) yang dikeluarkan. Sedangkan pada Anggaran Kinerja mengukur secara cermat hasil yang diharapkan atas pengalokasian sejumlah biaya (Input) tertentu.

Prinsip yang terkandung dalam Anggaran Kinerja (*Performance Budget*) antara lain menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah. Melalui Anggaran Kinerja ini, perencanaan dititik beratkan kepada optimalisasi kinerja dari masing-masing unit kerja sesuai dengan Tugas dan Fungsi. Hal ini dikarenakan Outcome dari Unit Kerja merupakan pencerminan dari pencapaian Visi dan Misi Pemerintah yang dijabarkan dalam Renstra Provinsi sebagai dokumen yang tidak dapat dipisahkan dari APBD. Dalam penyusunan alokasi Belanja APBD/APBN tetap menganut prinsip 3E yakni Efektif, Efisien dan Ekonomis.

Gambara untuk anggaran Pendidikan pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon pada Unit Organisasi Ditjen Pendidikan Islam Tahun Anggaran 2014 sebagai berikut :

- 275. Peningkatan Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Pendis Rp. 275.000.000,-
- 276. Peningkatan Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Pendidikan Keagamaan Islam Rp.587.000.000,-
- 277. Peningkatan Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Raudlatul Athfal/Bustanul Athfal dan Madrasah Rp. 30.422.790.000,-
- 278. Dukungan Menejemen Pendidikan dan Pelayanan Tugas Teknis Lainnya Pendidikan Islam Rp.22.899.844.000,-

Jumlah Anggaran Tahun 2014 yang tertuang dalam Rencana Kerja Anggran Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon Unit Organisasi Ditjen Pendidikan Islam, Program Pendidikan Islam *sebesar Rp.54.184.634.000,- (Sumber RKA-KL Tahun Anggaran 2014 Kemenag Kota Cilegon)*

#### 1. KENDALA APAKAH YANG DIHADAPI DALAM RANGKA PENERAPAN TATA KEPEREMINTAHAN YANG BAIK DALAM PENDIDIKAN

Upaya Pemerintah untuk menegakkan tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan negara. Pemerintah Indonesia mengatur mekanisme pengelolaan pendidikan melalui Peraturan perundang-undangan dan pelaksanaan teknis lainnya telah berkembang selama bertahun-tahun sebagai jawaban terhadap berbagai upaya untuk meningkatkan kerangka hukum dalam mekanisme pengelolaan pendidikan.

Mekanisme pengelolaan dalam Pendidikan dapat dilihat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagai suatu perangkat hukum dalam sebuah institusi, juga sebagai kumpulan bentuk pola perilaku atau budaya organisasi pengelolaan pendidikan.

Dalam penerapan *good governance* pada pendidikan ditemui beberapa kendala diantaranya : Kendala Internal dan Kendala Eksternal, Perlu pula dikemukakan bahwa permasalahan pendidikan yang diuraikan dalam makalah ini terbatas pada permasalahan pendidikan formal. Namun sebelum menguraikan permasalahan eksternal dan internal tersebut, terlebih dahulu disajikan uraian singkat tentang fungsi pendidikan. Uraian yang disebut terakhir ini dianggap penting, karena permasalahan pendidikan pada hakekatnya terkait erat dengan realisasi fungsi pendidikan. Fungsi Pendidikan Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam rumusan pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, ini terkandung *empat fungsi* yang harus diaktualisasikan olen pendidikan, yaitu: (1) fungsi mengembangkan kemampuan peserta didik, (2) fungsi membentuk

watak bangsa yang bermartabat, (3) fungsi mengembangkan peradaban bangsa yang bermartabat, dan (4) fungsi mencerdaskan kehidupan bangsa. Noeng Muhadjir (1987: 20-25) menyebutkan bahwa, sebagai institusi pendidikan mengemban tiga fungsi. Pertama, pendidikan berfungsi menumbuhkan kreativitas peserta didik. Kedua, pendidikan berfungsi mewariskan nilai-nilai kepada peserta didik; dan Ketiga, pendidikan berfungsi meningkatkan kemampuan kerja produktif peserta didik.

Kalau dibandingkan dengan fungsi pendidikan yang termaktup dalam rumusan pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional di atas, fungsi pertama yang dikemukakan Noeng Muhadjir secara substantive sama dengan fungsi keempat menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sedangkan fungsi pendidikan ketiga yang dikemukakan Noeng Muhadjir pada dasarnya sama dengan fungsi pertama menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sementara itu, Vebrianto, seperti dikutip M. Rusli Karim (1991: 28) menyebutkan empat fungsi pendidikan. Keempat fungsi dimaksud adalah: (1) transmisi kultural, pengetahuan, sikap, nilai dan norma ; (2) memilih dan menyiapkan peran sosial bagi peserta didik; (3) menjamin intergrasi nasional; dan (4) mengadakan inovasi-inovasi sosial.

Terlepas dari adanya perbedaan rincian dalam perumusan fungsi pendidikan seperti tersebut di atas, namun satu hal yang pasti ialah bahwa fungsi utama pendidikan adalah membantu manusia untuk meningkatkan taraf hidup dan martabat kemanusiaannya.

Permasalahan-permasalahan dalam pendidikan formal yaitu :

#### 1. *Permasalahan Eksternal.*

Permasalahan eksternal pendidikan di Indonesia dewasa ini sesungguhnya sangat kompleks. Hal ini dikarenakan oleh kenyataan kompleksnya dimensi-dimensi eksternal pendidikan itu sendiri. Dimensi-dimensi eksternal pendidikan meliputi dimensi sosial, politik, ekonomi, budaya, dan bahkan juga dimensi global. Dari berbagai permasalahan pada dimensi eksternal pendidikan di Indonesia dewasa ini, makalah ini hanya akan menyoroti dua permasalahan, yaitu permasalahan globalisasi dan permasalahan perubahan sosial.

- ***Permasalahan globalisasi*** menjadi penting untuk disoroti, karena ia merupakan trend abad ke-21 yang sangat kuat pengaruhnya pada segenap sektor kehidupan, termasuk pada sektor pendidikan. Sedangkan permasalahan perubahan sosial adalah masalah “klasik” bagi pendidikan, dalam arti ia selalu hadir sebagai permasalahan eksternal pendidikan, dan karenanya perlu dicermati. Kedua permasalahan tersebut merupakan tantangan yang harus dijawab oleh dunia pendidikan, jika pendidikan ingin berhasil mengemban misi (amanah) dan fungsinya berdasarkan paradigma etika masa depan.

Permasalahan Globalisasi mengandung arti terintegrasinya kehidupan nasional ke dalam kehidupan global. Dalam bidang ekonomi, misalnya, globalisasi ekonomi berarti terintegrasinya ekonomi nasional ke dalam ekonomi dunia atau global (Fakih, 2003: 182). Bila dikaitkan dalam bidang pendidikan, globalisasi pendidikan berarti terintegrasinya pendidikan nasional ke dalam pendidikan dunia. Sebegitu jauh, globalisasi memang belum merupakan kecenderungan umum dalam bidang pendidikan. Namun gejala kearah itu sudah mulai nampak.

Sejumlah SMK dan SMA di beberapa kota di Indonesia sudah menerapkan sistem Manajemen Mutu (Quality Management Sistem) yang berlaku secara internasional dalam pengelolaan manajemen sekolah mereka, yaitu SMM ISO 9001:2000; dan banyak diantaranya yang sudah

menerima sertifikat ISO, untuk Penyelenggaraan Pendidikan pada Kementerian Agama belum melaksanakan sistem Manajemen Mutu (Quality Management Sistem).

Oleh karena itu, dewasa ini globalisasi sudah mulai menjadi permasalahan actual pendidikan. Permasalahan globalisasi dalam bidang pendidikan terutama menyangkut output pendidikan. Seperti diketahui, di era globalisasi dewasa ini telah terjadi pergeseran paradigma tentang keunggulan suatu Negara, dari keunggulan komparatif (Comperative adventage) kepada keunggulan kompetitif (competitive advantage). Keunggulan komparatif bertumpu pada kekayaan sumber daya alam, sementara keunggulan kompetitif bertumpu pada pemilikan sumber daya manusia (SDM) yang berkuwalitas (Kuntowijoyo, 2001; 122).

Dalam konteks pergeseran paradigma keunggulan tersebut, pendidikan nasional akan menghadapi situasi kompetitif yang sangat tinggi, karena harus berhadapan dengan kekuatan pendidikan global. Hal ini berkaitan erat dengan kenyataan bahwa globalisasi justru melahirkan semangat cosmopolitantisme dimana anak-anak bangsa boleh jadi akan memilih sekolah-sekolah di luar negeri sebagai tempat pendidikan mereka, terutama jika kondisi sekolah-sekolah di dalam negeri secara kompetitif under-quality (berkualitas rendah). Kecenderungan ini sudah mulai terlihat pada tingkat perguruan tinggi dan bukan mustahil akan merambah pada tingkat sekolah menengah.

Bila persoalannya hanya sebatas tantangan kompetitif, maka masalahnya tidak menjadi sangat krusial (gawat). Tetapi salah satu ciri globalisasi ialah adanya “regulasi-regulasi”. Dalam bidang pendidikan hal itu tampak pada batasan-batasan atau ketentuan-ketentuan tentang sekolah berstandar internasional. Pada jajaran SMK regulasi sekolah berstandar internasional tersebut sudah lama disosialisasikan. Bila regulasi berstandar internasional ini kemudian ditetapkan sebagai prasyarat bagi output pendidikan untuk memperoleh akses ke bursa tenaga kerja global, maka hal ini pasti akan menjadi permasalahan serius bagi pendidikan nasional.

Globalisasi memang membuka peluang bagi pendidikan nasional, tetapi pada waktu yang sama ia juga menghadirkan tantangan dan permasalahan pada pendidikan nasional. Karena pendidikan pada prinsipnya mengemban etika masa depan, maka dunia pendidikan harus mau menerima dan menghadapi dinamika globalisasi sebagai bagian dari permasalahan pendidikan masa kini.

- ***Permasalahan perubahan sosial***, ada sebuah adegium yang menyatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang abadi, semuanya berubah; satu-satunya yang abadi adalah perubahan itu sendiri. Itu artinya, perubahan social merupakan peristiwa yang tidak bisa dielakkan, meskipun ada perubahan social yang berjalan cepat dan ada pula yang berjalan lambat.

Bahkan salah satu fungsi pendidikan, sebagaimana dikemukakan di atas, adalah melakukan inovasi-inovasi social, yang maksudnya tidak lain adalah mendorong perubahan social. Fungsi pendidikan sebagai agen perubahan sosial tersebut, dewasa ini ternyata justru melahirkan paradoks.

Kenyataan menunjukkan bahwa, sebagai konsekuensi dari perkembangan ilmu perkembangan dan teknologi yang demikian pesat dewasa ini, perubahan social berjalan jauh lebih cepat dibandingkan upaya pembaruan dan laju perubahan pendidikan. Sebagai akibatnya, fungsi pendidikan sebagai konservasi budaya menjadi lebih menonjol, tetapi tidak mampu mengantisipasi perubahan sosial secara akurat (Karim, 1991: 28).

Dalam kaitan dengan paradoks dalam hubungan timbal balik antar pendidikan dan perubahan sosial seperti dikemukakan di atas, patut kiranya dicatat peringatan Sudjatmoko (1991:30) yang menyatakan bahwa Negara-negara yang tidak mampu mengikuti revolusi industri mutakhir akan ketinggalan dan berangsur-angsur kehilangan kemampuan untuk mempertahankan kedudukannya sebagai Negara merdeka. Dengan kata lain, ketidakmampuan mengelola dan mengikuti dinamika perubahan sosial sama artinya dengan menyiapkan keterbelakangan. Permasalahan perubahan sosial, dengan demikian harus menjadi agenda penting dalam pemikiran dan praksis pendidikan Nasional.

### 1. *Permasalahan Internal.*

Seperti halnya permasalahan eksternal, permasalahan internal pendidikan di Indonesia masa kini adalah sangat kompleks. Daoed Joefoef (2001: 2 10-225) misalnya, mencatat permasalahan internal pendidikan meliputi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan strategi pembelajaran, peran guru, dan kurikulum. Selain ketiga permasalahan tersebut sebenarnya masih ada jumlah permasalahan lain, seperti permasalahan yang berhubungan dengan sistem kelembagaan, sarana dan prasarana, manajemen, anggaran operasional, dan peserta didik. Dari berbagai permasalahan internal pendidikan dimaksud, makalah ini hanya akan membahas tiga permasalahan internal yang di pandang cukup menonjol, yaitu permasalahan sistem kelembagaan, profesionalisme guru dan strategi pembelajaran.

Permasalahan internal di Indonesia diantaranya :

- ***Lemabag Pendidikan :***

Permasalahan sistem kelembagaan pendidikan yang dimaksud dengan uraian ini ialah mengenai adanya dualisme atau bahkan dikotomi antar pendidikan umum dan pendidikan agama. Dualisme atau dikotomi antara pendidikan umum dan pendidikan agama ini agaknya merupakan warisan dari pemikiran Islam klasik yang memilah antara ilmu umum dan ilmu agama atau ilmu ghairuh syariah dan ilmu syariah, seperti yang terlihat dalam konsepsi al-Ghazali (Otmán, 1981: 182).

Dualisme dikotomi sistem kelembagaan pendidikan yang berlaku di negeri ini kita anggap sebagai permasalahan serius, bukan saja karena hal itu belum bisa ditemukan solusinya hingga sekarang, melainkan juga karena lembaga tersebut, menurut Ahmad Syafii Maarif (1987:3) hanya mampu melahirkan sosok manusia yang “pincang”. ***Jenis pendidikan yang pertama*** melahirkan sosok manusia yang berpandangan sekuler, yang melihat agama hanya sebagai urusan pribadi. Sedangkan sistem ***pendidikan yang kedua*** melahirkan sosok manusia yang taat, tetapi miskin wawasan. Dengan kata lain, adanya dualisme dikotomi sistem kelembagaan pendidikan tersebut merupakan kendala untuk dapat melahirkan sosok manusia Indonesia “seutuhnya”. Oleh karena itu, Ahmad Syafii Maarif (1996: 10-12) menyarankan perlunya modal pendidikan yang integrative, suatu gagasan yang berada di luar ruang lingkup pembahasan makalah ini.

- ***Profesionalisme Guru***

Salah satu komponen penting dalam kegiatan pendidikan dan proses pembelajaran adalah pendidik atau guru. Betapapun kemajuan taknologi telah menyediakan berbagai ragam alat bantu untuk meningkatkan efektifitas proses pembelajaran, namun posisi guru tidak sepenuhnya dapat tergantikan. Itu artinya guru merupakan variable penting bagi keberhasilan pendidikan.

Menurut Suyanto (2007: 1), “guru memiliki peluang yang amat besar untuk mengubah kondisi seorang anak dari gelap gulita aksara menjadi seorang yang pintar dan lancar baca tulis alfabetikal maupun fungsional yang kemudian akhirnya ia bisa menjadi tokoh kebanggaan komunitas dan bangsanya”. Tetapi segera ditambahkan: “guru yang demikian tentu bukan guru sembarang guru. Ia pasti memiliki profesionalisme yang tinggi, sehingga bisa “digugu lan ditiru”.

Lebih jauh Suyanto (2007: 3-4) menjelaskan bahwa guru yang profesional harus memiliki kualifikasi dan ciri-ciri tertentu. Kualifikasi dan ciri-ciri dimaksud adalah: (a) harus memiliki landasan pengetahuan yang kuat, (b) harus berdasarkan atas kompetensi individual, (c) memiliki sistem seleksi dan sertifikasi, (d) ada kerja sama dan kompetisi yang sehat antar sejawat, (e) adanya kesadaran profesional yang tinggi, (f) meliki prinsip-prinsip etik (kide etik), (g) memiliki sistem seleksi profesi, (h) adanya militansi individual, dan (i) memiliki organisasi profesi.

Dari ciri-ciri atau karakteristik profesionalisme yang dikemukakan di atas jelaslah bahwa guru tidak bisa datang dari mana saja tanpa melalui sistem pendidikan profesi dan seleksi yang baik. Itu artinya pekerjaan guru tidak bisa dijadikan sekedar sebagai usaha sampingan, atau pekerjaan sebagai moon-lighter (usaha objek) Suyanto (2007: 4). Namun kenyataan dilapangan menunjukkan adanya guru terlebih terlebih guru honorer, yang tidak berasal dari pendidikan guru, dan mereka memasuki pekerjaan sebagai guru tanpa melalui system seleksi profesi. Singkatnya di dunia pendidikan nasional ada banyak, untuk tidak mengatakan sangat banyak, guru yang tidak profesioanal. Inilah salah satu permasalahan internal yang harus menjadi “pekerjaan rumah” bagi pendidikan nasional masa kini.

- ***Strategi Pembelajaran tenaga pendidik.***

Menurut Suyanto (2007: 15-16) era globalisasi dewasa ini mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap pola pembelajaran yang mampu memberdayakan para peserta didik. Tuntutan global telah mengubah paradigma pembelajaran dari paradigma pembelajaran tradisional ke paradigma pembelajaran baru. Suyanto menggambarkan paradigma pembelajaran sebagai berpusat pada guru, menggunakan media tunggal, berlangsung secara terisolasi, interaksi guru-murid berupa pemberian informasi dan pengajaran berbasis factual atau pengetahuan. Paulo Freire (2002: 51-52) menyebut strategi pembelajaran tradisional ini sebagai strategi pelajaran dalam “gaya bank” (banking concept).

Di pihak lain strategi pembelajaran baru digambarkan oleh Suyanto sebagai berikut: berpusat pada murid, menggunakan banyak media, berlangsung dalam bentuk kerja sama atau secara kolaboratif, interaksi guru-murid berupa pertukaran informasi dan menekankan pada pemikiran kritis serta pembuatan keputusan yang didukung dengan informasi yang kaya. Model pembelajaran baru ini disebut oleh Paulo Freire (2000: 61) sebagai strategi pembelajaran “hadap masalah” (problem posing).

Meskipun dalam aspirasinya, sebagaimana dikemukakan di atas, dewasa ini terdapat tuntutan pergeseran paradigma pembelajaran dari model tradisional ke arah model baru, namun kenyataannya menunjukkan praktek pembelajaran lebih banyak menerapkan strategi pembelajaran tradisional dari pembelajaran baru (Idrus, 1997: 79). Hal ini agaknya berkaitan erat dengan rendahnya profesionalisme guru.

## **1. UPAYA YANG DILAKUKAN PEMERINTAH UNTUK MENGATASI KENDALA YANG DIHADAPI DALAM PENERAPAN TATA KEPEREMINTAHAN YANG BAIK DALAM PENDIDIKAN DI INDONESIA**

Mencermati perkembangan kebijakan dalam penerapan Tata Pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam Pendidikan di Indonesia, Pemerintah menerapkan kebijakan saat ini berorientasi pada mekanisme pasar dan mengadopsi prinsip-prinsip universal yang diterima secara nasional, dimana para pengguna pendidikan bersaing secara bebas satu sama lain. Hal ini mengisyaratkan empat prinsip dasar bagi suatu sistem pengelolaan pendidikan dalam pemerintah yang baik, berikut ini secara garis besar ada dua solusi untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, yaitu:

1. **Solusi sistemik**, yakni solusi dengan mengubah sistem-sistem sosial yang berkaitan dengan sistem pendidikan. Seperti diketahui sistem pendidikan sangat berkaitan dengan sistem ekonomi yang diterapkan. Sistem pendidikan di Indonesia sekarang ini, diterapkan dalam konteks sistem ekonomi kapitalisme (mazhab neoliberalisme), yang berprinsip antara lain meminimalkan peran dan tanggung jawab negara dalam urusan publik, termasuk pendanaan pendidikan.
2. **Solusi teknis**, yakni solusi yang menyangkut hal-hal teknis yang berkait langsung dengan pendidikan. Solusi ini misalnya untuk menyelesaikan masalah kualitas guru dan prestasi siswa.

Solusi untuk masalah-masalah teknis dikembalikan kepada upaya-upaya praktis untuk meningkatkan kualitas sistem pendidikan. Rendahnya kualitas guru, misalnya, di samping diberi solusi peningkatan kesejahteraan, juga diberi solusi dengan membiayai guru melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan memberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kualitas guru, melalui Diklat Teknis (Kementerian Agama di Pusdiklat, Balai diklat Keagamaan, Madrasah Developmen Centre) atau di Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan. Rendahnya prestasi siswa, misalnya, diberi solusi dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas materi pelajaran, meningkatkan alat-alat peraga, sarana prasarana yang dapat meningkatkan kompetensi peserta didik, dan sebagainya.

Kerangka hukum penyelenggaraan pendidikan untuk kepentingan publik telah mengalami kemajuan cukup pesat semenjak dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru. Perangkat hukum ini mendorong penerapan prinsip-prinsip dasar tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan yang transparan, terbuka, adil, kompetitif, ekonomis, dan efisien.

Upaya penerapan tata pemerintahan dalam pelaksanaan pengelolaan pendidikan dapat direalisasikan sepenuhnya, hal ini disebabkan keterbatasan sumber-sumber daya tenaga pendidik seperti minimnya anggaran, kurangnya sarana dan prasarana informasi dan teknologi, kurangnya kualitas sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang tidak kondusif menjadi hambatan untuk mewujudkan Tata Pemerintahan yang baik dalam pelaksanaan pelayanan pendidikan sebagai upaya pemerintah yang baik.

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam penerapan Tata Pemerintahan yang baik penyelenggaran Kementerian/ Lemabag Pemerintah Daerah, menetapkan dan melaksanakan beberapa kebijakan strategis yaitu Penerapan program pencegahan Korupsi, dengan melakukan upaya mewujudkan Zona Integritas (ZI), melakukan 20 kegiatan yang bersifat kongkrit dan yang baik, yaitu :

1. Penandatanganan Dokumen Pakta Integritas
2. Pemenuhan Kewajiban Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN)
3. Pemenuhan Akuntabilitas Kinerja
4. Pemenuhan Kewajiban Pelaporan Keuangan
5. Penerapan Disiplin PNS
6. Penerapan Kode Etik Khusus
7. Penerapan Kebijakan Pelayanan Publik
8. Penerapan *Whistleblower System* Tindak Pidana Korupsi
9. Pengendalian Gratifikasi
10. Penanganan Benturan Kepentingan
11. Kegiatan Pendidikan/Pembinaan dan Promosi Anti Korupsi

12. Pelaksanaan Saran Perbaikan yang Diberikan oleh BPK/KPK/APIP
13. Penerapan Kebijakan Pembinaan Purna Tugas
14. Penerapan Kebijakan Pelaporan Transaksi Keuangan Yang Tidak Sesuai dengan Profil oleh PPATK
15. Rekrutmen Secara Terbuka
16. Promosi Jabatan Secara Terbuka
17. Mekanisme Pengaduan Masyarakat
18. Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (*E-Procurement*)
19. Pengukuran Kinerja Individu Sesuai dengan Ketentuan yang Berlaku.
20. Keterbukaan Informasi Publik

Pada Tahun Anggaran 2007 Pemerintah dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja. Sistem ini memperhatikan indikator keberhasilan suatu kegiatan yang terdiri dari Capaian Program, Input, Output, Benefit dan Impact pengalokasian anggaran satuan kerja perangkat daerah atau Kepala Kantor Kementerian sebagai pengguna anggaran. Penerapan indikator kinerja diharapkan dapat mendongkrak akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Suksesnya penerapan Kepemerintahan yang Baik (*good governance*) dalam pengelolaan pendidikan dapat diukur dari tingkat keberhasilan Pemerintah menekan korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Upaya mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang baik sesuai dengan amanat Ketetapan MPR Nomor XI/MPR/1999, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang telah dirubah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

### **BAB III PENUTUP**

#### 1. KESIMPULAN

- Penerapan Kepemerintahan yang Baik (*good governance*) dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia secara umum dapat berpedoman pada Ketetapan MPR Nomor XI/MPR/1999, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang telah dirubah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara serta Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. .
- Penerapan Kepemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia secara umum belum sepenuhnya memenuhi harapan, masalah ini disebabkan :
  1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tidak mengatur secara jelas dan pasti tentang bagaimana mekanisme akuntabilitas, transparansi dan partisipasi dalam penyelenggaraan Pendidikan Indonesia.
  2. Belum optimalnya tugas dan fungsi Lembaga khusus menangani pengembangan, kebijakan pembinaan, pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pendidikan, terutama pada Kementerian Agama.
  3. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Pendidik belum memenuhi kapasitas yang memadai untuk dapat terselenggaranya Kepemerintahan yang Baik (*good governance*) dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia terutama pada Kementerian Agama.
  4. Sarana dan prasarana dan tenaga pendidik yang dimiliki dalam penyelenggara pendidikan masih belum optimal, baru sebatas pada Sekolah Negeri, itupun pada Lembaga Pendidikan pada Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Agama masih jauh untuk menstarakan terutama pada sekolah yang dikelola oleh Lembaga Penyelenggara Pendidikan Swasta.
- Pemerintah dan Pemerintah Daerah mengambil kebijakan strategis untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam penerapan Kepemerintahan yang Baik (*good governance*) dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia sebagai berikut :
  1. Dalam rangka mendukung terlaksananya penerapan Kepemerintahan yang Baik (*good governance*) dalam pengelolaan pendidikan di Kementerian Agama, pada Tahun 2014 Jumlah Anggaran yang tertuang dalam Rencana Kerja Anggran Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon Unit Organisasi Ditjen Pendidikan Islam, Program Pendidikan Islam sebesar Rp.54.184.634.000,-.
  2. Pemerintah melakukan kegiatan monitoring dan Evaluasi pada terhadap semua Penyelenggaraan Pendidikan dari sejak Pendirian Lembaga penyelenggaraan Pendidikan, Proses implementasi delapan Standar yaitu *Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, Standar Penilaian Pendidikan*.
  3. Pada Tahun Anggaran 2007 Pemerintah telah menerapkan anggaran berbasis kinerja, Penerapan Indikator Kinerja diharapkan dapat mendongkrak Akuntabilitas penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia.

4. Pemerintah mendirikan dan mengoptimalkan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan disetiap Propinsi bagi Dinas Pendidikan di Propinsi, Madrasah Developen Center, Balai Diklat Teknis Keagamaan, Pusklat Keagamaan untuk Kementerian Agama, hal tersebut belum tersebar pada Propinsi-propinsi di Indonesia hanya pada wilayah-wilayah tertentu.

Dalam penerapan Tata Kepemerintahan yang baik pada penyelenggaraan Pendidikan di Kementerian/ Lemabag Pemerintah Daerah, harus menetapkan dan melaksanakan beberapa kebijakan strategis yaitu Penerapan program pencegahan Korupsi, dengan melakukan upaya mewujudkan Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang tertuang dalam Menteri PAN dan RB mengeluarkan Permenpan dan RB Nomor 60 Tahun 2012 dan Instruksi Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2012.

## 2 SARAN-SARAN

Prinsip-prinsip tata Kepemrintahan yang baik dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia, merupakan suatu keharusan bagi Penyelenggaraan pemerintahan, baik Pemerintah Daerah maupun Kementerian/Lembaga yang ada di Pemerintahan Pusat. Agar penerapan tata pemerintahan yang baik dapat diwujudkan dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia, maka yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Diperlukan adanya kesepakatan bersama antara Pemerintah, Masyarakat, dan Pihak penyelenggara Pendidikan Swasta untuk secara bersama-sama melaksanakan pembangunan dengan baik dan bersih dari Korupsi, Kolusi dan Kesepakatan tersebut dapat dituangkan secara tertulis dalam bentuk nota kesepakatan yang nantinya berfungsi sebagai landasan moril dan materiil dalam melaksanakan pembangunan bidang pendidikan. Nota kesepahaman tersebut sebagai wujud nyata kerjasama yang sinergis antara komponen tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan Pendidikan.
2. Pemerintah dan Pemerintah Daerah harus dapat menyusun Kerangka Hukum Pengadaan barang dan jasa yang dapat mengaktualisasikan nilai-nilai tata Pemerintahan yang baik dengan berpedoman pada azas-azas pembentukan hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, serta memperhatikan aspek-aspek kearifan local dan sesuai dengan situasi dan kondisi kemampuan masing-masing Daerah.
3. Sebagai wujud nyata dari partisipasi pilar-pilar tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan Pendidikan, Pemerintah dan Pemerintah Daerah dapat membentuk kelompok kerja yang bersifat independen yang melibatkan unsur swasta dan masyarakat/praktisi pendidikan atau Dewan Pendidikan untuk secara bersama melakukan pengawasan penyelenggaraan Pendidikan. Dengan terbentuknya kelompok tersebut diharapkan dapat menampung partisipasi stake holder dalam upaya menciptakan penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia.
4. Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam penyelenggaraan Pendidikan, maka Pemerintah dan Pemerintah Daerah harus dapat menambah intensitas pelatihan baik untuk Tenaga Pendidik maupun Pengelola penyelenggaraan Pendidikan, pada semua tingkat yang Pelatihan sumber daya manusia bagi kegiatan penyelenggaraan Pendidikan antara lain ditujukan untuk pembangunan moral aparatur yang baik, dan pengetahuan peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik maupun Pengelola penyelenggaraan Pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

Agus Dwiyanto. *Mewujudkan Good Geovernance Melalui Pelayanan Public*. hal. 78. UGM Press. Yogyakarta. 2006

Agus Dwiyanto. *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. hal. 90

Bappenas. *Menumbuhkan Kesadaran Tata Pemerintahan yang baik*. Sekretariat Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan yang Baik, hal. 1. BAPPENAS.2004

Bappenas. *Menumbuhkan Kesadaran Tata Pemerintahan yang baik.*, 2014 ; dalam Muhammad Arifin Siregar, S.Sos; et al, 2008

Bappenas. *Menumbuhkan Kesadaran Tata Pemerintahan yang baik*, hal. 15:

Brian Thompson, *Textbook on Constitutional and Administrative Law*, Third Edition (London : Black stone Press Limited, 1977) hal. 353

Cedric Ryngaert and J. Wouters, *Good Governance lesson from International Organization*, First Edition (New York: Wessel, 2005), hal. 69

Joko Widodo, *Good Governance* (Telaah dan Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah), Insan Cendekia, Surabaya, 2001, hal. 18)

Lalolo Krina. *Indikator Dan Tolok Ukur Akuntabilitas, Traansparansi dan Partisipas* 2003 ; dalam Muhammad Arifin Siregar, S.Sos; et al, 2008

Lalolo Krina. *Indikator Dan Tolok Ukur Akuntabilitas, Traansparansi dan Partisipasi*. hal. 1. Sekretariat Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Kepemrintahan yang Baik, BAPPENAS.2003

Lalolo Krina. *Indikator dan Tolok Ukur Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. hal.6.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan , *Akuntabilitas Dan Good Goverenance*” Lembaga Admnistrasi Negara dan Badan Penagwas Keuangan dan Pembangunan, Jakarta, 2000, hal.5

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Op.Cit.Hal. Legal Searching. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Legal Searching BKD Jawteng. 2007)

Local Governance Support Program (LGSP), Pedoman Teknis; *Local Governance Assesment* (Jakarta; LGSP, 2006), h. 5

Lihat <http://www.goodgovernance.or.id/3M>, 17 April 2007

**Lihat [www.antikorupsi.org/docs/latinfopub2004.pdf](http://www.antikorupsi.org/docs/latinfopub2004.pdf)**

Masyarakat Transparansi Indonesia, *Prinsip-Prinsip Good Governance*. MTI.Jakarta.2008 :

Meuthia Ganie-Rochman dalam artikel berjudul “*Good governance : Prinsip, Komponen dan Penerapannya*”, yang dimuat dalam buku HAM : Penyelenggaraan Negara Yang Baik & Masyarakat Warga, Komnas HAM, Jakarta. 2000

Purwo Santoso, Makalah “*Institusi Lokal Dalam Perspektif Good Governance*”, IRE, Yogyakarta.2002

Pheni Chalid, *Otonomi Daerah (Masalah, Pemberdayaan, Konflik)*, hal. 6. Kemitraan, Jakarta. 2005

Richard H. Hall, *Organizations Struktures, Prosses, and outcome*, Eighth Edition (New Jersey: Person Education inc, 2002)m hal. 4

Ryan Bakry,M *Tesis Implementasi Hak Azasi Manusia dalam konsep Good Governance di Indonesia* hal.65 UI Jakarta, 2010

Samodra Wibawa, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Kumpulan Tulisan, (Yogyakarta; Gadjah Mada University Press, 2006), h.77

Sofian Efendi. *Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance*. Lokakarya Reformasi Birokrasi. hal.2. Departemen Pemberdayaan Aparatur Negara, Jakarta. 2005

Suto Eko, Makalah “*Mengkaji Ulang Good Gvernance*”, hal,1 3. IRE.Yogyakarta.2008

Tjahjanulin Domai, MS, Drs. *Dari pemerintahan ke pemerintahan yang baik*, hal.6. Depdagri, Jakarta. 2005)

UNDP. *Kajian Pengeluaran Publik Indonesia 2007*. Kemitraan. Jakarta. 2008

Wasistiono, Sadu. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Fokus Media, Bandung, 2003,

World Bank. *Laporan Kajian Pengadaan Pemerintah*. World Bank, Jakarta. 2001

**Peraturan Perundang-undangan :**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor XI/MPR1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN

Undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi

Instruksi Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pemantapan pelaksanaan pelayanan di lingkungan Kementerian Agama

Instruksi Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lingkungan Kementerian Agama

Permenpan dan RB Nomor 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lingkungan Kementerian/Lembaga

- [1] Bappenas. *Menumbuhkan Kesadaran Tata Pemerintahan yang baik*. Sekretariat Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan yang Baik, hal. 1. BAPPENAS.2004
- [2] Richard H. Hall, *Organizations Structures, Proseses, and outcome*, Eighth Edition (New Jersey: Person Education inc, 2002)hal. 4
- [3] Ibid hal. 4
- [4] Brian Thompson, *Textbook on Constitutional and Administrative Law*, Third Edition (London : Black stone Press Limited, 1977) hal. 353
- [5] Lalolo Krina. *Indikator Dan Tolok Ukur Akuntabilitas, Traansparansi dan Partisipas* 2003 ; dalam Muhammad Arifin Siregar, S.Sos; et al, 2008
- [6] Bappenas. *Menumbuhkan Kesadaran Tata Pemerintahan yang baik.*, 2014 ; dalam Muhammad Arifin Siregar, S.Sos; et al, 2008
- [7] Agus Dwiyanto. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public*. hal. 78. UGM Press. Yogyakarta. 2006
- [8] M.Ryan Bakry, *Tesis Implementasi Hak Azasi Manusia dalam konsep Good Governance di Indonesia* hal.65 UI Jakarta, 2010
- [9] Cedric Ryngaert and J. Wouters, *Good Governance lesson from International Organization*, First Edition (New York: Wessel, 2005), hal. 69
- [10] Lalolo Krina. *Indikator Dan Tolok Ukur Akuntabilitas, Traansparansi dan Partisipasi*. hal. 1. Sekretariat Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Kepemrintahan yang Baik, BAPPENAS.2003
- [11] Ibid hal. 6
- [12] KPK. *Annual Report Tahun 2007*.hal, 57. KPK, Jakarta, 2008
- [13] Samodra Wibawa, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Kumpulan Tulisan, (Yogyakarta; Gadjah Mada University Press, 2006), h.77
- [14] *Ibid.*, h. 79
- [15] Local Governance Support Program (LGSP), Pedoman Teknis; *Local Governance Assesment* (Jakarta; LGSP, 2006), h. 5
- [16] <http://www.goodgovernance.or.id/3M>, 17 April 2007
- [17] Joko Widodo, *Good Governance* (Telaah dan Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah), Insan Cendekia, Surabaya, 2001, hal. 18)
- [18] Sofian Efendi. *Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance*. Lokakarya Reformasi Birokrasi. hal.2. Departemen Pemberdayaan Aparatur Negara, Jakarta. 2005
- [19] Sofyan Efendi hal.2
- [20] Drs. Tjahjanulin Domai, MS. *Dari pemerintahan ke pemerintahan yang baik*, hal.6. Depdagri, Jakarta. 2005)
- [21] Suto Eko, Makalah “*Mengkaji Ulang Good Gvernance*”, hal,1 3. IRE.Yogyakarta.2008
- [22] Lalolo Krina. *Indikator dan Tolok Ukur Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. hal.6.
- [23] Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan , *Akuntabilitas Dan Good Goverenance*” Lembaga Admnistrasi Negara dan Badan Penagwas Keuangan dan Pembangunan, Jakarta, 2000, hal.5
- [24] Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Op.Cit.Hal.5
- [25] Ibid, hal.8
- [26] Legal Searching. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Legal Searching BKD Jawteng. 2007)
- [27] Ibid, hal . 6:
- [28] Sadu Wasistiono, Op.Cit, hal.31

- [29] Meuthia Ganie-Rochman dalam artikel berjudul “*Good governance : Prinsip, Komponen dan Penerapannya*”, yang dimuat dalam buku HAM : Penyelenggaraan Negara Yang Baik & Masyarakat Warga, Komnas HAM, Jakarta. 2000
- [30] Purwo Santoso, Makalah “*Institusi Lokal Dalam Perspektif Good Governance*”, IRE, Yogyakarta.2002
- [31] Masyarakat Transparansi Indonesia, *Prinsip-Prinsip Good Governance*. MTL.Jakarta.2008
- [32] Lalolo Krina. Op.Cit. Hal. 7
- [33] Agus Dwiyanto. *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. hal. 90
- [34] Pheni Chalid, *Otonomi Daerah (Masalah, Pemberdayaan, Konflik)*, hal. 6. Kemitraan, Jakarta. 2005
- [35] Bappenas. *Menumbuhkan Kesadaran Tata Pemerintahan yang baik*, hal. 15:

Nama : Abu Naim Edwin

Nim : [192510011](#)

Mk : Manajemen SDM

Managemen perencanaan yg tidak berhasil di institusi pemerintah atau swasta...???

Assalamualaikum [wr.wb](#)...

Menurut saya... Ada satu contoh Manajemen perencanaan yg gagal, yaitu di Institusi pemerintah Dki jakarta dan Pemerintah propinsi banten...

Dimana kita tau baru2 ini telah terjadi banjir hebat di jakarta dan banten, dr studi kasus trsebut bnyk sekali kesalahan2 dlm perencanaan penanggulangan bncana banjir dan bnyk kelalaian sehingga berakibat sangat patal sehingga mengakibatkan bnyk rumah yg tenggelam, kndaraan yg trhanyut serta korban manusia yg tidak mempunyai tmpat tinggal....

Mengapa ini bisa terjadi, karna tidak adanya perencanaan yg baik yg dilakukan oleh pemerintah trsebut, baik itu jakarta maupun banten...

Start-up yang disertai dengan perencanaan seolah menjadi primadona dalam dunia bisnis saat ini, tidak hanya di Indonesia, namun juga di seluruh dunia. Popularitas itu ada karena sejumlah perusahaan yang menerapkan manajemen perencanaan sebelum memulai kegiatan usaha mampu berkembang menjadi sangat besar dan bahkan mampu mengubah dinamika dunia bisnis dalam proses pengembangannya. Uber adalah contoh yang paling mudah dalam kasus ini.

Suksesnya perusahaan semacam Uber maupun Google itu semua didukung oleh manajemen perencanaan yang matang dan terstruktur dengan baik serta memberi anggapan bahwa mendirikan start-up adalah bisnis yang sangat menjanjikan. Tapi kenyataannya tanpa strategi dan penerapan manajemen perencanaan yang baik Semua itu tidak akan terealisasi dengan sempurna. Semua kegiatan dalam menciptakan usaha tidak sesederhana yang ada di permukaan.

Seperti diwartakan *Fortune*, di Silicon Valley, pusat dan simbol kesuksesan perusahaan start-up di seluruh dunia, terdapat ungkapan umum bahwa 9 dari 10 perusahaan start-up mengalami kegagalan. Ungkapan ini adalah kristalisasi pengalaman para pendiri start-up yang menggambarkan betapa kerasnya perjuangan untuk membangun sebuah start-up.

Menurut laporan *CBInsights*, sebagian besar start-up gagal karena mereka tidak dapat melayani apa yang dibutuhkan oleh pasar. Sebanyak 42 persen dari 101 tulisan dari para *founder* perusahaan start-up menyatakan hal tersebut.

Sementara itu, 29 persen menyebutkan bahwa banyak dari perusahaan start-up kehabisan dana. Sisanya bervariasi, mulai dari tim yang tidak tepat, produk yang buruk, tersingkir oleh pesaing yang lain, hingga gagal melakukan *pivot*.

Dalam kasus start-up di Indonesia, analisis dari laporan *CBInsights* itu terbukti. Banyak perusahaan start-up yang gagal di Indonesia memiliki konsep bisnis yang terfokus pada "menyelesaikan masalah yang menarik untuk diselesaikan," tanpa menerapkan strategi perencanaan serta bukan memfokuskan pada apa yang dibutuhkan oleh pasar.

Foodpanda termasuk ke dalam perusahaan yang gagal mengidentifikasi pasar Indonesia. Masyarakat Indonesia pada umumnya tidak membutuhkan layanan pesanantar yang menjaga kualitas makanan seperti yang dilakukan oleh Foodpanda dengan menyediakan kotak penyimpanan khusus selama perjalanan dan membatasi jangkauan pengantaran, yakni 25 kilometer.

Masyarakat Indonesia lebih menyukai banyaknya variasi makanan yang dapat dipilih, serta tidak terbatasnya jangkauan pengantaran seperti yang dilakukan oleh Go-Jek dalam layanan Go-Food miliknya.

Selain itu, seperti dikutip dari *Tech in Asia*, salah satu problem mendasar dari layanan pesanantar makanan di Indonesia adalah kecilnya jumlah pesanan yang dilakukan oleh para pengguna layanan. Karena masyarakat Indonesia cenderung memesan makanan dalam jumlah kecil, maka untuk menutup biaya operasional perusahaan harus bisa meningkatkan jumlah pemesanan. Hal itu gagal dipenuhi oleh Foodpanda, sebab mereka mengharuskan minimum nilai pemesanan dalam layanannya.

Nama : Aidil Fitriyah  
NIM : 192510049  
SUMBER DAYA MANUSIA

## KEGAGALAN MANAJEMEN PT KAI

Kericuhan yang terjadi dalam penertiban pedagang kaki lima (PKL) di Stasiun Duri, Tambora, Jakarta Barat, menunjukkan kegagalan manajemen PT KAI dalam mengantar perubahan modernisasi dan kegagalan sosialisasi penerapan *E-Ticketing* yang akan diterapkan pada 1 Juni 2013.

Selama ini dalam penertiban PKL selalu mengundang kericuhan antara masyarakat dan aparat. Jelas, bahwa ini manajemen PT KAI sama sekali tidak mempunyai konsep perubahan (*change management*) secara terstruktur sesuai teori dinamika organisasi. Yang terjadi, adalah pola kerja serabutan yang mengandalkan aparat yang pada akhirnya menghasilkan suatu kerja "otot" ketimbang "otak" yang tentunya menimbulkan gesekan dalam perubahan kultur dari pelayanan konvensional ke modernisasi. Selama ini model sosialisasi *E-Ticketing* adalah penyebaran spanduk, pamflet, pemasangan pengumuman di stasiun, yang tampaknya dianggap sudah sesuai konsep perubahan, padahal sama sekali belum menyentuh akar permasalahan secara komprehensif.

Bukan itu saja. Manajemen PT KAI di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan seringkali bertindak reaktif, bukan solutif komprehensif dalam menghadapi permasalahan penumpang KRL. Misalnya, tiba-tiba menghapuskan KRL Khusus Wanita tanpa ada penjelasan yang rinci tentang penyebab penghapusan tersebut. Nah, itupun dulu saat memberikan pelayanan KRL Khusus Wanita hanya tampaknya berdasarkan usulan sejumlah wanita yang kenal dekat dengan Direksi PT KAI, bukan hasil kajian komprehensif. Begitu juga penghapusan KRL Pakuan Ekspres dan KRL Bekasi Ekspres, hanya berdasarkan "dendam" kepada Direksi lama PT KAI yang dianggap sebagai langkah maju dalam memberikan pelayanan alternatif kepada konsumen. Padahal, dalam kenyataannya di lapangan, tidak ada sedikitpun komplain dari pelanggan KRL atas adanya KRL Pakuan Ekspres dan KRL Bekasi Ekspres walau tarifnya tergolong paling mahal.

Direksi PT KAI tidak mengenal adanya masyarakat yang sensitif terhadap perubahan harga tiket dan tidak, atau tidak memberikan solusi berupa *Choice of Between Alternatives* dalam konsep pemasaran yang sudah sangat dikenal di kalangan ekonom maupun praktisi pelaku usaha di negeri ini. Lebih parah lagi sekarang dihadapi oleh penumpang KA Luar Kota. Nanti pada 1 Juni 2013 tiket perjalanan KA Luar Kota dianggap tidak berlaku untuk menumpang KRL. Sungguh sangat keterlaluhan manajemen PT KAI menerapkan aturan ini. Karena penumpang luar kota dipastikan kesulitan jika harus membeli lagi karcis KRL. Bayangkan, penumpang baru turun dari Bandung di Stasiun Gambir, lalu dia membawa keluarga dan jinjingan kopor harus naik turun tangga hanya untuk membeli karcis KRL. Celaknya lagi, stasiun Gambir sekarang steril dari KRL. Padahal di zaman sebelum Ignatius Jonan, semua KRL CL berhenti di Gambir untuk menurunkan atau mengangkut penumpang.

Ini menunjukkan direksi PT KAI tidak mengerti konsep Intermoda Transportasi yang memudahkan konsumen menggunakan kereta api secara mudah, baik untuk tujuan dalam maupun luar kota Jakarta secara terintegrasi. Adanya Halte Bus Damri dari dan ke Bandara Soekarno-Hatta di Gambir pada awalnya untuk mewujudkan sistem Intermoda Transportasi secara terpadu, sehingga memudahkan penumpang KRL yang akan keluar negeri atau sebaliknya dapat turun di Gambir dan meneruskan perjalanannya menggunakan Bus Damri.

Kami memprediksi pemberlakuan *E-Ticketing* pada 1 Juni 2013 akan menimbulkan kekacauan yang parah terutama di pagi dan sore hari di semua stasiun di Jabodetabek. Pasalnya, perangkat infrastruktur pendukung disiapkan secara tergesa-gesa tanpa perencanaan terpadu dan komprehensif. Apalagi saat penerapan E-Ticketing terjadi pemadaman listrik, apakah semua stasiun di jabodetabek sudah tersedia cadangan Genset untuk mengantisipasi listrik mati? Bahkan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) sudah melayangkan surat ke PT KAI agar menunda dulu penerapan *E-Ticketing* mengingat belum siapnya sarana pendukung, tetapi tampaknya tidak digubris oleh manajemen PT KAI. Karena BUMN ini mengandalkan kekuatan aparat untuk menghadapi massa penumpang. Sangat disayangkan sekali, manajemen PT KAI tidak mau belajar konsep *management of change* baik secara teoritis maupun praktis di tengah modernisasi saat ini. Ini perlu buat perhatian Prof Dr Rhenald Kasali, Guru Besar FEUI, pakar *management of change*, untuk memberikan analisis atas kasus yang terjadi di tubuh PT KAI selama ini.

Nama : Akhmad Jalili

NIM : 192510004

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEMERINTAHAN

## Kegagalan Manajemen PT KAI

Kericuhan yang terjadi dalam penertiban pedagang kaki lima (PKL) di Stasiun Duri, Tambora, Jakarta Barat, menunjukkan kegagalan manajemen PT KAI dalam mengantar perubahan modernisasi dan kegagalan sosialisasi penerapan E-Ticketing yang akan diterapkan pada 1 Juni 2013. Selama ini dalam penertiban PKL selalu mengundang kericuhan antara masyarakat dan aparat. Jelas, bahwa ini manajemen PT KAI sama sekali tidak mempunyai konsep perubahan (change management) secara terstruktur sesuai teori dinamika organisasi. Yang terjadi, adalah pola kerja serabutan yang mengandalkan aparat yang pada akhirnya menghasilkan suatu kerja "otot" ketimbang "otak" yang tentunya menimbulkan gesekan dalam perubahan kultur dari pelayanan konvensional ke modernisasi. Selama ini model sosialisasi E-Ticketing adalah penyebaran spanduk, pamflet, pemasangan pengumuman di stasiun, yang tampaknya dianggap sudah sesuai konsep perubahan, padahal sama sekali belum menyentuh akar permasalahan secara komprehensif. Bukan itu saja. Manajemen PT KAI di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan seringkali bertindak reaktif, bukan solutif komprehensif dalam menghadapi permasalahan penumpang KRL. Misalnya, tiba-tiba menghapuskan KRL Khusus Wanita tanpa ada penjelasan yang rinci tentang penyebab penghapusan tersebut. Nah, itupun dulu saat memberikan pelayanan KRL Khusus Wanita hanya tampaknya berdasarkan usulan sejumlah wanita yang kenal dekat dengan Direksi PT KAI, bukan hasil kajian komprehensif. Begitu juga penghapusan KRL Pakuan Ekspres dan KRL Bekasi Ekspres, hanya berdasarkan "dendam" kepada Direksi lama PT KAI yang dianggap sebagai langkah maju dalam memberikan pelayanan alternatif kepada konsumen. Padahal, dalam kenyataannya di lapangan, tidak ada sedikitpun komplain dari pelanggan KRL atas adanya KRL Pakuan Ekspres dan KRL Bekasi Ekspres walau tarifnya tergolong paling mahal. Direksi PT KAI tidak mengenal adanya masyarakat yang sensitif terhadap perubahan harga tiket dan tidak, atau tidak memberikan solusi berupa Choice of Between Alternatives dalam konsep pemasaran yang

sudah sangat dikenal di kalangan ekonom maupun praktisi pelaku usaha di negeri ini. Lebih parah lagi sekarang dihadapi oleh penumpang KA Luar Kota. Nanti pada 1 Juni 2013 tiket perjalanan KA Luar Kota dianggap tidak berlaku untuk menumpang KRL. Sungguh sangat keterlambatan manajemen PT KAI menerapkan aturan ini. Karena penumpang luar kota dipastikan kesulitan jika harus membeli lagi karcis KRL. Bayangkan, penumpang baru turun dari Bandung di Stasiun Gambir, lalu dia membawa keluarga dan jinjingan kopor harus naik turun tangga hanya untuk membeli karcis KRL. Celaknya lagi, stasiun Gambir sekarang steril dari KRL. Padahal di zaman sebelum Ignatius Jonan, semua KRL CL berhenti di Gambir untuk menurunkan atau mengangkut penumpang. Ini menunjukkan direksi PT KAI tidak mengerti konsep Intermoda Transportasi yang memudahkan konsumen menggunakan kereta api secara mudah, baik untuk tujuan dalam maupun luar kota Jakarta secara terintegrasi. Adanya Halte Bus Damri dari dan ke ke Bandara Soekarno-Hatta di Gambir pada awalnya untuk mewujudkan sistem Intermoda Transportasi secara terpadu, sehingga memudahkan penumpang KRL yang akan keluar negeri atau sebaliknya dapat turun di Gambir dan meneruskan perjalanannya menggunakan Bus Damri. Kami memprediksi pemberlakuan E-Ticketing pada 1 Juni 2013 akan menimbulkan kekacauan yang parah terutama di pagi dan sore hari di semua stasiun di Jabodetabek. Peralangnya, perangkat infrastruktur pendukung disiapkan secara tergesa-gesa tanpa perencanaan terpadu dan komprehensif. Apalagi saat penerapan E-Ticketing terjadi pemadaman listrik, apakah semua stasiun di jabodetabek sudah tersedia cadangan Genset untuk mengantisipasi listrik mati? Bahkan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) sudah melayangkan surat ke PT KAI agar menunda dulu penerapan E-Ticketing mengingat belum siapnya sarana pendukung, tetapi tampaknya tidak digubris oleh manajemen PT KAI. Karena BUMN ini mengandalkan kekuatan aparat untuk menghadapi massa penumpang. Sangat disayangkan sekali, manajemen PT KAI tidak mau belajar konsep management of change baik secara teoritis maupun praktis di tengah modernisasi saat ini.

**Nama** : Akhmad Riza  
**NIM** : 192510003  
**M. Kuliah** : Manajemen SDM  
**Dosen** : DR. Hasmawaty. AR  
**Contoh Kasus 1**

## **KASUS MANAJEMEN PERENCANAAN YANG KURANG BERHASIL**

### **1. LATAR BELAKANG KASUS:**

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka atau nominal dan dinyatakan dalam unit moneter, yang meliputi seluruh aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu badan atau perusahaan untuk jangka waktu atau periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran juga sering disebut rencana keuangan atau akuntabilitas, dimana setiap suatu rencana dan satuan uang menempati posisi penting dalam setiap kegiatan dari yang terpenting hingga yang terkecil sekalipun nantinya akan dikuantifikasikan dalam satuan uang. Sehingga bisa menjadi tolak ukur dalam pencapaian efisiensi dan efektivitas dari suatu kegiatan yang akan dilakukan.

### **2. PERMASALAHAN KASUS :**

Dalam sistem penganggaran dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) masih terdapat masalah. Permasalahan dimaksud adalah antara perencanaan, alokasi, pelaksanaan, dan pelaporan masih belum terintegrasi dengan baik sehingga hasil yang diperoleh masih jauh dari yang diharapkan. Misalnya saja pada anggaran instansi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Ogan Komering Ilir dimana pada saat perencanaan anggaran satuan kerja BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir tidak ikut terlibat dalam perencanaan anggaran tetapi hanya akan menerima sesuai dengan yang telah ditentukan oleh BPS Pusat dalam hal ini diwakilkan oleh BPS Provinsi Sumatera Selatan.

Sehingga pada saat pengalokasian anggaran untuk beberapa kegiatan masih harus dilakukan revisi oleh satuan kerja BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir, dan ini akan berpengaruh pada saat pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir karena harus disesuaikan dengan keadaan dan kondisi daerah yang ada. Misalnya untuk survei turun lapangan pada daerah sulit, satuan kerja di daerah lebih mengetahui jumlah anggaran yang harus disiapkan dan berapa jumlah anggaran yang akan digunakan pada saat survei akan dilakukan. Sehingga anggaran yang telah diterima oleh BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir harus dilakukan revisi karena untuk menyesuaikan dengan kondisi penggunaan anggaran yang ada di daerah.

Hal ini menjadi permasalahan tersendiri yang dihadapi oleh BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir karena akan membutuhkan waktu untuk melakukan revisi sampai dengan revisi anggaran yang dilakukan dapat disetujui oleh pihak yang berwenang dalam hal ini Kementerian Keuangan. Imbas dari permasalahan tersebut adalah pada saat penyusunan pelaporan keuangan yang dilakukan BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir, dimana apabila revisi yang dilakukan tidak segera diinformasikan pada bagian penyusunan laporan keuangan, maka akan terjadi kesalahan dalam pengambilan data untuk penyusunan laporan keuangan dimana data keuangan yang digunakan akan berbeda. Disinilah diperlukan kerjasama setiap unit dalam menyelesaikan suatu permasalahan, dimana bagian terpenting adalah komunikasi setiap unit yang ada. Dengan komunikasi yang baik pada setiap unit yang ada maka permasalahan dapat diselesaikan dengan baik dan dalam penyajian laporan keuangan BPS Kabupaten Ogan Komering Ilir akan bisa dipertanggung jawabkan sesuai dengan prosedur yang ada.

NAMA : AL HAKIM  
NIM : 192510023  
KELAS : REGULAR A  
MATA KULIAH : MANAGEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DOSEN : Dr. Ir. Hj. HASMAWATY AR, M.M., M.T.

TUGAS MANAGEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
BUAT SUATU KASUS MANAJEMEN PERNCANAAN YANG TIDAK BERHASIL DARI  
SALAH SATU INSTITUSI ATAU KEPEMERINTAHAN

## 1. PENDAHULUAN

Siapa yang tak kenal dengan salah satu gerai retail yang sangat hits dikalangan anak muda, ya seven-eleven atau yang sangat kita kenal dengan lambang 7 nya. Gerai ini sangat akrab dikalangan anak muda karena menyediakan sarana wi-fi gratis. Salah satu kebiasaan inilah yang disebut-sebut sebagai salah satu penyebab tutupnya waralaba 7-eleven. "Di 7-eleven orang beli satu minuman ringan saja bisa *nongkrongnya* dua sampai tiga jam," sementara ada pengeluaran sewa tempat yang besar. Hal ini juga bisa menyebabkan biaya operasional tinggi sementara margin keuntungannya tipis jika dibanding dengan minimarket retail lain dengan volume pendapatan yang lebih banyak dan lebih cepat.

## 2. ISI

7-Eleven atau Sevel menjadi topik hangat pasca keputusan pihak pengelola menutup seluruh gerai 30 Juni 2017. Berbagai pandangan muncul mengulas kejatuhan Sevel. Ada yang mengatakan, Sevel tutup karena tidak punya konsep bisnis yang jelas. Ada pula yang berpendapat, kombinasi antara konsep bisnis tak jelas, tak ada keunikan produk, dan kondisi keuangan memburuk, memicu Sevel bangkrut.

Bukan cuma itu, ada juga yang menyebut intervensi pemerintah membuat bisnis Sevel meredup. Lantas, mengapa bisnis Sevel meredup hingga akhirnya tutup? Pakar Marketing, Rhenald Kasali, mengatakan persoalan terjadi pasca pemerintah pada 2012 lalu meminta Sevel menentukan model bisnis minimarket atau restoran/kafe. Saat itu, Kementerian Perdagangan melalui Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri menyurati Sevel dan toko ritel lainnya, Lawson.

"2012 ke sini, bisnis modelnya sudah tak sesuai dengan bisnis model yang awal. Setelah itu menjadi kacau, cost menjadi mahal. Setelah itu ada peraturan pemerintah mengenai alkohol, Akhirnya makin terpuruk kan," kata ujar Rhenald kepada **detikFinance**, Selasa (27/6/2017).

Menurut Rhenald, Sevel awalnya menerapkan model bisnis tempat anak muda nongkrong. Namun, setelah 2012, konsep itu tak bisa diterapkan. Kenapa konsep tersebut tak bisa lagi dijalankan?" Pertama, karena aturannya melarang mereka. Kedua, mereka dilarang menjual bir.

Bir itu kan ada turunannya, makanan yang lain ikut semua, seperti snack. Setelah itu, mulailah kekacauan muncul," tutur Rhenald.

Rhenald menambahkan, sikap regulator seperti yang dialami Sevel masih dijumpai di industri lainnya. Oleh sebab itu, ia 'menyentil' regulator mengubah sikap dalam membuat kebijakan bagi pelaku usaha. "Fokus saya ingin 'menyentil' regulator agar rezim perizinan itu menjadi lebih soft, friendly bagi dunia usaha," tutur Rhenald.

### **Bisnis model**

Pandangan berbeda datang dari Budi Satria Isman. Pengusaha dan pelatih eksekutif ini menilai regulator bukan faktor utama pemicu berakhirnya bisnis Sevel di Indonesia.

Budi merangkum analisis kejatuhan Sevel melalui Smart Business Map yang terdiri 3 komponen yaitu, playing field, market landscape dan operational profitability.

**Pertama**, lewat parameter playing field, Budi menilai Sevel tidak tegas menentukan model bisnis, Restoran/Kafe atau Convenience Store. Sevel, menurut Budi, menerapkan model bisnis Food Store Destination sejak buka gerai pertama kali di Jakarta pada 2009.

"Bisnis model menurut saya kurang clear maunya bagaimana. Sevel di dunia sebetulnya convenience store, di Indonesia dicoba melakukan inovasi yang menyebabkan biaya per outlet mahal," tutur Budi kepada **detikFinance**.

**Kedua**, market landscape. Sevel tidak memiliki sesuatu yang unik sebagai pembeda dengan toko ritel serupa. Menurut Budi, Sevel menawarkan konsep convenience store yang memiliki tempat dan WiFi gratis dengan makanan siap saji yang terbatas menunya. Konsep seperti ini mudah sekali ditiru kompetitor.

**Ketiga**, operational profitability. Budi menjelaskan, pertumbuhan bisnis Sevel lebih banyak mengandalkan ekspansi gerai. Cara ini membutuhkan biaya yang cukup besar sehingga mereka mencari dana lewat right issue dan menambah modal lewat pinjaman bank.

Di sisi lain, Sevel juga menambah investasi untuk Central Kitchen dan Fresh Food. Budi mengatakan, Banyak investasi yang mereka lakukan sehingga cash flow menjadi tergerus. Sementara, gerai-gerai yang ekspansif dibuka, tak semuanya menguntungkan.

Sehingga, penjualan per gerai Sevel mulai turun sejak 2014, dan pendapatan per gerai juga menurun. "Banyak sekali masalah, itu adalah masalah internal, bukan cuma faktor eksternal," ucap Budi. Yang jelas, penutupan Sevel pada 30 Juni 2017 nanti tinggal menghitung hari. Musibah yang menimpa Sevel diharapkan tak menular ke toko ritel lainnya di Indonesia. "Mudah-mudahan enggak ada lagi yang kolaps seperti ini," pungkas Budi.

Sumber :

Analisis Kejatuhan Bisnis Sevel Hingga Akhirnya Gulung Tikar

Hans Henricus BS Aron – detikFinance

Jakarta, Selasa, 27 Jun 2017 20:40 WIB

### **3. PENUTUP**

#### **3.1 KESIMPULAN**

Kesimpulan yang bisa kita petik dari kasus ini pertama ini terjadi karena ketidakjelasan model bisnis karena terpengaruh regulasi, Strategi bisnis kurang mantap, Ekspansi bisnis yang terlalu agresif, Biaya operasional pada gerai retail 7-eleven tidak sesuai dengan margin keuntungan yang didapat. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh Perseroan untuk menunjang kegiatan operasional menjadi salah satu faktor tutupnya gerai 7-eleven

#### **3.2 SARAN**

Pesatnya perkembangan bisnis di Indonesia saat ini juga menjadi salah satu faktor penurunan pengunjung dalam bisnis komersial, pesatnya perkembangan *e-commerce* berupa bisnis online yang sangat memudahkan produsen dalam mendapatkan apa yang diinginkan pun membuat turunya minat belanja masyarakat pada toko komersial, saran saya disini kita memiliki toko *offline*, kita juga harus memiliki toko *online*, untuk menyeimbangkan pendapatan yang ada.

Nama : Andy Aprizal  
Nim : 192510050  
Kelas Reguler A Magister Manajemen

## STUDI KASUS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DI ASAR

Tien Kartini Abstrak konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digemborgemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah. Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah

Kata Kunci: manajemen berbasis sekolah, kasus MBS, sekolah dasar

## PENDAHULUAN

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai kehidupan termasuk kehidupan pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang sedang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah" yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi. Konsekuensi logis dari Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan perlu diubah menjadi manajemen pendidikan berbasis sekolah. Perlunya penerapan MBS di sekolah didasarkan atas alasan-alasan normatif dan alasan empirik. Berdasarkan norma normatif, kita menyadari bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu proses memanusiakan manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Suryadi dan Tilaar (1993: 189) yang mengartikan pendidikan sebagai memanusiakan manusia. Proses ini terdiri dari dua dimensi utama, yaitu dimensi statis dan dimensi dinamis. Dimensi statis adalah proses transfer nilai-nilai yang sudah ada dari generasi sebelumnya. Sedangkan dimensi dinamis yaitu transfer dari berbagai bentuk karya, rasa, dan karsa dan budaya di mana proses pendidikan itu terjadi. Dengan demikian pemupukan jiwa kerja keras berlandaskan pengetahuan yang memadai merupakan tugas dan tanggung jawab pendidikan. Pendidikan adalah wahana bagi pengembangan sumber daya manusia agar memiliki tanggung jawab dan memiliki jiwa disiplin. Dengan demikian pendidikan bukan hanya pengajaran lebih jauh adalah proses pembinaan akhlak mulai. Salah satu bentuk nyata dari tujuan luhur pendidikan tersebut adalah dijadikannya beberapa mata pelajaran sebagai pelajaran utama di sekolah. Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada manajemen sekolah. Di samping memperhatikan proses pembelajaran, sekolah juga selayaknya memperhatikan perkembangan programnya. Baik dan buruknya pelaksanaan proses pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh faktor sekolah. Hal ini berarti bahwa sekolah menjadi dasar bagi keberlangsungan pendidikan. Sekolah memiliki peranan penting dalam melancarkan pendidikan siswanya.

Guru adalah Pendidik dan anak-anak adalah siswa. Guru akan mendidik anak tentang berbagai perspektif kehidupan, pemilihan lingkungan kehidupan, dan penentuan jangkauan masa depan anak. Oleh sebab itu Syah (1997: 28) mengemukakan bahwa pendidikan adalah usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dari segala perbuatannya. Orang dewasa itu adalah guru yang atas dasar tugas dan kedudukannya mempunyai kewajiban untuk mendidik. Implikasi dari hal di atas adalah bahwa sekolah dasar memainkan peranan penting dalam pendidikan anak. Kesuksesan guru di SD mendidik anak merupakan dasar bagi kesuksesan anak di masa yang akan datang. Oleh sebab itu, Gerungan (1987: 181) berpendapat guru SD harus benar-benar memperhatikan keadaan keluarganya, karena SD merupakan lingkungan sekolah for

mal pertama dalam kehidupan manusia, tempat anak belajar dan menyatakan diri sebagai manusia sosial di dalam hubungan interaksi dengan kelompoknya. Selain alasan normatif, secara empirik manajemen berbasis sekolah memang perlu diterapkan karena di lapangan menunjukkan kenyataan-kenyataan sebagai berikut.

1. Manajemen berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan memiliki banyak kelemahan, antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan yang dikarenakan lapisLapis birokrasi yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah; dalam kenyataan, administrasi telah mengendalikan kreasi; proses pendidikan dijalankan dengan undermanaged sehingga menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah; pendekatan sarwanegara (statedriven) telah menempatkan sekolah pada posisi yang marginal, sehingga sekolah tidak berdaya, tidak memiliki keberanian moral (prakarsa) untuk berinisiatif; sekolah tidak mandiri; terjadi penyumbatan dan bahkan pemasangan demokras; sekolah tidak peka dan jeli dalam menangkap dan mengungkap permasalahan, kebutuhan, dan aspirasi pendidikan dari masyarakat; dan manajemen berbasis pusat tidak saja menumpulkan daya kreativitas sekolah, tetapi juga mengikis habis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.
2. Sekolah paling memahami permasalahan di sekolahnya. Karena itu, sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.
3. Perubahan di sekolah akan terjadi jika semua warga sekolah ada "rasa memiliki" dan "rasa memiliki" berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, makin besar rasa memiliki terhadap sekolah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Yang demikian ini berarti bahwa "perubahan" lebih disebabkan oleh dorongan internal sekolah dari pada tekanan dari luar sekolah.
4. Telah lama pengaturan yang bersifat birokratis lebih dominan dari pada tanggung jawab profesional, sehingga kreativitas sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya terpasung dan bahkan terbunuh. Tidak jarang pula dijumpai bahwa formalitas sering jauh melampaui hakiki. Yang lebih parah lagi guruguru kehilangan "jiwa kependidikannya". Mendidik tidak lebih dari sekadar pengenalan nilai-nilai, yang hasilnya hanya berupa pengetahuan nilai (logos) dan belum sampai pada penghayatan nilai (etos), apalagi sampai pengamalannya. Akibatnya proses belajar mengajar di sekolah lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh guru, dibanding daya kreasi, nalar, dan eksperimentasi peserta didik untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. Tidak ada keterbukaan dan demokrasi. Tidak ada toleransi pada kekeliruan akibat kreativitas berpikir, karena yang benar adalah apa yang diperse

psikan benar oleh guru, sehingga yang terjadi hanyalah memorisasi dan "recall" dan tidak dihargainya kreativitas dan kemampuan peserta didik. Padahal, pembelajaran yang sebenarnya s emestinya lebih mementingkan pada proses "pencarian jawaban" dibanding "memiliki jawaban".

## BEBERAPA KASUS IMPLEMENTASI MBS DI SEKOLAH DASAR

1. Kerancuan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digemborgemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah. Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah.

2. Kerancuan Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah Salah tafsir terhadap konsep manajemen berbasis sekolah menyebabkan munculnya kerancuan langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah secara utuh. Selama ini sekolah cenderung tersendat-sendat dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah. Bahkan dalam beberapa kebijakan cenderung muncul kerancuan pengambilan kebijakan. Kerancuan langkah dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari ketidaklogisan langkah-langkah yang selama ini diambil sekolah. Langkah-langkah yang selama ini diambil cenderung acak dan tidak konsisten. Hal ini menyebabkan bertumpuknya langkah-langkah yang diambil dan akhirnya menyebabkan banyaknya kegiatan yang mubazir bahkan berdampak buruk bagi sekolah. Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, setiap langkah pelaksanaannya sebaiknya telah menginkluskannya otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap langkah-langkah selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Pernyataan ini belum sepenuhnya dipahami di sekolah sehingga sampai saat ini langkah-langkah untuk mewujudkan manajemen berbasis sekolah masih belum jelas. Berdasarkan uraian di atas, pembahasan tentang langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah harus dibahas dalam karya ilmiah ini.

3. Kerancuan Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (transisi) merupakan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian, baik sistem (struktur)-nya, budayanya, maupun figurinya, dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, kita tidak bermimpi bahwa perubahan ini akan berlangsung sekali jadi dan baik hasilnya. Dengan demikian, fleksibilitas dan eksperimentasi-eksperimentasi yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah perlu didorong. Kenyataannya di lapangan manajemen berbasis sekolah sering dilaksanakan dengan kesan terburu-buru dan dipaksakan. Dari model pelaksanaan yang demikian lahirlah kerancuan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kerancuan ini terutama terlihat dalam kegiatan melakukan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Padahal kerancuan melakukan penyusunan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan ketiakan keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan kenyataan di atas, pada karya ilmiah ini penulis merasa tertuntut untuk menguraikan beberapa strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Diharapkan dengan adanya strategi yang tepat ini akan mendorong implementasi manajemen berbasis sekolah secara lebih baik di masa yang akan datang. Berbagai strategi tersebut akan penulis uraikan pada bagian berikut makalah ini.

## PEMECAHAN MASALAH

1. Pemecahan Masalah Pendalam Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Istilah manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti "berdasarkan pada" atau "berfokus pada". Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuanketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia; spesifikasi untuk barang/jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa "manajemen berbasis sekolah" adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif)". Lebih ringkas lagi, manajemen berbasis sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut manajemen berbasis sekolah = otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung (UndangUndang No.22 Th.1999 tentang Pemerintahan Daerah). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "swa", misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, swalayan, dan swaswa lainnya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundangundangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri. Pengambilan keputusan partisipatif (David, 1989) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan

harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah. Dengan pengertian di atas, maka pengembangan manajemen berbasis sekolah semestinya mengakar di sekolah, terfokus di sekolah, terjadi di sekolah, dan dilakukan oleh sekolah. Untuk itu, penerapan manajemen berbasis sekolah memerlukan konsolidasi manajemen sekolah.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk "memberdayakan" sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Ciri-ciri sekolah yang "berdaya" pada umumnya: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil risiko, dsb.); bertanggung jawab terhadap hasil sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen (T,R,P,L,T3,K) dan sumber dayanya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Selanjutnya, bagi sumber daya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggung jawab, dia memiliki suara bagaimana sesuatu dikerjakan, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya di mana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya. Contoh-contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara "teamwork", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, mendengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.

2. Pemecahan Masalah Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam artian yang sesungguhnya, sebenarnya sulit memberikan contoh langkah mewujudkan manajemen berbasis yang "uniformitas" dan "konformitas" sekaligus, karena dalam kenyataan juga tidak mudah menemukan sekolah yang karakteristik "kancha"-nya atau "pacakan"-nya sama. Model manajemen berbasis sekolah berikut merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal, sehingga setiap sekolah yang akan mengadopsi model ini perlu mengadaptasikannya/menyesuaikannya dengan karakteristik kancha di sekolah masing-masing. Model manajemen berbasis sekolah berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem (berpikir sistem), yaitu output-proses-input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat), semestinya dimulai dari "output" yang akan dicapai, kemudian ke "proses", dan baru ke "input" yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Namun, langkah-langkah pemecahan persoalannya ditempuh dengan mengikuti urutan yang berlawanan dengan arah analisis SWOT. Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, maka setiap penjelasan

berikut telah menginklusifkan otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebutkan istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap pembahasan butirbutir berikut selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Secara ringkas, proses dan langkahlangkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan seperti berikut. Proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut "input", sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengelolaan kelembagaan, (c) proses pengelolaan program, dan (d) proses belajar mengajar.

a. Proses Pengambilan Keputusan Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu "inti" manajemen berbasis sekolah. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari "wilayah kesamaan" antara kelompokkelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stakeholders) yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan pemerintah/yayasan). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan "rasa memiliki" bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dan ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Paling tidak ada tiga pertanyaan yang harus dijawab oleh kepala sekolah sewaktu akan menerapkan pengambilan keputusan partisipatif: (1) bagaimana cara menentukan, dalam setiap kasus, apakah cocok dan produktif jika pengambilan keputusan melibatkan kelompokkelompok kepentingan?; (2) kemudian, jika proses pengambilan keputusan perlu melibatkan kelompokkelompok kepentingan, pertanyaan kedua adalah: bagian yang mana dari proses pengambilan keputusan yang perlu melibatkan kelompokkelompok kepentingan?; (3) pertanyaan ketiga adalah cara yang mana (apa) yang paling efektif untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan? Tentunya tidak semua wilayah (zona) pengambilan keputusan harus melibatkan semua kelompok kepentingan. Ada wilayahwilayah yang memang merupakan hak prerogatif pimpinan untuk diputuskan secara sendirian dan bawahan harus menerimanya tanpa syarat. Kalau pun pimpinan melibatkan kelompokkelompok kepentingan, maka hal ini harus dipikirkan secara mendalam dan terkontrol pelaksanaannya. Ada empat petunjuk untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang harus melibatkan para kelompok kepentingan, yaitu relevansi, kompetensi, yurisdiksi, dan kompatibilitas tujuan. Pertama, adalah tingkat relevansinya. Sekiranya keputusan yang akan diambil relevan dengan kebutuhan kelompok kepentingan tertentu (kelompok yang bakal terkena dampak keputusan), maka pengambilan keputusan sebaiknya melibatkan kelompok kepentingan tersebut. Kedua, adalah uji keahlian. Artinya, kelompok kepentingan yang akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, harus memiliki sesuatu untuk dikontribusikan. Mereka harus memiliki kompetensi untuk ikut serta dalam memecahkan persoalanpersoalan yang terkait dengan kepentingannya. Ketiga, uji yurisdiksi. Sekolah didirikan untuk menjalankan fungsinya melalui strukturhierarkis. Karena itu, ada batasbatas yurisdiksi yang me

mang tidak semua kelompok kepentingan harus terlibat dalam pengambilan keputusan. Pelibatan yang tidak proporsional secara yurisdiksi akan cenderung membuat frustrasi dan kemarahan yang tidak berdasar. Keempat, uji kompatibilitas tujuan. Apabila kompatibilitas tujuan dari semua kelompok kepentingan diinginkan, maka pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan sangat diperlukan. Di samping empat petunjuk pelibatan para kelompok kepentingan dalam pengambilan keputusan, ada delapan model yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah berkaitan dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu (1) Pemberitahuan, (2) Pengumpulan Informasi, (3) Pengumpulan Informasi dan Pembahasan, (4) Pengumpulan Pendapat dan Pembahasan, (5) Debat, Dialog, dan Proteksi Ekuitas/Kesamaan, (6) Demokrasi, (7) Konsensus, dan (8) Delegasi. b. Pengelolaan Kelembagaan Sekolah, sebagai lembaga pendidikan, harus dikelola secara profesional agar menjadi "sekolah belajar" (learning school) yang mampu menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Menurut Bovin (1998), untuk menjadi sekolah belajar, maka sekolah harus:

- a. memberdayakan sumber daya manusianya seoptimal mungkin,
- b. memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali,
- c. mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya,
- d. memberikan tanggungjawab kepada warganya,
- e. mendorong setiap warganya untuk "mempertanggungugatkan" (accountability) terhadap hasil kerjanya,
- f. mendorong adanya teamwork yang kompak dan cerdas dan shared value bagi setiap warganya,
- g. merespon dengan cepat terhadap pasar (pelanggan),
- h. mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya customer focused,
- i. mengajak warganya untuk nikmat/siap berhadapan perubahan,
- j. mendorong warganya untuk berfikir sistem, baik dalam cara berfikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya,
- k. mengajak warganya untuk komitmen terhadap "keunggulan kualitas",
- l. mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terusmenerus, dan
- m. melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

c.

Proses Pengelolaan Program Pengelolaan program merupakan pengoordinasian dan penyerasian program sekolah, yang meliputi: (1) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program sekolah, (b) pengembangan kurikulum, (c) pengembangan proses belajar mengajar, (d) peng

elolaan sumberdaya manusia (guru, karyawan, konselor, dsb.), (e) pelayanan siswa, (f) pengelolaan fasilitas, (g) pengelolaan keuangan, (h) perbaikan program, dan (i) pembinaan hubungan antara sekolah dan masyarakat.

1)Proses Belajar Mengajar Sedang proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar dan perilaku pelajar, baik di ruang maupun di luar kelas. Karena proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekannya bukan sekadar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), tetapi merupakan internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan oleh pelajar (etos). Selain itu, proses belajar mengajar semestinya lebih mementingkan proses pencarian jawaban daripada memiliki jawaban. Karena itu, proses belajar mengajar yang lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh pengajar adalah kurang efektif. Proses belajar mengajar yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimentasi/eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru (meskipun hasilnya keliru), memberikan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru, menumbuhkan demokrasi, dan memberikan toleransi pada kekeliruan-kekeliruan akibat kreativitas berfikir.

2)Input Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Berikut disampaikan sejumlah input dengan uraian seperlunya.

1)Visi Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan, ke mana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

2)Misi Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing dari semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

3)Tujuan Tujuan merupakan penjabaran misi. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Tujuan dirumuskan untuk jangka waktu 1-3 tahunan.

4)Sasaran Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu catur wulan, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci.

5) Struktur Organisasi Mengingat fungsi dasar sekolah berubah, dari subordinasi menjadi otonomi, dari pengambilan keputusan tunggal menjadi pengambilan keputusan partisipatif, sudah tentu perubahan ini berdampak pada struktur organisasi yang telah ada, serta peran dari kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

6) Input Manajemen Kepala sekolah mengatur dan mengurus sekolahnya melalui sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan baik. Berikut adalah sejumlah input manajemen, dengan keterangan seperlunya (Poernomosidi Hadjisarosa, 1997): (1) Tugas Kepala sekolah harus jelas memberikan tugastugas kepada bawahannya, dilengkapi ketentuanketentuan mengenai fungsi, wewenang, tanggungjawab, kewajiban dan hak. (2) Rencana Rencana/rancang bangun adalah deskripsi produk untuk keperluan pembuatan/pembangunan (deskripsi disebut kualifikasi untuk sumber daya manusia, spesifikasi untuk sumberdaya selain sumber daya manusia). Rencana juga mengandung isi deskripsi kegiatan untuk keperluan penyelenggaraan, dalam arti, cukup lengkap untuk berlangsung. Dalam pendidikan, rencana yang dimaksud adalah rencana pengembangan sekolah. (3) Program Program adalah alokasi sumberdaya ke dalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dengan kata lain program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkahlangkah untuk mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan, sebagai salah satu konsekuensi dari koordinasi. (4) Limitasi/ KetentuanKetentuan Input manajemen yang menyangkut limitasi, yaitu yang muncul dalam berbagai bentuk ketentuan, seperti yang menyangkut kualifikasi, spesifikasi dan metode ataupun prosedur, manual, dan peraturan perundangan. Input manajemen yang berupa limitasi ini pada dasarnya merupakan aturan main atau rule of the game yang perlu diikuti oleh semua warga sekolah agar pengembangan sekolah berjalan lancar untuk mencapai tujuannya. (5) Pengendalian/Tindakan Turun Tangan Input manajemen yang menyangkut pengendalian/pengawasan, yaitu yang muncul dalam wujud Tindakan Turun Tangan (T3), untuk meyakinkan bahwa tujuan/sasaran sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

7) Sumberdaya Sumberdaya merupakan jenis input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya, dengan pengertian bahwa sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia. (a) Sumber Daya Manusia Sumberdaya manusia merupakan hasil ciptayang paling sempurna dan karenanya harus didudukkan pada posisi tertinggi dalam setiap kehidupan organisasi termasuk organisasi yang disebut sekolah. Karena itu, sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, siswa, dll.) merupakan jiwa sekolah dan merupakan satusatunya sumberdaya aktif, dan sumberdaya selebihnya merupakan sumberdaya pasif. Pada dasarnya, agar sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan kesiapan sumberdaya manusia. Kesiapan sumberdaya manusia = kesiapan kemampuan + kesiapan kesanggupan. Kesiapan kemampuan menyangkut persyaratan kualifikasi dan kesiapan kesanggupan me

nyangkut pemenuhan kepentingan sumberdaya manusia. (b) Sumber Daya Selebihnya Sumber daya selebihnya dapat dikelompokkan menjadi: peralatan, perlengkapan, perbekalan, bahan/material/sumber daya alam, uang, dan perangkat-perangkat lainnya, yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah, yaitu: (a) Peralatan, (b) Perlengkapan, (c) Bahan/Material/sumber daya alam, (d) Uang, dan (e) Perangkat-perangkat lain.

3. Pemecahan Masalah Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada dasarnya, men-gubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah me- merupakan oneshot and quickfix, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus men- erus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan p- ersekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajem- en berbasis sekolah adalah sebagai berikut (Slamet PH, 2000; Direktorat Dikmenum, 2000).

1. Menyosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, si- swa, wakilwakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsurunsur terkait lainnya (orang tua m- urid, pengawas, wakil kandep, wakil kanwil, dsb.) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan m- edia masa. Hendaknya dalam sosialisasi ini juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumb- er daya sekolah yang ada secermatcermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, bu- daya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.

2. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara keadaan sekaran- g (manajemen berbasis pusat) dan keadaan yang diharapkan (manajemen berbasis sekolah). Kar- ena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).

3. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekola- h berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi (butir 2). Segera setelah tujuan situasional ditetapk- an, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktoraktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digun- akan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor- faktornya.

4. Mengidentifikasi fungsifungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yan- g masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapk- an, maka perlu diidentifikasi fungsifungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situ- asional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsifungsi yang dimaksud meliputi antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependi- dikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolahmasyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

5. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktoraktornya melalui analisis SWOT (Streng- th, Weaknes, Opportunity, and Threat). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tin-

tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong faktor internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

6. Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

7. Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersamasama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah idealnya, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

8. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

9. Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan. Demikian kegiatan ini dilakukan secara terus-menerus, sehingga proses dan hasil manajemen berbasis sekolah dapat dioptimalkan.

## PENUTUP

Sebagai penutup dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut.

1. Masalah pertama yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan pemahaman tentang konsep MBS. Masalah ini dapat diatasi dengan pendalaman pemahaman konsep MBS.
2. Masalah kedua yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan langkah mewujudkan MBS secara utuh. Pemecahan masalahnya adalah dengan jalan memahami benar-benar proses pelaksanaan MBS.
3. Masalah ketiga yang ditemui di sekolah dasar adalah belum adanya kiat implementasi MBS. Masalah ini diatasi dengan memahami dan menguasai strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

Depdiknas. 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta. Depdiknas

Direktorat Dikmenum. 2000. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Jakarta: Depdiknas.

Fattah, Nanang. 2003. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.  
Gerungan. (1987). Psikologi Sosial. Bandung: Eresco.  
Mulyasa, Enco 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung Remaja Rosda Karya.

Slamet PH. 2000. Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Slamet PH. 2004. Manajemen Berbasis Sekolah Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Sumarno dkk. (2000). Otonomi Pendidikan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Suryadi Ace, dan Tilaar HAR, (1993). Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar. Bandung: Rosdakarya.  
TKK MBS JABAR. 2003. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung.

Adanya kegagalan manajemen PT KAI pada masa 2013 mengenai sosialisasi penerapan E-Ticketing. Selama ini dalam penertiban PKL selalu mengundang kericuhan antara masyarakat dan aparat. Jelas, bahwa ini manajemen PT KAI sama sekali tidak mempunyai konsep perubahan secara terstruktur sesuai teori dinamika organisasi. Selama ini model sosialisasi E-Ticketing adalah penyebaran spanduk, pamflet, pemasangan pengumuman di stasiun, yang tampaknya dianggap sudah sesuai konsep perubahan, padahal sama sekali belum menyentuh akar permasalahan secara komprehensif. Bukan itu saja. Manajemen PT KAI di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan seringkali bertindak reaktif dalam menghadapi permasalahan penumpang KRL. Misalnya, tiba-tiba menghapuskan KRL Khusus Wanita tanpa ada penjelasan yang rinci tentang penyebab penghapusan tersebut. Lebih parah lagi sekarang dihadapi oleh penumpang KA Luar Kota. Sungguh sangat keterlaluan manajemen PT KAI menerapkan aturan ini. Karena penumpang luar kota dipastikan kesulitan jika harus membeli lagi karcis KRL. Bayangkan, penumpang baru turun dari Bandung di Stasiun Gambir, lalu dia membawa keluarga dan jinjingan kopor harus naik turun tangga hanya untuk membeli karcis KRL. Celaknya lagi, stasiun Gambir sekarang steril dari KRL. Padahal di zaman sebelumnya, semua KRL berhenti di Gambir untuk menurunkan atau mengangkut penumpang. Ini menunjukkan direksi PT KAI tidak mengerti konsep yang memudahkan konsumen menggunakan kereta api secara mudah, baik untuk tujuan dalam maupun luar kota Jakarta secara terintegrasi. Adanya Halte Bus Damri dari dan ke ke Bandara Soekarno-Hatta di Gambir pada awalnya untuk mewujudkan sistem transportasi secara terpadu, sehingga memudahkan penumpang KRL yang akan keluar negeri atau sebaliknya dapat turun di Gambir dan meneruskan perjalanannya menggunakan Bus Damri. Sehingga pemberlakuan E-Ticketing pada 1 Juni 2013 menimbulkan kekacauan yang parah terutama di pagi dan sore hari di semua stasiun di Jabodetabek. Pasalnya, perangkat infrastruktur pendukung disiapkan secara tergesa-gesa tanpa perencanaan terpadu dan komprehensif. Apalagi saat penerapan E-Ticketing terjadi pemadaman listrik, apakah semua stasiun di jabodetabek sudah tersedia cadangan Genset untuk mengantisipasi listrik mati? Bahkan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) sudah melayangkan surat ke PT KAI agar menunda dulu penerapan E-Ticketing mengingat belum siapnya sarana pendukung, tetapi tampaknya tidak digubris oleh manajemen PT KAI. Karena BUMN ini mengandalkan kekuatan aparat untuk menghadapi massa penumpang. Sangat disayangkan sekali, manajemen PT KAI tidak mau belajar konsep management of change baik secara teoritis maupun praktis di tengah modernisasi saat ini.

# **Kasus Manajemen Perencanaan yang tidak berhasil**

PADA Juni ini, publik dikejutkan dengan pengumuman rencana penutupan gerai 7-Eleven di Indonesia. Mulai Jumat (30/6), manajemen menghentikan seluruh kegiatan operasional 7-Eleven (Jawa Pos, 24/6). Pengumuman tersebut tak pelak mengejutkan banyak pihak, terutama bagi mereka yang selama ini setia menjadi konsumen 7-Eleven.

Di dunia maya, beredar berbagai komentar. Banyak pihak yang menyesalkan keputusan penutupan 7-Eleven. Namun, tidak sedikit pula yang memaklumi keputusan tersebut mengingat kondisi usaha dari 7-Eleven Indonesia sendiri.

Kontradiksi penutupan 7-Eleven merupakan hal yang wajar. Alasannya, bagaimanapun, keberadaan 7-Eleven selama kurang lebih sembilan tahun di Indonesia telah menjadi bagian dari budaya pop modern remaja, khususnya remaja Jakarta. 7-Eleven telah menjadi salah satu tempat nongkrong favorit remaja, dengan Slurpee dan keripik kentang bersaus yang menjadi ciri khas mereka.

Kasus penutupan 7-Eleven menjadi sebuah pelajaran berharga bagi dunia bisnis. Mengingat, di beberapa negara, 7-Eleven justru sukses bertahan dan berkembang. Beberapa spekulasi muncul mengenai penyebab gagalnya 7-Eleven di Indonesia. Mulai faktor internal manajemen 7-Eleven Indonesia sendiri, seperti perumusan model bisnis yang tidak pas akibat kegagalan memosisikan produknya di pasar, hingga faktor eksternal seperti aturan usaha yang dipandang tidak mendukung keberadaan gerai 7-Eleven di Indonesia.

Kegagalan suatu bisnis dalam mengenali dan mengelola sumber daya internal dan kekuatan industri eksternal merupakan permasalahan mendasar yang umumnya tidak disadari manajemen dan sering kali menjadi penyebab runtuhnya suatu bisnis. Karena itu, sangat penting bagi pihak manajemen perusahaan untuk berpikir dan bertindak secara strategis.

Di dalam konsep manajemen strategik, terdapat dua kajian teoretis yang paling menonjol. Yakni, pandangan organisasi industrial (industrial organization/I-O view) yang dipopulerkan Porter (1980) dan pandangan berbasis sumber daya (resource-based view/RBV) yang dipopulerkan Barney (1991). Dua kajian ini didasarkan pada dua asumsi dasar yang berbeda satu dengan lainnya. Hoskisson et al (1999) mengumpamakan evolusi teori manajemen strategik ini seperti pendulum berayun. Di satu sisi penekanannya berpusat pada peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan, di sisi lain penekanannya berpusat pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. Dalam pandangan I-O, faktor industri adalah penentu keunggulan bersaing. Sementara itu, dalam RBV, sumber daya perusahaan yang menentukan keunggulan bersaingnya.

Meski I-O dan RBV merupakan pandangan yang berasal dari dua asumsi yang sama sekali berbeda, keberadaannya dianggap dapat saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan semua strategi yang sukses baik secara sadar maupun tidak sadar pasti akan melibatkan pendekatan I-O dan RBV. Ketika terjadi perubahan dalam industri, dibutuhkan pendekatan I-O untuk menganalisis situasi dan menentukan posisi perusahaan serta di mana posisi perusahaan seharusnya. Pendekatan RBV dibutuhkan untuk memutuskan sumber daya dan kemampuan operasional yang dibutuhkannya untuk membawa perusahaan ke posisi baru. Karena itu, dapat disimpulkan, ketika dua elemen ini secara sadar diperhitungkan dalam penciptaan strategi, perusahaan dapat dibuat kuat dan cukup dinamis untuk mengatasi lanskap

bisnis yang terus-menerus berubah. Hal inilah yang tidak mampu secara strategis disikapi pihak manajemen 7-Eleven Indonesia.

Berawal dari izin usaha sebagai waralaba minimarket; yang sebenarnya merupakan core bisnis 7-Eleven; yang ternyata tidak bisa dikantongi 7-Eleven Indonesia, disiasati dengan izin restoran. Hal ini tidak sepenuhnya salah. Sebab, 7-Eleven Indonesia juga melakukan terobosan diferensiasi dengan mengubah konsep 7-Eleven dari yang sebelumnya dikenal sebagai minimarket menjadi tempat nongkrong remaja. Konsep ini terbukti sukses diterapkan 7-Eleven Indonesia. Nongkrong di 7-Eleven menjadi salah satu budaya pop modern remaja Jakarta. Ekspansi yang masif pun dilakukan pihak manajemen hingga pesaing dari 7-Eleven Indonesia pun tergelitik untuk mau tidak mau harus untuk meniru strategi yang sama.

Sayang, manajemen 7-Eleven Indonesia melupakan konsep bahwa terobosan diferensiasi hanya tepat dilakukan apabila perusahaan menarget segmen pasar tertentu. Yaitu, segmen pasar yang bersedia membayar lebih dengan imbal balik nilai tambah (value added) dari sebuah produk. Ketika perusahaan menerapkan strategi diferensiasi namun target pasar yang dituju adalah pangsa pasar masal, yang terjadi adalah biaya operasional yang tinggi, yang jika tidak diantisipasi dengan strategi yang benar akan menjadi beban bagi perusahaan.

Manajemen 7-Eleven Indonesia sebenarnya dapat mengatasi hal ini dengan menerapkan strategi cost sharing dengan konsumennya. Mereka dapat mengenakan biaya untuk setiap fasilitas yang dinikmati konsumennya. Misalnya dengan menjual token wifi bagi konsumen yang hendak menikmati nongkrong di 7-Eleven dengan layanan wifi atau dengan menjual token listrik bagi konsumen yang hendak menggunakan layanan charger di 7-Eleven. Dengan demikian, lambat laun, konsumen 7-Eleven Indonesia akan tersegmentasi dengan sendirinya. Bagi

konsumen yang hanya gemar menikmati produk-produk unggulan 7-Eleven, tentu mereka hanya akan melakukan pola pembelian take and go. Sementara itu, bagi konsumen 7-Eleven yang gemar nongkrong, tentu saja mereka harus dengan "sukarela" sharing cost dengan 7-Eleven.

Strategi yang tepat akan mendatangkan konsumen yang tepat bagi perusahaan, dan dengan kata lain dapat menjamin keberlangsungan hidup perusahaan. Di era di mana persaingan sudah demikian ketat, layanan dan kepuasan konsumen haruslah merupakan win-win solution. Memelihara segmen pasar yang salah hanya akan menjadi beban bagi perusahaan, sedangkan memelihara segmen pasar yang tepat justru akan menjadi bahan bakar bagi keberlanjutan hidup perusahaan.

# Fungsi Perencanaan dalam Manajemen

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya lainnya untuk mencapai suatu perencanaan. Perencanaan dalam pengertian ini menitik beratkan kepada usaha untuk menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. adapun tokoh lain mengartikan pengertian manajemen sebagai berikut:

- a.) Herbert simon (1996) : perencanaan adalah sebuah proses pemecahan masalah yang bertujuan adanya solusi dalam suatu pilihan.
- b.) Gordon Rowland (1993) : perencanaan bukan hanya membantu menciptakan solusi tapi juga membantu untuk lebih memahami permasalahan itu sendiri.

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta programprogram yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ami guitar dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsurunsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua ada sebabnya rindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapa tindakan tersebut dilakukan,

kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik yakni :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.
4. Ada dalam pertimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

### **Proses Perencanaan**

Sebelum para manajer dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, terlebih dahulu mereka harus membuat rencana yang memberikan arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen dan semakin meningkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, dimana perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi. Pada tingkatan top manajer pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencananya jauh ke masa depan dan pada strategi-strategi dari seluruh organisasi. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah merencanakan terutama untuk subunit mereka sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Terdapat pula beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang

besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal. Akan tetapi pada umumnya organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek. Karena itu penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan.

Menurut T. Hani Handoko (1999) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

### **Alasan Perlunya Perencanaan**

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuantujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan :

1. Untuk mencapai "*protective benefits*" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya masalah dalam pembuatan keputusan.
2. Untuk mencapai "*positive benefits*" dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat perencanaan adalah :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami

7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana

Beberapa kelemahan perencanaan adalah :

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi
5. Ada beberapa rencana yang diikuti caracara yang tidak konsisten

### **Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Lain**

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan saling tergantung dan berinteraksi.

**Pengorganisasian** (*organizing*) adalah perencanaan untuk menunjukkan car dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya orgnisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi.

**Pengarahan** (*directing*) adalah perencanaan untuk menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.

**Pengawasan**(*controlling*) adalah perencanaan dan pengawasan yang saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

### **Tujuan perencanaan**

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan empat tujuan perencanaan:

- a. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerjasama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanperencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efesien.

b. Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

c. Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

d. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau evaluasi adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan. Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

Perencanaan juga bertujuan untuk:

1. Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
3. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
4. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
5. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat, biaya, tenaga, dan waktu.
6. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
7. Menyerasikan dan memadukan beberapa subkegiatan.
8. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
9. Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

#### MANFAAT PERENCANAAN

1. Standar pelaksanaan dan pengawasan
2. Pemilihan berbagai alternative terbaik
3. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan

4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi
5. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
6. Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan,
7. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.

### **Prinsip – Prinsip Perencanaan**

Planning yang efektif didasarkan pada fakta dan informasi, bukan atas dasar emosi atau keinginan. Fakta-fakta yang relevan dengan situasi yang sedang dihadapi berhubungan erat dengan pengalaman dan pengetahuan seorang manajer. Dibutuhkan cara berfikir yang berefleksi; juga dapat dibantu oleh imajinasi dan forecast. Selanjutnya Harold Koontz dan Cyril O'Donnell[10] dalam buku principles of management mengemukakan prinsip-prinsip planning sebagai berikut :

- a. Prinsip membantu tercapainya tujuan (principle of contribution to objective). Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditunjukkan kepada pencapaian tujuan.
- b. Prinsip pengutamaan perencanaan (principle of primacy of planning). Perencanaan merupakan keperluan utama daripada manajer, fungsi lainnya adalah organizing, staffing, directing, dan control. Seorang manajer tidak akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam melaksanakan kebijaksanaan.
- c. Prinsip pemerataan perencanaan (principle of pervasiveness of planning). Walaupun fungsi manajemen itu sama pentingnya baik dalam ketentuan maupun pelaksanaannya, tetapi harus diingat bahwa prinsip pemerataan perencanaan memegang peranan penting, mengingat manajer dalam tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana tersebut. Tidak pernah ada seorang manajer yang tidak mengerjakan perencanaan

### **Hambatan dalam Penetapan dan Tujuan dan Perencanan**

#### **a. Tujuan yang Tidak Tepat**

Tujuan yang tidak tepat mempunyai banyak bentuk. Membayar deviden yang besar kepada pemegang saham mungkin tidak jika dananya didapatkan dengan mengorbankan penelitian dan pengembangan tujuan mungkin juga tidak tepat jika tujuan tersebut tidak dapat dicapai. Jika Kmart menetapkan tujuan untuk memperoleh lebih banyak pendapatan dibanding Wal-Mart tahun depan, karyawan perusahaan mungkin. Tujuan juga tidak tepat jika tujuan itu

menepatkan terlalu banyak penekanan pada ukuran kuantitatif maupun kalitatif dari keberhasilan.

#### b. Sistem Penghargaan yang Tidak Tepat

Dalam beberapa lingkungan, sistem penghargaan yang tidak tepat merupakan hambatan dalam penetapan tujuan dan perencanaan.

#### c. Lingkungan yang Dinamis dan Kompleks

Sifat dari suatu lingkungan organisasi juga merupakan hambatan bagi penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan persaingan yang ketat juga dapat meningkatkan kesulitan bagi suatu organisasi untuk secara akurat mengukur kesempatan dan ancaman di masa mendatang.

#### d. Keengganan untuk Menetapkan Tujuan

Hambatan lain terhadap perencanaan yang efektif adalah tujuan bagi mereka sendiri dan untuk unit-unit yang merupakan tanggung jawab mereka. Alasan untuk ini mungkin adalah kurangnya rasa percaya diri atau takut akan kegagalan. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan spesifik, ringkas, dan berhubungan dengan waktu, maka apakah ia mencapai atau tidak mencapai tujuan tersebut akan tampak nyata. Manajer yang secara sadar atau tidak sadar berusaha untuk menghindari tingkat tanggung jawab ini lebih mungkin untuk menghindari usaha perencanaan organisasi. Pfizer, suatu perusahaan farmasi besar, mengalami masalah karena manajernya tidak menetapkan tujuan untuk penelitian dan pengembangan. Sebagai akibatnya, organisasi tersebut jauh tertinggal di belakang karena manajer tidak memiliki cara untuk mengetahui seberapa efektif usaha penelitian dan pengembangan mereka sebenarnya.

#### e. Penolakan terhadap Perubahan

Hambatan lain dalam menetapkan tujuan dan perencanaan adalah penolakan terhadap perubahan. Perencanaan pada intinya terkait dengan perubahan sesuatu dalam organisasi. Avon Products hampir membuat dirinya sendiri bangkrut beberapa tahun yang lalu karena perusahaan bersikeras melanjutkan kebijakan pembayaran deviden yang besar kepada para pemegang sahamnya. Ketika laba mulai turun, manajer menolak memotong deviden dan mulai melakukan pinjaman untuk membayar deviden tersebut. Hutang perusahaan meningkat dari \$3 juta menjadi \$1,1 miliar dalam waktu delapan tahun. Pada akhirnya, manajer terpaksa menyelesaikan masalah dan memotong deviden.

#### f. Keterbatasan

Keterbatasan (constraints) yang membatasi apa yang dapat dilakukan organisasi merupakan hambatan utama yang lain.

### **JENIS-JENIS PERENCANAAN**

Ada beberapa macam perencanaan yang ditinjau dari beberapa segi, yaitu:

a) Jenis perencanaan menurut prosesnya :

(1) Policy Planning, suatu rencana yang memuat kebijakankebijakansaja, tentang garis besar atau pokok dan bersifat umum. Mengenai apa dan bagaimana melaksanakan kebijakanitu tidak dirumuskan. Contohnya ada pada GBHN.

(2) Program Planning, merupakan perincian dan penjelasan dari policy planning. Dalam perencanaan ini biasanya memuat, hal-hal berikut:(a) Ikhtisar tugas-tugas yang harus dikerjakan(b) Sumber-sumber dan bahan-bahan yang dapat digunakan(c) Biaya, personalia, situasi dan kondisi pekerjaan(d) Prosedur kerja yang harus dipatuhi(e) Struktur organisasi yang harus dipenuhi

(3) Operational Planning (perencanaan kerja), yakni suatu perencanaan yang memuat hal-hal yang bersifat teknis seperti cara-cara pelaksanaan tugas agar berhasil mencapai tujuan yang lebih tinggi. Hal-hal yang seringkali dimuat dalam perencanaan ini adalah: Analisa dari program perencanaan(a) Penetapan prosedur kerja(b) Metode-metode kerja(c) Tenaga-tenaga pelaksana(d) Waktu, dan sebagainya

b) Jenis perencanaan menurut jangka waktunya :

(1) Long Range Planning, yaitu perencanaan jangka panjang yang dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu lebih dari tiga tahun

(2) Intermediate Planning, yaitu perencanaan jangka menengah yang waktu pelaksanaannya membutuhkan waktu antara 1 hingga tiga tahun

(3) Short Range Planning, yaitu perencanaan jangka pendek yang pelaksanaannya membutuhkan waktu kurang dari 1 tahun

c) Jenis perencanaan menurut wilayah pelaksanaannya :

- (1) National Planning, yakni rencana yang diperuntukkan bagi seluruh wilayah Negara
- (2) Regional Planning, yakni rencana untuk suatu daerah
- (3) Local Planning, yakni rencana untuk suatu daerah yang sangat terbatas.

d) Jenis perencanaan menurut penggunaannya :

- (1) Single Use Planning, yaitu suatu perencanaan hanya untuk sekali pakai saja. Dalam artian jika rencana tersebut telah tercapai, maka tidak akan digunakan lagi
- (2) Repeats Planning, yaitu perencanaan yang dipakai secara berulang-ulang, walaupun sudah dilaksanakan berkali-kali

e) Jenis perencanaan dilihat dari segi luasnya usaha kegiatan :

1. General Planning, suatu rencana yang dibuat secara garis besar dan menyeluruh untuk kegiatan kerja sama yang lebih luas. Misalnya rencana Kepala Bidang Kanwil untuk satu tahun pelajaran
2. Special (Concentrated) Planning, suatu rencana mengenai kegiatan khusus, misalnya perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi kesulitan belajar di kelas IPA.

Perencanaan telah diterapkan pada semua jenis kegiatan dan sesungguhnya terdapat berbagai jenis perencanaan. Beberapa rencana meliputi: kegiatan yang sangat luas, sedangkan ada juga yang meliputi kegiatan terbatas saja, ada yang semata-mata meliputi pertimbangan operasional, sedangkan yang lain menitikberatkan pada pelaksanaan, biaya, kualitas atau unsur-unsur penting lainnya.

Menurut G.R. Terry bahwa jenis rencana dapat di klasifikasikan menjadi:

- a. Rencana Pengembangan
- b. Rencana Pemakai
- c. Rencana Anggota-Anggota Manajemen

Klasifikasi dari rencana-rencana tersebut adalah sesuai dengan waktu yang diliput oleh rencana-rencana yang bersangkutan. Dengan demikian terdapat rencana-rencana dilihat dari segi waktu jangka panjang (meliputi waktu lima tahun atau lebih) dan rencana jangka pendek (meliputi

waktu dua tahun atau kurang). Rencana-rencana yang meliputi waktu tiga hingga limatahun kadang-kadang dianggap berjangka pendek atau juga dianggap jangka panjang, tergantung dari organisasi yang bersangkutan, ada juga menyatakan rencana-rencana seperti adalah berjangka sedang, tetapi tidak begitu umum disebut demikian. G.R. Terry lebih condong memakai periode waktu membenarkan pengeluaran-pengeluaran seperti ditetapkan di dalam rencana yang bersangkutan. Artinya, mereka menginginkan agar rencana mencakup waktu yang diperlukan untuk menutup komitmen pengeluaran mereka. Hal tersebut sering dinyatakan sebagai Recovery Cost. Menerima konsepsi komitmen tersebut berarti bahwa yang direncanakan itu selalu berbeda, tergantung dari hal-hal tersebut di atas dan keyakinan dari para top manajer. Jenis-jenis rencana lainnya ialah rencana orientasi dan rencana operasional. Rencana-rencana tersebut dapat berupa rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana orientasi berusaha untuk memperjelas sasaran-sasaran perusahaan yang masih aktual, kegiatannya, kemampuan, personil dan hubungannya dengan para pelanggan. Dengan latar belakang rencana-rencana seperti itu, dapat dibuat proyeksi tentang hal-hal yang diharapkan akan terjadi. Sebaliknya, rencana-rencana tersebut dapat memberi evaluasi kepada para manajer tentang situasi, rencana. Rencana-rencana operasional meliputi kegiatan-kegiatan yang segera akan dilaksanakan. Ia dapat menjawab siapa yang akan melaksanakan apa mengaktifkan sumber-sumber fisik. yakni fasilitas, bahan dan personil, merupakan hal-hal yang dicakup oleh rencana tersebut.

## **TIPE-TIPE PERENCANAAN**

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama bagi setiap manajer, dalam praktek perencanaan dalam mengambil berbagai bentuk. Ini disebabkan beberapa alasan. Pertama, perbedaan tipe organisasi mempunyai perbedaan misi, dimana pendekatan perencanaan yang digunakan berbeda pula. Kedua, bahkan dalam suatu organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda. Ketiga, manajer-manajer yang berlainan akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Ada lima dasar yang digunakan dalam mengklasifikasikan perencanaan, yaitu:

1. Bidang fungsional : Mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda. Misalnya: rencana

produksi meliputi perencanaan kebutuhan bahan, scheduling atau penjadwalan produksi, jadwal pemeliharaan mesin, dan sebagainya.

2. Tingkatan organisasional : termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Teknik-teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkatan yang berbeda pula. Perencanaan organisasi keseluruhan akan lebih kompleks daripada rencana kerja organisasi.

3. Karakteristik (sifat) rencana : meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif. Misalnya : rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia, rencana produksi lebih bersifat kuantitatif dibanding rencana personalia.

4. Waktu : menyangkut rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

1. Jangka pendek < 1 tahun

2. Jangka menengah 1 – 5 tahun

3. Jangka panjang > 5 tahun

5. Unsur-unsur rencana: dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan sebagainya. Perencanaan berbagai tingkatan dan setiap tingkatan merupakan bagian dari tingkatan yang lebih tinggi.

Ada dua tipe utama rencana yaitu:

1. Rencana-rencana strategik (strategic plans), yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi.

2. Rencana-rencana operasional (operational plans), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai.

Ada dua tipe rencana-rencana operasional, yaitu:

a.) Rencana sekali pakai (single-use plans) dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah dicapai. Tipe-tipe pokok rencana sekali pakai adalah program, proyek dan anggaran. b.)

b.) Rencana tetap (standing plans) merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Wujud umum rencana-rencana tetap adalah kebijaksanaan, program dan aturan.

## **Langkah –Langkah Perencanaan**

Perencanaan membutuhkan pemikiran yang mendalam dengan pemikiran yang mendalam membantu proses perencanaan yang akan buat. Pemikiran tersebut dilandasi dengan keikhlasan dan keinginan untuk merencanakan suatu sebuah perencanaan bersama. Lebih dari dalam proses perencanaan hendaknya memperhatikan pendapat dan aspirasi bersama, Islam menurut Asnawir dalam bukunya Manajemen Pendidikan, paling tidak dalam menyusun perencanaan pendidikan, termasuk perencanaan pendidikan Islam, perlu memperhatikan empat unsure:

- Pertama tujuan hendaknya jelas, yang tercakup perumusan sasaran untuk mencari solusi dari problem yang ada.
- Kedua, menetapkan teknik pengumpulan dan pengolahan data.
- Ketiga, berorientasi ke masa depan yang bersifat prediksi. Keempat, adanya kegiatan yang tersusun, terangkai untuk mencapai tujuan.
- Keempat unsur tersebut hendaknya menjadi perhatian bagi manajer sebelum menyusun perencanaan. Hal ini perlu karena berhubungan dengan kualitas, efektifitas dan efisiensi dalam isi kebijakan yang tersusun dalam perencanaan.

Langkah-langkah perencanaan diantaranya:

- a. Menetapkan tugas dan tujuan Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat diformulir tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedang tujuan yaitu suatu atau nilai yang akan diperoleh.
- b. Observasi dan analisa Menentukan factor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan (Observasi) bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang digunakan.
- c. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan. Dimana kemungkinan yang telah diperoleh dapat diurut atas dasar tertentu, misalnya lamanya penyelesaian, besarnya biaya yang dibutuhkan efisiensi dan efektivitas dan lain sebagainya.

d. Membuat sintesa Sintesa yaitu alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sitesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut. Kemungkinan-kemungkinan yang ada mempunyaikelemahan-kelemahan.

## ANALISIS STUDI KASUS E-COMMERCE

### ANALISIS STUDI KASUS E-COMMERCE

Kelihatannya, Indonesia bukan hanya terkenal akan pasar mobile-nya yang besar, namun juga apapun yang berhubungan dengan sosial, e-commerce dan games. Banyak orang yang tertarik dengan e-commerce di Indonesia, tahun lalu adalah tahunnya e-commerce, ditandai dengan diluncurkannya lebih dari 20 perusahaan e-commerce. Dan tentu saja banyak yang kemudian gagal, menyisakan para pemain yang telah mapan seperti Rakuten, TokoBagus, Plasa, Berniaga, Kemana, Tokopedia, dll. Sebelum menganalisis lebih jauh studi kasus e-commerce tentunya kita harus mengetahui apa itu e-commerce. Perdagangan elektronik atau e-dagang (bahasa Inggris: Electronic commerce, juga e-commerce) adalah penyebaran, pembelian, penjualan, pemasaran barang dan jasa melalui sistem elektronik seperti internet atau televisi, www, atau jaringan komputer lainnya. E-dagang dapat melibatkan transfer dana elektronik, pertukaran data elektronik, sistem manajemen inventori otomatis, dan sistem pengumpulan data otomatis. Manfaat menggunakan e-commerce dalam dunia bisnis, yaitu :

- a) Dapat meningkatkan market exposure (pangsa pasar). Transaksi on-line yang membuat semua orang di seluruh dunia dapat memesan dan membeli produk yang dijual hanya dengan melalui media computer dan tidak terbatas jarak dan waktu.
- b) Menurunkan biaya operasional (operating cost). Transaksi E-Commerce adalah transaksi yang sebagian besar operasionalnya diprogram di dalam komputer sehingga biaya-biaya seperti showroom, beban gaji yang berlebihan, dan lain-lain tidak perlu terjadi.
- c) Melebarkan jangkauan (global reach). Transaksi on-line yang dapat diakses oleh semua orang di dunia tidak terbatas tempat dan waktu karena semua orang dapat mengaksesnya hanya dengan menggunakan media perantara komputer.
- d) Meningkatkan customer loyalty. Ini disebabkan karena sistem transaksi E-Commerce menyediakan informasi secara lengkap dan informasi tersebut dapat diakses setiap waktu selain itu dalam hal pembelian juga dapat dilakukan setiap waktu bahkan konsumen dapat memilih sendiri produk yang dia inginkan.
- e) Meningkatkan supply management. Transaksi E-Commerce menyebabkan pengefisienan biaya operasional pada perusahaan terutama pada jumlah karyawan dan jumlah stok barang yang tersedia sehingga untuk lebih menyempurnakan pengefisienan biaya tersebut maka sistem supply management yang baik harus ditingkatkan.
- f) Memperpendek waktu produksi. Pada suatu perusahaan yang terdiri dari berbagai divisi atau sebuah distributor di mana dalam pemesanan bahan baku atau produk yang akan dijual apabila kehabisan barang dapat memesannya setiap waktu karena on-line serta akan lebih cepat dan teratur karena semuanya secara langsung terprogram dalam komputer.

DAMPAK POSITIF DAN NEGATIF E-COMMERCE Dampak positif :

- 1) Revenue Stream (aliran pendapatan) baru yang mungkin lebih menjanjikan yang tidak bisa ditemui di sistem transaksi tradisional.
- 2) Dapat meningkatkan market exposure (pangsa pasar).
- 3) Menurunkan biaya operasional(operating cost).
- 4) Melebarkan jangkauan (global reach).
- 5) Meningkatkan customer loyalty.
- 6) Meningkatkan supplier management.
- 7) Memperpendek waktu produksi.
- 8) Meningkatkan value chain (mata rantai pendapatan).

Dampak Negatif :

- 1) Kehilangan segi finansial secara langsung karena kecurangan. Seorang penipu mentransfer uang dari rekening satu ke rekening lainnya atau dia telah mengganti semua data finansial yang ada.
- 2) Pencurian informasi rahasia yang berharga. Gangguan yang timbul bisa menyingkap semua informasi rahasia tersebut kepada pihak-pihak yang tidak berhak dan dapat mengakibatkan kerugian yang besar bagi si korban.

- 3) Kehilangan kesempatan bisnis karena gangguan pelayanan. Kesalahan ini bersifat kesalahan non-teknis seperti aliran listrik tiba-tiba padam.
- 4) Penggunaan akses ke sumber oleh pihak yang tidak berhak. Misalkan seorang hacker yang berhasil membobol sebuah sistem perbankan. Setelah itu dia memindahkan sejumlah rekening orang ke rekeningnya sendiri.
- 5) Kehilangan kepercayaan dari para konsumen. Ini karena berbagai macam faktor seperti usaha yang dilakukan dengan sengaja oleh pihak lain yang berusaha menjatuhkan reputasi perusahaan tersebut.
- 6) Kerugian yang tidak terduga. Disebabkan oleh gangguan yang dilakukan dengan sengaja, ketidakjujuran, praktek bisnis yang tidak benar, kesalahan faktor manusia, kesalahan faktor manusia atau kesalahan sistem elektronik.

Kasus-kasus Kejahatan E-Commerce di Indonesia Dalam beberapa dekade terakhir ini, banyak sekali perbuatan-perbuatan pemalsuan (*forgery*) terhadap surat-surat dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan bisnis. Perbuatan-perbuatan pemalsuan surat itu telah merusak iklim bisnis di Indonesia. Dalam KUH Pidana memang telah terdapat Bab khusus yaitu Bab XII yang mengkriminalisasi perbuatan-perbuatan pemalsuan surat, tetapi ketentuan-ketentuan tersebut sifatnya masih sangat umum. Pada saat ini surat-surat dan dokumen-dokumen yang dipalsukan itu dapat berupa *electronic document* yang dikirimkan atau yang disimpan di *electronic files* badanbadan atau institusi-institusi pemerintah, perusahaan, atau perorangan. Seyogyanya Indonesia memiliki ketentuan-ketentuan pidana khusus yang berkenaan dengan pemalsuan surat atau dokumen dengan membedakan jenis surat atau dokumen pemalsuan, yang merupakan *lex specialist* di luar KUH Pidana.

Di Indonesia pernah terjadi kasus *cybercrime* yang berkaitan dengan kejahatan bisnis, tahun 2000 beberapa situs atau web Indonesia diacak-acak oleh cracker yang menamakan dirinya *Fabianclone* dan *naisenodni*. Situs tersebut adalah antara lain milik BCA, Bursa Efek Jakarta dan Indosatnet (Agus Raharjo, 2002:37). Selanjutnya pada bulan September dan Oktober 2000, seorang craker dengan julukan *fabianclone* berhasil menjebol web milik Bank Bali. Bank ini memberikan layanan internet banking pada nasabahnya. Kerugian yang ditimbulkan sangat besar dan mengakibatkan terputusnya layanan nasabah (Agus Raharjo 2002:38). Kejahatan lainnya yang dikategorikan sebagai *cybercrime* dalam kejahatan bisnis adalah *Cyber Fraud*, yaitu kejahatan yang dilakukan dengan melakukan penipuan lewat internet, salah satu diantaranya adalah dengan melakukan kejahatan terlebih dahulu yaitu mencuri nomor kartu kredit orang lain dengan meng-*hack* atau membobol situs pada internet.

Menurut riset yang dilakukan perusahaan *Security Clear Commerce* yang berbasis di Texas, menyatakan Indonesia berada di urutan kedua setelah Ukraina (Shintia Dian Arwida. 2002). *Cyber Squalling*, yang dapat diartikan sebagai mendapatkan, memperjualbelikan, atau menggunakan suatu nama domain dengan itikad tidak baik atau jelek. Di Indonesia kasus ini pernah terjadi antara PT. *Mustika Ratu* dan *Tjandra*, pihak yang mendaftarkan nama domain tersebut (Iman Sjahputra, 2002:151-152). Satu lagi kasus yang berkaitan dengan *cybercrime* di Indonesia, kasus tersebut diputus di Pengadilan Negeri Sleman dengan Terdakwa Petrus Pangkur alias Bonny Diobok Obok. Dalam kasus tersebut, terdakwa didakwa melakukan *Cybercrime*. Dalam amar putusannya Majelis Hakim berkeyakinan bahwa Petrus Pangkur alias Bonny Diobok Obok telah membobol kartu kredit milik warga Amerika Serikat, hasil kejahatannya digunakan untuk membeli barang-barang seperti helm dan sarung tangan merk AGV. Total harga barang yang dibelinya mencapai Rp. 4.000.000,- (Pikiran Rakyat, 31 Agustus 2002).

Dilihat dari kasus-kasus yang terjadi diatas masih sangat banyak kasus kejahatan yang terjadi didalam *e-commerce*. Ini membuat *e-commerce* itu sendiri kesulitan untuk berkembang. Disamping itu banyaknya kejadian tersebut tidak dilaporkan oleh masyarakat kepada pihak kepolisian sehingga *cybercrime* yang terjadi hanya ibarat angin lalu, dan diderita oleh sang korban. Upaya penanggulangan kejahatan *e-commerce* sekarang ini memang harus diprioritaskan. Indonesia harus mengantisipasi lebih berkembangnya kejahatan teknologi ini dengan sebuah payung hukum yang mempunyai suatu kepastian hukum. Urgensi *cyberlaw* bagi Indonesia diharuskan untuk meletakkan dasar legal dan kultur bagi masyarakat indonesia untuk masuk dan menjadi pelaku dalam pergaulan masyarakat yang memanfaatkan kecanggihan dibidang teknologi informasi. Adanya hukum siber (*cyberlaw*) akan membantu pelaku bisnis dan auditor untuk melaksanakan tugasnya. *Cyberlaw* memberikan rambu-rambu bagi para pengguna internet. Pengguna internet dapat menggunakan internet dengan bebas ketika tidak ada peraturan yang mengikat dan "memaksa". Namun, adanya peraturan atau hukum yang jelas akan membatasi pengguna agar tidak melakukan tindak kejahatan dan kecurangan dengan menggunakan internet. Bagi auditor, selain menggunakan standar baku dalam mengaudit sistem informasi, hukum yang jelas dan tegas dapat meminimalisasi adanya tindak kejahatan dan kecurangan sehingga memberikan kemudahan bagi auditor untuk melacak tindak kejahatan tersebut. Adanya

jaminan keamanan yang diberikan akan menumbuhkan kepercayaan di mata. Masyarakat pengguna sehingga diharapkan pelaksanaan e-commerce khususnya di Indonesia dapat berjalan dengan baik.

## KESIMPULAN

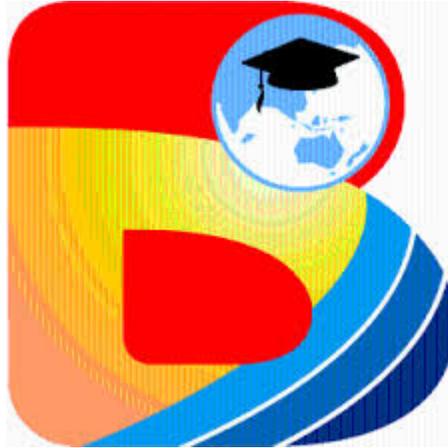
Dengan jumlah situs di web meningkat terus setiap harinya, ada banyak masalah yang perlu ditangani untuk memastikan fungsionalitas yang aman dari sebuah website. Ketika kita berbicara e-commerce maka keamanan adalah salah satu hal yang terpenting untuk membuat fungsi website terlaksana dengan baik. Sebuah toko e-commerce memerlukan volume lalu lintas yang baik untuk mendapatkan pelanggan potensial dan meningkatkan tingkat konversinya. Namun, untuk menarik pengunjung, situs web e-commerce harus menawarkan yang terbaik dari segalanya. Tidak hanya fitur yang baik, tetapi keamanan yang baik sama pentingnya. Transaksi online sebagian besar penuh dengan beberapa keraguan di pihak pengunjung, yaitu mereka diwajibkan untuk memberikan informasi sensitif seperti informasi kartu kredit dll untuk membuat transaksi online. Oleh karena itu, orang berpikir dua kali sebelum mempercayai sebuah website. Ini membuat tugas sedikit lebih keras untuk situs web. Sebuah website harus memiliki struktur yang kuat dan aman untuk menjamin pengunjung tentang keamanan mereka. Harus bisa meyakinkan pengunjung bahwa informasi mereka akan aman dan mereka dapat melakukan pembelian tanpa khawatir tentang apapun. Oleh karena itu, keamanan sangat penting atau situs web tidak akan mendapatkan setiap pelanggan potensial.

Dan tanpa pelanggan potensial, bisnis akan mengalami kegagalan dan kebangkrutan. Pengimplementasian e-commerce di Indonesia masih harus menempuh jalan yang panjang dan berliku. Berbagai hambatan yang ada dalam pengimplementasiannya dapat berupa teknis dan non-teknis yang kesemuanya itu membutuhkan kerjasama yang utuh antara pemerintah, pengembang dari e-commerce, pebisnis dan para konsumen pemanfaatnya. Seperti produk-produk teknologi informasi lainnya seperti juga e-government, e-commerce masih membutuhkan waktu yang lama untuk dapat dikenal dan diterima di Indonesia. Berbagai hambatan tersebut sebagai berikut:

- Dukungan pemerintah. Dukungan pemerintah yang masih belum jelas ditambah dengan belum adanya kebijakan-kebijakan yang mendukung perkembangan dari e-commerce ini dikeluarkan, belum jelasnya deregulasi dari sistem teknologi informasi khususnya internet yang merupakan salah satu tulang punggung dari perkembangan e-commerce, perbaikan sistem pabeanan dan deregulasi dalam ekspor impor barang.
- Perkembangan infrastruktur yang lambat. Salah satu hambatan utama adalah masih kurangnya infrastruktur yang ada dan belum merata ke pelosok Indonesia. Dibutuhkan keseriusan pemerintah untuk secara bertahap membangun infrastruktur yang baik dan terprogram sehingga secara bertahap, rakyat Indonesia mulai dapat dikenalkan dengan internet sebagai salah satu hasil dari perkembangan teknologi informasi dengan biaya yang murah dan terjangkau.
- Kurangnya sumber daya manusia. Kurangnya SDM Indonesia yang benar-benar menguasai sistem e-commerce ini secara menyeluruh, yang tidak saja menguasai secara teknis juga non-teknis seperti sistem perbankan, lalu lintas perdagangan hingga sistem hukum yang berlaku. Salah satu alasan yang cukup utama yaitu masih kurangnya ketersediaan informasi, mulai dari buku-buku referensi, jurnal, majalah/tabloid yang membahas tentang e-commerce juga sarana pendidikan, seminar, workshop hingga pusat-pusat pengembangan yang dibangun antara pemerintah, pusat-pusat pendidikan dan tenaga ahli di bidang e-commerce.
- Dukungan dari institusi finansial seperti bank dan asuransi. Belum banyaknya bank yang telah membangun sistem “electronic banking” nya dengan baik, selain itu perbankan Indonesia juga masih sulit untuk melakukan transaksi dengan menggunakan mata uang lain, apalagi dalam jumlah nilai yang kecil serta belum adanya pihak ketiga sebagai penjamin transaksi secara online yang benar-benar berada di Indonesia.
- Perlaku. Pertama-tama, belanja online bukanlah sesuatu yang baru bagi orang Indonesia yang tinggal di kota besar, mereka telah mengetahui tentang hal ini namun entah kenapa tidak dilakukan. Sebagian besar orang Indonesia masih kurang mempercayai situs-situs e-commerce, bukan tentang keamanan dari berbelanja online yang tidak mereka percayai namun justru merchant-nya. Mereka takut ditipu, selain itu kurangnya kredibilitas/reputasi yang diberikan oleh pasar semakin memperburuk keadaan.
- Sebagian besar e-commerce startup tidak memperhatikan sarana logistik ini, “kami hanya menyediakan pasar, bukan logistik” adalah alasan klasik yang disampaikan, namun bila sebuah perusahaan e-commerce ingin sukses, logistik adalah hal yang wajib. Memang benar, Anda menjalankan perusahaan “online”, namun e-commerce tetaplah commerce (perdagangan) yang

menggunakan internet. Dan salah satu bagian dari perdagangan tersebut adalah logistik, cara mendistribusikan dan mengirimkan barang langsung ke pembeli! Hal ini merupakan permasalahan bagi sebagian besar perusahaan, menemukan metode operasional dari awal hingga akhir, dari ujung ke ujung. Dari mulai merambah laman mencari barang, membayar, keamanan dan pengiriman barang.

Maka dari itulah dengan adanya beberapa kendala ini diharapkan para pelaku ecommerce dapat memperbaiki sarana dan prasarana pendukung e-commerce, dengan begitu produsen dan konsumen sama-sama diuntungkan dalam hal ini.



MAKALAHGAGALNYA MANAJEMEN PERENCANAAN DAN FUNGSI  
ORGANISASI JIWASARAYA

DISUSUN UNTUK MEMENUHI TUGAS MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA

OLEH FAIZAL

192510043

JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan rahmat-nya saya akhirnya bisa menyelesaikan makalah ini

Tidak lupa kami menyampaikan rasa terima kasih kepada dosen pengajar ibu Dr.Ir.Hasmawaty MT,MM yang telah memberikan banyak bimbingan serta masukan yang bermanfaat dalam proses penyusunan karya ilmiah ini. Rasa terima kasih juga hendak kami ucapkan kepada rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan kontribusinya baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga karya ilmiah ini bisa selesai pada waktu yang telah ditentukan.

Meskipun kami sudah mengumpulkan banyak referensi untuk menunjang penyusunan karya ilmiah ini, namun kami menyadari bahwa di dalam karya ilmiah yang telah kami susun ini masih terdapat banyak kesalahan serta kekurangan. Sehingga kami mengharapkan saran serta masukan dari para pembaca demi tersusunnya karya ilmiah lain yang lebih lagi. Akhir kata, kami berharap agar karya ilmiah ini bisa memberikan banyak manfaat.

Palembang, 10 Januari 2020

Faizal

## DAFTAR ISI MAKALAH :

1. Cover Makalah
2. Kata Pengantar
3. Daftar Isi
4. Pendahuluan
5. Pembahasan
6. Penutup
7. Daftar Pustaka

## PENDAHULUAN

Jiwasraya dibangun dari sejarah panjang. Bermula dari *NILLMIJ, Nederlandsch Indische Levensverzekering en Liffrente Maatschappij* van 1859, tanggal 31 Desember 1859. Perusahaan asuransi jiwa yang pertama kali ada di Indonesia (Hindia Belanda waktu itu) didirikan dengan akta Notaris William Hendry Herklots Nomor 185. Pada tahun 1957 perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di Indonesia dinasionalisasi sejalan dengan program Indonesianisasi perekonomian Indonesia. Tanggal 17 Desember 1960 *NILLMIJ* van 1859 dinasionalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 1958 dengan mengubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggungjawaban Djiwa Sedjahtera.

Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961, tanggal 1 Januari 1961, 9 (sembilan) perusahaan asuransi jiwa milik Belanda dengan inti *NILLMIJ* van 1859 dilebur menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Empat tahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1965 berdasarkan Keputusan Menteri PPP Nomor BAPN 1-3-24, nama Perusahaan negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera diubah menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Djas Sedjahtera.

Setahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1966, berdasarkan PP No.40 tahun 1965 didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya yang merupakan peleburan dari Perusahaan negara Asuransi Djiwa Sedjahtera.

Berdasarkan SK Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2/SK/66 tanggal 1 Januari 1966, PT Pertanggungjawaban Djiwa Dharma Nasional dikuasai oleh Pemerintah dan diintegrasikan kedalam Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 tahun 1972, tanggal 23 Maret 1973 dengan Akta Notaris Mohamad Ali Nomor 12 tahun 1973, Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Jiwasraya yang anggaran dasarnya kemudian diubah dan ditambah dengan akta notaris Sri Rahayu Nomor 839 tahun 1984 Tambahan Berita Negara Nomor 67 tanggal 21 Agustus 1984 menjadi PT Asuransi Jiwasraya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 tahun 1995, diubah dan ditambah terakhir dengan akta notaris Imas Fatimah SH, Nomor 10 tanggal 12 Mei 1988 dan akta perbaikan Nomor 19 tanggal 8 September 1998 yang telah diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Nomor 1671 tanggal 16 Maret 2000 dan akta perubahan Notaris Sri Rahayu H.Prasetyo,Sh, Nomor 03 tanggal 14 Juli 2003 menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

Anggaran Dasar PT Asuransi Jiwasraya (Persero) telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akta Notaris Netty Maria Machdar, SH. Nomor 74 tanggal 18 Nopember 2009 sebagaimana surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.10.01078 tanggal 15 Januari 2010, dan Akta Nomor 155 tanggal 29 Agustus 2008 yang telah mendapatkan persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan Nomor AHU-96890.AH.01.02 tahun 2008 tanggal 16 Desember 2008.

Asuransi Jiwasraya terlahir dengan gagasan mulia: mendidik masyarakat merencanakan masa depan. Sebuah gagasan besar yang telah lebih dari 152 tahun lalu disadari makna pentingnya oleh para perintis, pendiri dan penentu kebijakan di Republik ini. Untuk mengemban tugas mulia ini, Jiwasraya mengerahkan seluruh dedikasi dan keahliannya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat akan asuransi jiwa dan perencanaan keuangan yang semakin kompleks dan kompetitif.

Komitmen dan semangat untuk terus menjadikan gagasan mulia tersebut sebagai landasan pelayanan dan panduan gerak laju bisnisnya mengantarkan Jiwasraya pada berbagai penghargaan kinerja tidak hanya diakui di Indonesia saja, bahkan dunia. Pada tahun 2011, Jiwasraya untuk kedua kalinya meraih penghargaan *World Finance Award* untuk kategori *Insurance Company of The Year*. Sebuah apresiasi membanggakan yang akan memacu lahirnya berbagai inisiatif dan terobosan penting bagi pencapaian kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Menjawab ketatnya tantangan kompetisi global, Jiwasraya terus menata seluruh lini pelayanannya untuk bekerja lebih efisien dan produktif, seraya mengoptimalkan berbagai potensi yang dimiliki. Pada sisi produk, Jiwasraya tidak pernah berhenti melakukan inovasi berdasarkan perhitungan dan benchmark yang cermat (new product development). Sumberdaya dan energi perusahaan juga difokuskan pada berbagai lini penting agar dapat meningkatkan level produktivitas kinerja sehingga mampu mendorong

pencapaian target. Apik pemasaran sebagai garda depan penjualan didukung melalui kegiatan promosi yang dilakukan sejalan dengan peningkatan kualifikasi, keahlian dan jumlah agen untuk menguatkan penetrasi ke wilayah dan segmen yang belum tergarap optimal. Jiwasraya juga telah melakukan investasi yang serius untuk meningkatkan kapasitas kinerja dari sisi teknologi informasi sehingga mampu memberikan dampak yang signifikan pada percepatan, kehandalan dan keakuratan pelayanan.

Melalui berbagai strategi, inisiatif strategis, sikap, tindakan yang makin profesional, yang dilandasi tujuan mulia, Jiwasraya memacu langkah menuju 5 (lima) besar perusahaan asuransi jiwa di Indonesia yang membanggakan Indonesia dan diakui dunia.

Dewan Komisaris PT Asuransi Jiwasraya saat ini adalah:

- Sentot A. Sentausa (Komisaris Utama & Independen)
- Scenaider Clasein Hasudungan Siahaan (Komisaris)
- Tunggul Rajagukguk (Komisaris)

Dewan Direksi PT Asuransi Jiwasraya saat ini adalah:

- Hexana Tri Sasongko (Direktur Utama)
- Oen, Indra Widjaja (Direktur Pemasaran Korporat)
- Rianto Ahmadi (Direktur Teknik)
- Danang Suryono (Direktur Keuangan)
- Fabiola Noralita Sondakh (Direktur Pemasaran Ritel)

## Pembahasan

Pada 2017, Jiwasraya memperoleh opini tidak wajar dalam laporan keuangannya. Opini tidak wajar itu diperoleh akibat adanya kekurangan pencadangan sebesar Rp 7,7 triliun. Berlanjut ke tahun 2018, Jiwasraya akhirnya membukukan kerugian unaudited sebesar Rp 15,3 triliun. Pada September 2019, kerugian menurun jadi Rp 13,7 triliun. Kemudian pada November 2019, Jiwasraya mengalami negatif equity sebesar Rp 27,2 triliun. Disebutkan sebelumnya, kerugian itu terutama terjadi karena Jiwasraya menjual produk saving plan dengan cost of fund tinggi di atas bunga deposito dan obligasi. Apalagi berdasarkan catatan BPK, produk saving plan merupakan produk yang memberikan kontribusi pendapatan tertinggi sejak tahun 2015.

Adapun kasus Jiwasraya disebut-sebut bermula pada 2002. Saat itu, BUMN asuransi itu dikabarkan sudah mengalami kesulitan. Namun, berdasarkan catatan BPK, Jiwasraya telah membukukan laba semu sejak 2006. Alih-alih memperbaiki kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan saham berkualitas, Jiwasraya justru menggelontorkan dana sponsor untuk klub sepak bola dunia, Manchester City, pada 2014. Kemudian pada tahun 2015, Jiwasraya meluncurkan produk JS Saving Plan dengan cost of fund yang sangat tinggi di atas bunga deposito dan obligasi. Sayangnya, dana tersebut kemudian diinvestasikan pada instrumen saham dan reksadana yang berkualitas rendah. Adapun dalam kurun waktu 2010-2019, BPK telah dua kali melakukan pemeriksaan atas Jiwasraya, yaitu Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu (PDTT) tahun 2016 dan pemeriksaan investigatif pendahuluan tahun 2018. Dalam investigasi tahun 2016, BPK mengungkapkan 16 temuan terkait dengan pengelolaan bisnis, investasi, pendapatan, dan biaya operasional tahun 2014-2015. Temuan tersebut mengungkapkan, Jiwasraya kerap berinvestasi pada saham gorengan, seperti TRIO, SUGI, dan LCGP. Lagi-lagi, investasi tak didukung oleh kajian usulan penempatan saham yang memadai. Pada tahun 2016 pula, Jiwasraya telah diwanti-wanti berisiko atas potensi gagal bayar dalam transaksi investasi dengan PT Hanson Internasional. Ditambah, Jiwasraya kurang optimal dalam mengawasi reksadana yang dimiliki.

Kemudian, menindaklanjuti hasil temuan 2016, BPK akhirnya melakukan investigasi pendahuluan yang dimulai pada 2018. Yang menggemparkan, hasil investigasi ini menunjukkan adanya penyimpangan yang berindikasi fraud dalam mengelola saving plan dan investasi. Potensi fraud disebabkan oleh aktivitas jual beli saham dalam waktu yang berdekatan untuk menghindari

pencatatan unrealized loss. Kemudian, pembelian dilakukan dengan negosiasi bersama pihak-pihak tertentu agar bisa memperoleh harga yang diinginkan. Parahnya, selain investasi pada saham gorengan, kepemilikan saham tertentu melebihi batas maksimal di atas 2,5 persen. Saham-saham gorengan yang kerap dibelinya, antara lain saham Bank BJB (BJBR), Semen Baturaja (SMBR), dan PT PP Properti Tbk. Saham-saham gorengan tersebut berindikasi merugikan negara sebesar Rp 4 triliun. Pada posisi per 30 Juni 2018, Jiwasraya diketahui memiliki 28 produk reksadana dengan 20 reksadana di antaranya memiliki porsi di atas 90 persen yang sebagian besar reksa dana berkualitas rendah. Selanjutnya, BPK juga mendapat permintaan dari Komisi XI DPR RI dengan surat Nomor PW/19166/DPR RI/XI/2019 tanggal 20 November 2019 untuk melakukan PDTT lanjutan atas permasalahan itu. Selain DPR, BPK juga diminta oleh Kejaksaan Agung untuk mengaudit kerugian negara. Permintaan itu dilayangkan melalui surat tanggal 30 Desember 2019. Kasus masih berlanjut, BPK pun saat ini tengah melakukan dua pekerjaan, yaitu melakukan investigasi untuk memenuhi permintaan DPR dan menindaklanjuti hasil investigasi pendahuluan sekaligus menghitung kerugian negara atas permintaan Kejaksaan Agung. Saat ini, rasio kecukupan modal Jiwasraya atau Risk Based Capital (RBC) minus hingga 850%. RBC adalah rasio solvabilitas yang menunjukkan kesehatan keuangan perusahaan asuransi, di mana semakin besar maka makin sehat pula kondisi finansialnya. Angka ini jauh dari ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mengharuskan modal minimum yang harus dipenuhi oleh perusahaan asuransi baik umum atau jiwa adalah 120%. Dalam Dokumen Penyelamatan Jiwasraya yang diperoleh CNBC Indonesia, disebutkan untuk mencapai nilai RBC sampai 120%, dibutuhkan dana sebesar Rp 32,89 triliun. Puncaknya terjadi kala Jiwasraya mengalami gagal bayar atas produk JS Saving Plan pada 1 Oktober 2018. Manajemen tidak mampu membayar polis asuransi JS Saving Plan yang jatuh tempo sebesar Rp 802 miliar. Perkembangan terbaru, BPK menurunkan tim untuk melakukan investigasi terkait kasus Jiwasraya. BPK segera akan melakukan audit investigasi terhadap perusahaan asuransi pelat merah tersebut yang memiliki gagal bayar polis mencapai Rp 12,4 triliun

## **Penutup**

Dari pembahasan kasus diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen Jiwasraya telah salah melakukan hal perencanaan dimana dana yang dititipkan oleh nasabah malah dijadikan instrumen untuk penambahan dana melalui pasar modal dengan penjualan saham namun saham yang berbentuk gorengan dimana saham-saham tersebut nilainya naik-turun secara fluktuatif. Selain itu Jiwasraya juga telah gagal dalam menjalankan fungsi organisasi-nya dimana para pemegang keputusan (decision maker) malah setuju untuk menginvestasikan dana tersebut dalam bentuk saham gorengan. Seharusnya baik dewan direksi dan komisaris duduk bersama untuk membahas terperinci mengenai perumusan investasi tersebut, dan juga harus membahas pengeluaran sebuah produk secara detail jangan mengiming-ngimin konsumen dengan bunga imbal balik yang tinggi yaitu 7 % setiap tahun untu produk JS Production Plan. Namun faktanya yang terjadi para pembuat keputusan seperti menyetujui metode ini dan melakukan pembiaran sehingga perusahaan sekarang menderita kerugian.

Ada beberapa opsi penyelesaian kasus Jiwasraya yaitu :

1. Pembentukan anak perusahaan dimana hal ini telah dilakukan pemerintah dengan membentuk anak perusahaan Jiwasraya Putra
2. Reasuransi dukungan modal atau skema financial reinsurance dan penerbitan *mandatory convertible bond* (MCB) atau subdept kepada holding.

## **Daftar Pustaka**

1. [https://id.wikipedia.org/wiki/Asuransi\\_Jiwasraya](https://id.wikipedia.org/wiki/Asuransi_Jiwasraya)
2. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200108130133-17-128533/ojk-buka-kronologis-masalah-yang-menimpa-jiwasraya>
3. <https://money.kompas.com/read/2020/01/09/063000926/simak-ini-kronologi-lengkap-kasus-jiwasraya-versi-bpk?page=all>
4. <https://republika.co.id/berita/q23bze383/selesaikan-kasus-jiwasraya-pemerintah-buka-opsi-emb-to-bem>

Start-up yang disertai dengan perencanaan seolah menjadi primadona dalam dunia bisnis saat ini, tidak hanya di Indonesia, namun juga di seluruh dunia. Popularitas itu ada karena sejumlah perusahaan yang menerapkan manajemen perencanaan sebelum memulai kegiatan usaha mampu berkembang menjadi sangat besar dan bahkan mampu mengubah dinamika dunia bisnis dalam proses pengembangannya. Uber adalah contoh yang paling mudah dalam kasus ini.

Suksesnya perusahaan semacam Uber maupun Google itu semua didukung oleh manajemen perencanaan yang matang dan terstruktur dengan baik serta memberi anggapan bahwa mendirikan start-up adalah bisnis yang sangat menjanjikan. Tapi kenyataannya tanpa strategi dan penerapan manajemen perencanaan yang baik Semua itu tidak akan terealisasi dengan sempurna. Semua kegiatan dalam menciptakan usaha tidak sesederhana yang ada di permukaan.

Seperti diwartakan *Fortune*, di Silicon Valley, pusat dan simbol kesuksesan perusahaan start-up di seluruh dunia, terdapat ungkapan umum bahwa 9 dari 10 perusahaan start-up mengalami kegagalan. Ungkapan ini adalah kristalisasi pengalaman para pendiri start-up yang menggambarkan betapa kerasnya perjuangan untuk membangun sebuah start-up.

Menurut laporan *CBInsights*, sebagian besar start-up gagal karena mereka tidak dapat melayani apa yang dibutuhkan oleh pasar. Sebanyak 42 persen dari 101 tulisan dari para *founder* perusahaan start-up menyatakan hal tersebut.

Sementara itu, 29 persen menyebutkan bahwa banyak dari perusahaan start-up kehabisan dana. Sisanya bervariasi, mulai dari tim yang tidak tepat, produk yang buruk, tersingkir oleh pesaing yang lain, hingga gagal melakukan *pivot*.

Dalam kasus start-up di Indonesia, analisis dari laporan *CBInsights* itu terbukti. Banyak perusahaan start-up yang gagal di Indonesia memiliki konsep bisnis yang terfokus pada "menyelesaikan masalah yang menarik untuk diselesaikan," tanpa menerapkan strategi perencanaan serta bukan memfokuskan pada apa yang dibutuhkan oleh pasar.

Foodpanda termasuk ke dalam perusahaan yang gagal mengidentifikasi pasar Indonesia. Masyarakat Indonesia pada umumnya tidak membutuhkan layanan pesanantar yang menjaga kualitas makanan seperti yang dilakukan oleh Foodpanda dengan menyediakan kotak penyimpanan khusus selama perjalanan dan membatasi jangkauan pengantaran, yakni 25 kilometer.

Masyarakat Indonesia lebih menyukai banyaknya variasi makanan yang dapat dipilih, serta tidak terbatasnya jangkauan pengantaran seperti yang dilakukan oleh Go-Jek dalam layanan Go-Food miliknya.

Selain itu, seperti dikutip dari *Tech in Asia*, salah satu problem mendasar dari layanan pesanantar makanan di Indonesia adalah kecilnya jumlah pesanan yang dilakukan oleh para pengguna layanan. Karena masyarakat Indonesia cenderung memesan makanan dalam jumlah kecil, maka untuk menutup biaya operasional perusahaan harus bisa meningkatkan jumlah pemesanan. Hal itu gagal dipenuhi oleh Foodpanda, sebab mereka mengharuskan minimum nilai pemesanan dalam layanannya.

Nama : Imam Muhammad Sadek  
Nim : 192510051  
Kelas Reguler A Magister Manajemen

## STUDI KASUS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DI ASAR

Tien Kartini Abstrak konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digemborgemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah. Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah

Kata Kunci: manajemen berbasis sekolah, kasus MBS, sekolah dasar

## PENDAHULUAN

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai kehidupan termasuk kehidupan pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang sedang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah" yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi. Konsekuensi logis dari Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat yang selama ini telah dipraktikkan perlu diubah menjadi manajemen pendidikan berbasis sekolah. Perlunya penerapan MBS di sekolah didasarkan atas alasan-alasan normatif dan alasan empirik. Berdasarkan norma normatif, kita menyadari bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu proses memanusiakan manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Suryadi dan Tilaar (1993: 189) yang mengartikan pendidikan sebagai memanusiakan manusia. Proses ini terdiri dari dua dimensi utama, yaitu dimensi statis dan dimensi dinamis. Dimensi statis adalah proses transfer nilai-nilai yang sudah ada dari generasi sebelumnya. Sedangkan dimensi dinamis yaitu transfer dari berbagai bentuk karya, rasa, dan karsa dan budaya di mana proses pendidikan itu terjadi. Dengan demikian pemupukan jiwa kerja keras berlandaskan pengetahuan yang memadai merupakan tugas dan tanggung jawab pendidikan. Pendidikan adalah wahana bagi pengembangan sumber daya manusia agar memiliki tanggung jawab dan memiliki jiwa disiplin. Dengan demikian pendidikan bukan hanya pengajaran lebih jauh adalah proses pembinaan akhlak mulai. Salah satu bentuk nyata dari tujuan luhur pendidikan tersebut adalah dijadikannya beberapa mata pelajaran sebagai pelajaran utama di sekolah. Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada manajemen sekolah. Di samping memperhatikan proses pembelajaran, sekolah juga selayaknya memperhatikan perkembangan programnya. Baik dan buruknya pelaksanaan proses pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh faktor sekolah. Hal ini berarti bahwa sekolah menjadi dasar bagi keberlangsungan pendidikan. Sekolah memiliki peranan penting dalam melancarkan pendidikan siswanya.

Guru adalah Pendidik dan anak-anak adalah siswa. Guru akan mendidik anak tentang berbagai perspektif kehidupan, pemilihan lingkungan kehidupan, dan penentuan jangkauan masa depan anak. Oleh sebab itu Syah (1997: 28) mengemukakan bahwa pendidikan adalah usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dari segala perbuatannya. Orang dewasa itu adalah guru yang atas dasar tugas dan kedudukannya mempunyai kewajiban untuk mendidik. Implikasi dari hal di atas adalah bahwa sekolah dasar memainkan peranan penting dalam pendidikan anak. Kesuksesan guru di SD mendidik anak merupakan dasar bagi kesuksesan anak di masa yang akan datang. Oleh sebab itu, Gerungan (1987: 181) berpendapat guru SD harus benar-benar memperhatikan keadaan keluarganya, karena SD merupakan lingkungan sekolah for

mal pertama dalam kehidupan manusia, tempat anak belajar dan menyatakan diri sebagai manusia sosial di dalam hubungan interaksi dengan kelompoknya. Selain alasan normatif, secara empirik manajemen berbasis sekolah memang perlu diterapkan karena di lapangan menunjukkan kenyataan-kenyataan sebagai berikut.

1. Manajemen berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan memiliki banyak kelemahan, antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan yang dikarenakan lapisLapis birokrasi yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah; dalam kenyataan, administrasi telah mengendalikan kreasi; proses pendidikan dijalankan dengan undermanaged sehingga menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah; pendekatan sarwanegara (statedriven) telah menempatkan sekolah pada posisi yang marginal, sehingga sekolah tidak berdaya, tidak memiliki keberanian moral (prakarsa) untuk berinisiatif; sekolah tidak mandiri; terjadi penyumbatan dan bahkan pemasangan demokras; sekolah tidak peka dan jeli dalam menangkap dan mengungkap permasalahan, kebutuhan, dan aspirasi pendidikan dari masyarakat; dan manajemen berbasis pusat tidak saja menumpulkan daya kreativitas sekolah, tetapi juga mengikis habis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.
2. Sekolah paling memahami permasalahan di sekolahnya. Karena itu, sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.
3. Perubahan di sekolah akan terjadi jika semua warga sekolah ada "rasa memiliki" dan "rasa memiliki" berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, makin besar rasa memiliki terhadap sekolah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Yang demikian ini berarti bahwa "perubahan" lebih disebabkan oleh dorongan internal sekolah dari pada tekanan dari luar sekolah.
4. Telah lama pengaturan yang bersifat birokratis lebih dominan dari pada tanggung jawab profesional, sehingga kreativitas sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya terpasung dan bahkan terbunuh. Tidak jarang pula dijumpai bahwa formalitas sering jauh melampaui hakiki. Yang lebih parah lagi guruguru kehilangan "jiwa kependidikannya". Mendidik tidak lebih dari sekadar pengenalan nilai-nilai, yang hasilnya hanya berupa pengetahuan nilai (logos) dan belum sampai pada penghayatan nilai (etos), apalagi sampai pengamalannya. Akibatnya proses belajar mengajar di sekolah lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh guru, dibanding daya kreasi, nalar, dan eksperimentasi peserta didik untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. Tidak ada keterbukaan dan demokrasi. Tidak ada toleransi pada kekeliruan akibat kreativitas berpikir, karena yang benar adalah apa yang diperse

psikan benar oleh guru, sehingga yang terjadi hanyalah memorisasi dan "recall" dan tidak dihargainya kreativitas dan kemampuan peserta didik. Padahal, pembelajaran yang sebenarnya semestinya lebih mementingkan pada proses "pencarian jawaban" dibanding "memiliki jawaban".

## BEBERAPA KASUS IMPLEMENTASI MBS DI SEKOLAH DASAR

1. Kerancuan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digemborgemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah. Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah.

2. Kerancuan Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah Salah tafsir terhadap konsep manajemen berbasis sekolah menyebabkan munculnya kerancuan langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah secara utuh. Selama ini sekolah cenderung tersendat-sendat dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah. Bahkan dalam beberapa kebijakan cenderung muncul kerancuan pengambilan kebijakan. Kerancuan langkah dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari ketidaklogisan langkah-langkah yang selama ini diambil sekolah. Langkah-langkah yang selama ini diambil cenderung acak dan tidak konsisten. Hal ini menyebabkan bertumpuknya langkah-langkah yang diambil dan akhirnya menyebabkan banyaknya kegiatan yang mubazir bahkan berdampak buruk bagi sekolah. Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, setiap langkah pelaksanaannya sebaiknya telah menginkluskannya otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap langkah-langkah selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Pernyataan ini belum sepenuhnya dipahami di sekolah sehingga sampai saat ini langkah-langkah untuk mewujudkan manajemen berbasis sekolah masih belum jelas. Berdasarkan uraian di atas, pembahasan tentang langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah harus dibahas dalam karya ilmiah ini.

3. Kerancuan Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (transisi) merupakan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian, baik sistem (struktur)-nya, budayanya, maupun figurinya, dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, kita tidak bermimpi bahwa perubahan ini akan berlangsung sekali jadi dan baik hasilnya. Dengan demikian, fleksibilitas dan eksperimentasi-eksperimentasi yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah perlu didorong. Kenyataannya di lapangan manajemen berbasis sekolah sering dilaksanakan dengan kesan terburu-buru dan dipaksakan. Dari model pelaksanaan yang demikian lahirlah kerancuan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kerancuan ini terutama terlihat dalam kegiatan melakukan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Padahal kerancuan melakukan penyusunan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan ketiakan keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan kenyataan di atas, pada karya ilmiah ini penulis merasa tertuntut untuk menguraikan beberapa strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Diharapkan dengan adanya strategi yang tepat ini akan mendorong implementasi manajemen berbasis sekolah secara lebih baik di masa yang akan datang. Berbagai strategi tersebut akan penulis uraikan pada bagian berikut makalah ini.

## PEMECAHAN MASALAH

1. Pemecahan Masalah Pendalam Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Istilah manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti "berdasarkan pada" atau "berfokus pada". Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuanketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia; spesifikasi untuk barang/jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa "manajemen berbasis sekolah" adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif)". Lebih ringkas lagi, manajemen berbasis sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut manajemen berbasis sekolah = otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung (UndangUndang No.22 Th.1999 tentang Pemerintahan Daerah). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "swa", misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, swalayan, dan swaswa lainnya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundangundangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri. Pengambilan keputusan partisipatif (David, 1989) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan

harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah. Dengan pengertian di atas, maka pengembangan manajemen berbasis sekolah semestinya mengakar di sekolah, terfokus di sekolah, terjadi di sekolah, dan dilakukan oleh sekolah. Untuk itu, penerapan manajemen berbasis sekolah memerlukan konsolidasi manajemen sekolah.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk "memberdayakan" sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Ciri-ciri sekolah yang "berdaya" pada umumnya: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil risiko, dsb.); bertanggung jawab terhadap hasil sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen (T,R,P,L,T3,K) dan sumber dayanya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Selanjutnya, bagi sumber daya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggung jawab, dia memiliki suara bagaimana sesuatu dikerjakan, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya di mana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya. Contoh-contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara "teamwork", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, mendengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.

2. Pemecahan Masalah Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam artian yang sesungguhnya, sebenarnya sulit memberikan contoh langkah mewujudkan manajemen berbasis yang "uniformitas" dan "konformitas" sekaligus, karena dalam kenyataan juga tidak mudah menemukan sekolah yang karakteristik "kacah"-nya atau "pacakan"-nya sama. Model manajemen berbasis sekolah berikut merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal, sehingga setiap sekolah yang akan mengadopsi model ini perlu mengadaptasikannya/menyesuaikannya dengan karakteristik kacah di sekolah masing-masing. Model manajemen berbasis sekolah berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem (berpikir sistem), yaitu output-proses-input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat), semestinya dimulai dari "output" yang akan dicapai, kemudian ke "proses", dan baru ke "input" yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Namun, langkah-langkah pemecahan persoalannya ditempuh dengan mengikuti urutan yang berlawanan dengan arah analisis SWOT. Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, maka setiap penjelasan

berikut telah menginkluskikan otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebutkan istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap pembahasan butir-butir berikut selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Secara ringkas, proses dan langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan seperti berikut. Proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut "input", sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengelolaan kelembagaan, (c) proses pengelolaan program, dan (d) proses belajar mengajar.

a. Proses Pengambilan Keputusan Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu "inti" manajemen berbasis sekolah. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari "wilayah kesamaan" antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stakeholders) yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan pemerintah/yayasan). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan "rasa memiliki" bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dan ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Paling tidak ada tiga pertanyaan yang harus dijawab oleh kepala sekolah sewaktu akan menerapkan pengambilan keputusan partisipatif: (1) bagaimana cara menentukan, dalam setiap kasus, apakah cocok dan produktif jika pengambilan keputusan melibatkan kelompok-kelompok kepentingan?; (2) kemudian, jika proses pengambilan keputusan perlu melibatkan kelompok-kelompok kepentingan, pertanyaan kedua adalah: bagian yang mana dari proses pengambilan keputusan yang perlu melibatkan kelompok-kelompok kepentingan?; (3) pertanyaan ketiga adalah cara yang mana (apa) yang paling efektif untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan? Tentunya tidak semua wilayah (zona) pengambilan keputusan harus melibatkan semua kelompok kepentingan. Ada wilayah-wilayah yang memang merupakan hak prerogatif pimpinan untuk diputuskan secara sendirian dan bawahan harus menerimanya tanpa syarat. Kalau pun pimpinan melibatkan kelompok-kelompok kepentingan, maka hal ini harus dipikirkan secara mendalam dan terkontrol pelaksanaannya. Ada empat petunjuk untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang harus melibatkan para kelompok kepentingan, yaitu relevansi, kompetensi, yurisdiksi, dan kompatibilitas tujuan. Pertama, adalah tingkat relevansinya. Sekiranya keputusan yang akan diambil relevan dengan kebutuhan kelompok kepentingan tertentu (kelompok yang bakal terkena dampak keputusan), maka pengambilan keputusan sebaiknya melibatkan kelompok kepentingan tersebut. Kedua, adalah uji keahlian. Artinya, kelompok kepentingan yang akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, harus memiliki sesuatu untuk dikontribusikan. Mereka harus memiliki kompetensi untuk ikut serta dalam memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan kepentingannya. Ketiga, uji yurisdiksi. Sekolah didirikan untuk menjalankan fungsinya melalui struktur hierarkis. Karena itu, ada batas-batas yurisdiksi yang me

mang tidak semua kelompok kepentingan harus terlibat dalam pengambilan keputusan. Pelibatan yang tidak proporsional secara yurisdiksi akan cenderung membuat frustrasi dan kemarahan yang tidak berdasar. Keempat, uji kompatibilitas tujuan. Apabila kompatibilitas tujuan dari semua kelompok kepentingan diinginkan, maka pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan sangat diperlukan. Di samping empat petunjuk pelibatan para kelompok kepentingan dalam pengambilan keputusan, ada delapan model yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah berkaitan dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu (1) Pemberitahuan, (2) Pengumpulan Informasi, (3) Pengumpulan Informasi dan Pembahasan, (4) Pengumpulan Pendapat dan Pembahasan, (5) Debat, Dialog, dan Proteksi Ekuitas/Kesamaan, (6) Demokrasi, (7) Konsensus, dan (8) Delegasi.

b. Pengelolaan Kelembagaan Sekolah, sebagai lembaga pendidikan, harus dikelola secara profesional agar menjadi "sekolah belajar" (learning school) yang mampu menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Menurut Bovin (1998), untuk menjadi sekolah belajar, maka sekolah harus:

- a. memberdayakan sumber daya manusianya seoptimal mungkin,
- b. memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali,
- c. mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya,
- d. memberikan tanggungjawab kepada warganya,
- e. mendorong setiap warganya untuk "mempertanggungugatkan" (accountability) terhadap hasil kerjanya,
- f. mendorong adanya teamwork yang kompak dan cerdas dan shared value bagi setiap warganya,
- g. merespon dengan cepat terhadap pasar (pelanggan),
- h. mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya customer focused,
- i. mengajak warganya untuk nikmat/siap berhadapan perubahan,
- j. mendorong warganya untuk berfikir sistem, baik dalam cara berfikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya,
- k. mengajak warganya untuk komitmen terhadap "keunggulan kualitas",
- l. mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terusmenerus, dan
- m. melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

c.

Proses Pengelolaan Program Pengelolaan program merupakan pengoordinasian dan penyerasian program sekolah, yang meliputi: (1) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program sekolah, (b) pengembangan kurikulum, (c) pengembangan proses belajar mengajar, (d) peng

elolaan sumberdaya manusia (guru, karyawan, konselor, dsb.), (e) pelayanan siswa, (f) pengelolaan fasilitas, (g) pengelolaan keuangan, (h) perbaikan program, dan (i) pembinaan hubungan antara sekolah dan masyarakat.

1)Proses Belajar Mengajar Sedang proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar dan perilaku pelajar, baik di ruang maupun di luar kelas. Karena proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekannya bukan sekadar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), tetapi merupakan internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan oleh pelajar (etos). Selain itu, proses belajar mengajar semestinya lebih mementingkan proses pencarian jawaban daripada memiliki jawaban. Karena itu, proses belajar mengajar yang lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh pengajar adalah kurang efektif. Proses belajar mengajar yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimentasi/eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru (meskipun hasilnya keliru), memberikan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru, menumbuhkan demokrasi, dan memberikan toleransi pada kekeliruan-kekeliruan akibat kreativitas berfikir.

2)Input Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Berikut disampaikan sejumlah input dengan uraian seperlunya.

1)Visi Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan, ke mana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

2)Misi Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing dari semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

3)Tujuan Tujuan merupakan penjabaran misi. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Tujuan dirumuskan untuk jangka waktu 1-3 tahunan.

4)Sasaran Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu catur wulan, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci.

5) Struktur Organisasi Mengingat fungsi dasar sekolah berubah, dari subordinasi menjadi otonomi, dari pengambilan keputusan tunggal menjadi pengambilan keputusan partisipatif, sudah tentu perubahan ini berdampak pada struktur organisasi yang telah ada, serta peran dari kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

6) Input Manajemen Kepala sekolah mengatur dan mengurus sekolahnya melalui sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan baik. Berikut adalah sejumlah input manajemen, dengan keterangan seperlunya (Poernomosidi Hadjisarosa, 1997): (1) Tugas Kepala sekolah harus jelas memberikan tugas-tugas kepada bawahannya, dilengkapi ketentuan-ketentuan mengenai fungsi, wewenang, tanggungjawab, kewajiban dan hak. (2) Rencana Rencana/rancang bangun adalah deskripsi produk untuk keperluan pembuatan/pembangunan (deskripsi disebut kualifikasi untuk sumber daya manusia, spesifikasi untuk sumberdaya selain sumber daya manusia). Rencana juga mengandung isi deskripsi kegiatan untuk keperluan penyelenggaraan, dalam arti, cukup lengkap untuk berlangsung. Dalam pendidikan, rencana yang dimaksud adalah rencana pengembangan sekolah. (3) Program Program adalah alokasi sumberdaya ke dalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dengan kata lain program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah-langkah untuk mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan, sebagai salah satu konsekuensi dari koordinasi. (4) Limitasi/Ketentuan Ketentuan Input manajemen yang menyangkut limitasi, yaitu yang muncul dalam berbagai bentuk ketentuan, seperti yang menyangkut kualifikasi, spesifikasi dan metode ataupun prosedur, manual, dan peraturan perundangan. Input manajemen yang berupa limitasi ini pada dasarnya merupakan aturan main atau rule of the game yang perlu diikuti oleh semua warga sekolah agar pengembangan sekolah berjalan lancar untuk mencapai tujuannya. (5) Pengendalian/Tindakan Turun Tangan Input manajemen yang menyangkut pengendalian/pengawasan, yaitu yang muncul dalam wujud Tindakan Turun Tangan (T3), untuk meyakinkan bahwa tujuan/sasaran sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

7) Sumberdaya Sumberdaya merupakan jenis input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya, dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia. (a) Sumber Daya Manusia Sumberdaya manusia merupakan hasil cipta yang paling sempurna dan karenanya harus didudukkan pada posisi tertinggi dalam setiap kehidupan organisasi termasuk organisasi yang disebut sekolah. Karena itu, sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, siswa, dll.) merupakan jiwa sekolah dan merupakan satusatunya sumberdaya aktif, dan sumberdaya selebihnya merupakan sumberdaya pasif. Pada dasarnya, agar sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan kesiapan sumberdaya manusia. Kesiapan sumberdaya manusia = kesiapan kemampuan + kesiapan kesanggupan. Kesiapan kemampuan menyangkut persyaratan kualifikasi dan kesiapan kesanggupan me

nyangkut pemenuhan kepentingan sumberdaya manusia. (b) Sumber Daya Selebihnya Sumber daya selebihnya dapat dikelompokkan menjadi: peralatan, perlengkapan, perbekalan, bahan/material/sumber daya alam, uang, dan perangkat-perangkat lainnya, yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah, yaitu: (a) Peralatan, (b) Perlengkapan, (c) Bahan/Material/sumber daya alam, (d) Uang, dan (e) Perangkat-perangkat lain.

3. Pemecahan Masalah Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada dasarnya, men-gubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah me-rupakan oneshot and quickfix, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus men-erus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan p-ersekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajem-en berbasis sekolah adalah sebagai berikut (Slamet PH, 2000; Direktorat Dikmenum, 2000).

1. Menyosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, si swa, wakilwakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsurunsur terkait lainnya (orang tua m-urid, pengawas, wakil kandep, wakil kanwil, dsb.) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan m-edia masa. Hendaknya dalam sosialisasi ini juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumb-er daya sekolah yang ada secermatcermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, bu-daya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.

2. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara keadaan sekaran-g (manajemen berbasis pusat) dan keadaan yang diharapkan (manajemen berbasis sekolah). Kar-ena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).

3. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekola-h berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi (butir 2). Segera setelah tujuan situasional ditetapk-an, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktoraktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digun-akan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

4. Mengidentifikasi fungsifungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yan-g masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapk-an, maka perlu diidentifikasi fungsifungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situ-asional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsifungsi yang dimaksud meliputi antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependi-dikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolahmasyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

5. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktorfaktornya melalui analisis SWOT (Streng-th, Weaknes, Opportunity, and Threat). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tin

tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong faktor internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

6. Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

7. Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersamasama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah idealnya, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

8. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

9. Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan. Demikian kegiatan ini dilakukan secara terus-menerus, sehingga proses dan hasil manajemen berbasis sekolah dapat dioptimalkan.

## PENUTUP

Sebagai penutup dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut.

1. Masalah pertama yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan pemahaman tentang konsep MBS. Masalah ini dapat diatasi dengan pendalaman pemahaman konsep MBS.
2. Masalah kedua yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan langkah mewujudkan MBS secara utuh. Pemecahan masalahnya adalah dengan jalan memahami benar-benar proses pelaksanaan MBS.
3. Masalah ketiga yang ditemui di sekolah dasar adalah belum adanya kiat implementasi MBS. Masalah ini diatasi dengan memahami dan menguasai strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

Depdiknas. 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta. Depdiknas

Direktorat Dikmenum. 2000. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Jakarta: Depdiknas.

Fattah, Nanang. 2003. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.  
Gerungan. (1987). Psikologi Sosial. Bandung: Eresco.  
Mulyasa, Enco 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung Remaja Rosda Karya.

Slamet PH. 2000. Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Slamet PH. 2004. Manajemen Berbasis Sekolah Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Sumarno dkk. (2000). Otonomi Pendidikan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Suryadi Ace, dan Tilaar HAR, (1993). Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar. Bandung: Rosdakarya.  
TKK MBS JABAR. 2003. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung.