

MANAJEMEN KOORDINASI HUBUNGAN ORGANISATORIS ANTARA LEMBAGA PENYELENGGARA DAN

PENGELOLA PENDIDIKAN

(Studi Penyelenggaraan Pendidikan Swasta di Jember-Jawa Timur)

Oleh :

Muhtadi Irvan

Universitas Pendidikan Indonesia

muhtadiirvan@gmail.com

Abstrak

Pokok permasalahan yang diteliti berkenaan dengan: (1) hubungan organisatoris antara lembaga penyelenggara (yayasan) dan lembaga pengelola satuan pendidikan sekolah swasta di Jember-Jawa Timur; (2) kebijakan organisasi penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan swasta; (3) model hubungan antara organisasi penyelenggara dan pengelola pendidikan sekolah swasta; (4) isu-isu strategis pendukung dan penghambat terselenggaranya pendidikan; dan (5) pendekatan strategis hubungan antara organisasi penyelenggara dan pengelola pendidikan sekolah swasta.

Berdasarkan temuan hasil penelitian bahwa hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan sekolah swasta di Jawa Timur ternyata masih perlu ditingkatkan khususnya dalam bidang pengelolaan dan penyelenggaraan, kebijakan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan swasta, antara penyelenggara dan pengelola masih jalan sendiri-sendiri, model hubungan yang paling dominan adalah model kiai-santri dan bapak-anak, hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan sekolah swasta ternyata yang diperlukan untuk mengikat kedua lembaga tersebut, yaitu adanya akta penyelenggaraan pendidikan.

Dari hasil temuan tersebut, maka direkomendasikan bahwa hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan sekolah swasta adanya suatu akta penyelenggaraan yang dirumuskan bersama antara penyelenggara dan pengelola pendidikan agar masing-masing pihak memahami dan menjalankan tugas, tanggung jawab, dan hak kewenangannya secara berimbang.

Kata kunci: Manajemen, Koordinasi, Dan Hubungan

Abstract

The issues are examined with respect to: (1) organizational relationship between the organizer institution (foundation) and the management institution of private school education in Jember, East Java, (2) managing the organization's policy of private education, (3) the relationship model's between provider organizations and manager of private school education, (4) strategic issues supporting and inhibiting of implementing in education, and (5) strategic approach to the relationship between the organizer and manager of the organization of private school education.

Based on research findings that the relationship between the organizer and manager of private school education in East Java, it still needs to be improved, especially in the fields of management and administration, policy implementation and management of private education, the organizers and managers still own ways, the most dominant model of the relationship is model of kiai-students and the father-child relationship between the organizer and manager of private school education was necessary to bind the two institutions, namely the act of education.

From these findings, it is recommended that the relationship between the organizer and manager of private school education there is a deed formulated joint operation between the organizers and managers of education so that each party to understand and perform tasks, responsibilities, authority and rights equally.

Keyword: Management, Coordination, and Relationship

PENDAHULUAN

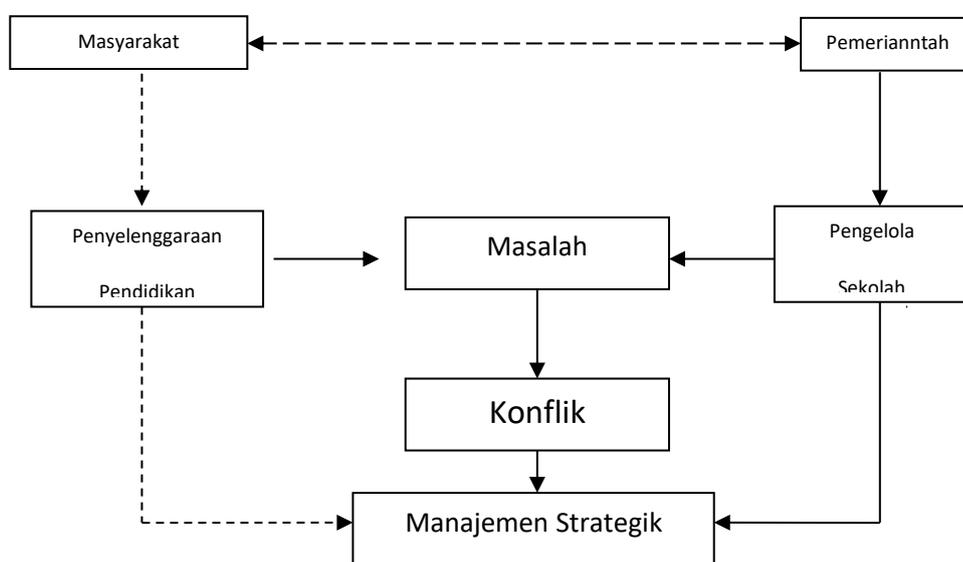
Peran serta masyarakat dalam usaha persekolahan dilatarbelakangi berbagai kepentingan, misalnya; keagamaan, sosial, kebudayaan, kebangsaan atau paham tertentu. Dalam perjalanannya usaha pendidikan tidak berjalan mulus sebagaimana yang diharapkan, seringkali terjadi konflik kepentingan antara berbagai pihak, antara lain penyelenggara, pengelola, dan masyarakat pengguna pendidikan. Konflik bisa terjadi antar internal penyelenggara pendidikan (antar pengurus yayasan), antar penyelenggara dan pengelola pendidikan (yayasan dengan kepala sekolah), dan antar yayasan dengan masyarakat atau antar sekolah dengan masyarakat. Fokus telaahan yang akan dikaji dan dicarikan jalan keluarnya dalam penelitian ini adalah perlunya model hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan (studi kasus pada penyelenggaraan pendidikan swasta di Jember-Jawa Timur).

Fokus penelitian ini lebih diorientasikan pada model hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Rumusan masalah penelitian ini, bahwa hubungan kerjasama antara penyelenggara dan pengelola pendidikan sering terjadi konflik kepentingan, hal tersebut cenderung kurang efektifnya

komunikasi organisasi antara penyelenggara dan pengelola pendidikan dampaknya kepada menurunnya layanan pendidikan yang cenderung merugikan para pihak yang terlibat dalam proses pendidikan khususnya siswa. Untuk itu diperlukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh penyelenggara dan pengelola persekolahan dengan mengedepankan kajian kelembagaan sebagai *centre of excellent* antar kelembagaan dengan pihak terkait.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menemukan model hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan. Penelitian ini membahas masalah bagaimana hubungan antara pengelola dan penyelenggara pendidikan dapat menghasilkan satu koordinasi yang efektif dengan media aturan main akte penyelenggaraan pendidikan.

Masalah penyelenggaraan pendidikan secara konseptual dapat digambarkan paradigma atau kerangka berpikirnya masalah penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pikir

TINJAUAN TEORITIS

Pendidikan telah diselenggarakan manusia sejak adanya manusia, dan di Indonesia sejak zaman Purba, namun pendidikan formal (persekolahan) baru diselenggarakan pada awal abad ke-17. Penyelenggaraannya sederhana berdasarkan

kurikulum, jenjang dan persyaratan tertentu. Di Indonesia pendidikan formal (persekolahan) bermula dari usaha bangsa Belanda yang menduduki Indonesia. Sekolah itu didirikan khusus bagi warga negara Belanda yang bertugas di Indonesia, pada tahap

berikutnya persekolahan dibuka juga untuk putra-putri bangsawan dan juga pada rakyat kebanyakan setelah pengaruh aliran pencerahan (*Aufklarung*). Sebelum bangsa Belanda membawa sistem persekolahan ke Indonesia, di sini sudah terdapat pendidikan dengan sistem Pesantren, Seminari, Padepokan dan sistem lainnya. Namun sistem-sistem itu masih bersifat tradisional belum terorganisir secara baik, Bangsa Belanda yang memperkenalkan sistem persekolahan formal di Indonesia.

Pada masa pendudukan Belanda sekitar awal abad ke-20 banyak sekolah didirikan oleh masyarakat (swasta) dengan berbagai motivasi dan tujuan, antara lain turut bertanggung jawab atas pendidikan bangsa, mengembangkan keagamaan, mengembangkan sosial budaya, menyiapkan tenaga kerja dan perjuangan kemerdekaan. Ditunjang dengan adanya pengaruh aliran pencerahan (*Aufklarung*) maka sekolah swasta banyak didirikan, seperti Sekolah Gadis di Jepara tahun 1903, Sekolah Istri di Bandung tahun 1904, Sekolah-sekolah Muhammadiyah tahun 1912, Sekolah-sekolah Taman Siswa tahun 1922 dan banyak lagi sekolah-sekolah yang diselenggarakan dengan pertimbangan keagamaan, nasionalisme dan perjuangan kemerdekaan. (M.Said, 1968:34).

Dengan adanya sekolah-sekolah swasta, maka secara tidak langsung hal ini mengancam kekuasaan pemerintah pendudukan Belanda, (Ki Hajar Dewantara 1977:150) banyak orang-orang terpelajar, pejuang, cendekiawan yang dihasilkan oleh sekolah swasta. Pemerintah Belanda mengeluarkan persyaratan pendirian sekolah swasta, mengeluarkan kurikulum negeri yang harus dipenuhi oleh sekolah swasta, mengawasi penyelenggaraan sekolah-sekolah itu, bila perlu menutup sekolah yang melanggar peraturan atau yang membahayakan pemerintah Belanda. Pengawasan terhadap sekolah-sekolah swasta ("Sekolah—sekolah liar") oleh penguasa Belanda secara formal di-tetapkan melalui perundangan antara lain adalah Perundangan tentang Pendirian Sekolah Swasta pada tahun 1932 yang isinya antara lain: Barang siapa yang bermaksud mendirikan sekolah harus memberitahukan maksudnya tersebut secara tertulis kepada Kepala Daerah Pemerintah setempat, dengan menyebutkan cara pengajarannya, lokasi di mana sekolah tersebut Kleintjes dalam Supriyoko (1989:6). Dengan cara tersebut penguasa Belanda dapat memonitor dan mengawasi gerak dan langkah dari sekolah swasta itu.

Sekolah swasta didirikan pada pokoknya berpijak pada tujuan utama pendidikan seperti yang termasuk dalam alinea keempat Pembukaan Undang-undang 1945 yang berbunyi sebagai berikut. Kemudian dari pada itu membentuk suatu pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk mewujudkan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut

melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia yang berkedaulatan dan berdasarkan kepada "Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan yang adil dan beradab, Persatuan Indonesia, dan Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, serta mewujudkan suatu keadilan bagi seluruh Indonesia.

Tujuan utama nasional tersebut memberikan kejelasan bahwa bangsa Indonesia memiliki tekad untuk ikut membangun bangsa melalui bidang pendidikan dengan sasaran mencerdaskan kehidupan bangsa, kalimat mencerdaskan kehidupan bangsa tersebut memiliki makna yang dalam tidak hanya berhubungan dengan kecerdasan otak untuk berolah pikir baik (penalaran baik), tetapi juga memiliki makna menalar baik dan bijaksana. Tujuan nasional yang terdapat dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 itu, selanjutnya dijelaskan dalam batang tubuh Undang-Undang Dasar 1945 pada Bab XIII, tentang Pendidikan, Pasal 31 yaitu :

- Tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pengajaran
- Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pengajaran nasional, yang diatur dengan undang-undang.

Pada batang tubuh Undang-Undang Dasar 1945 itu di jelaskan bahwa salah satu hak dari warga negara Indonesia adalah mendapatkan layanan pendidikan, dan pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan pendidikan itu untuk warga negaranya, Ini bukan berarti, bahwa hanya pada pemerintahlah tugas dan kewajiban untuk mengusahakan dan menyelenggarakan pendidikan karena pada hakikatnya rakyat Indonesia berkedaulatan rakyat, artinya diperjuangkan rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat.

Yayasan pendidikan merupakan organisasi kemasyarakatan yang bergerak dalam bidang pendidikan, kegiatan organisasi ini telah dirumuskan dan diatur dalam akte yayasan pendidikan 5 baik mengenai tugas tanggung jawab, hak dan kewenangannya. Yayasan pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan bertindak sebagai legislatif officer bagi lembaga pendidikan yang dibinanya, ia bertugas bertugas menentukan arah lembaga pendidikan yang dibinanya.

Tugas yayasan pendidikan dalam menentukan arah organisasi menyangkut masalah penentuan kurikulum yang akan diterapkan di sekolah yang dibinanya, dengan memberikan kebijakan kepada pelaksana pendidikan (kepala sekolah dan staf

sekolah) bagi pelaksanaannya. Tugas lain yang penting adalah merencanakan dan menentukan kebijakan organisasi (*Planning and policy making*) tugas ini berhubungan dengan perencanaan kegiatan yayasan pendidikan dan kegiatan lembaga pendidikan yang dibinanya, dan tugas penilaian (*appraising*).

Metode Penelitian

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif multikasus, dimana penelitian ingin melihat beberapa kasus yang ada dan berusaha menemukan beberapa alternatif solusi dari permasalahan yang ada. Dengan metode kualitatif ini diharapkan dapat ditemukan data yang bersifat perasaan, norma, nilai, keyakinan, sikap mental, dan budaya yang dianut dari seorang maupun sekelompok orang dalam menjaga hubungan organisatoris antara lembaga penyelenggara dan pengelola pendidikan. Dengan metode kualitatif ini, dapat ditemukan data yang berupa proses, yaitu proses kegiatan para pengurus yayasan pendidikan dan kepala sekolah. Proses kegiatan ini akan dapat terungkap

secara lebih baik, karena peneliti berinteraksi dengan konteks sosial.

Untuk mempertajam fokus penelitian ini, peneliti memfokuskan perhatian hanya pada empat lembaga di Kabupaten Jember, yaitu Yayasan Pendidikan Islam Darus Sholah Jember yang bernaung di bawah YPI Al-Ma'arif NU; Perkumpulan Cendekia Jember di bawah Majelis Nasional Pendidikan Khatolik; Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah Jember; dan Perkumpulan Pembina Lembaga Pendidikan PGRI Jember. Sekolah-sekolah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sekolah-sekolah yang lokasinya berada di Kabupaten Jember.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Faktor-faktor Strategik Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan Organisasi Penyelenggara Pendidikan Sekolah Swasta

Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Darus Sholah (YLPI Darus Sholah) Kelompok Yayasan Pendidikan Islam Al-Ma'arif Nahdatul Ulama Kekuatan

- Yayasan pendidikan Islam Darus Sholah secara organisatoris bekerja sama dengan BPPT (Badan Pengkajian dan Pengembangan Teknologi).
- Kepemimpinan sekolah yang dijabat seorang profesional seorang doktor lulusan program administrasi pendidikan.
- Yayasan dan sekolah Darus Sholah telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001/2000.
- Yayasan dan sekolah Darus Sholah didukung oleh jamaah NU dan sekolah-sekolah dibawah naungan Yayasan Islam Al-Ma'arif NU.

Kelemahan

- Calon siswa yang masuk sekolah tersebut berkurang karena yayasan dibangun atas ketokohan dari pendirinya yaitu K.H. YM (GY), setelah beliau wafat penerusnya kurang siap menjalankan organisasi.
- Kepala sekolah dijabat oleh pegawai negeri yang bertugas di Departemen Agama kabupaten Jember.

- Animo calon siswa yang masuk berkurang, lulusan SMP Darus Sholah tidak tertarik melanjutkan ke SMA Darus Sholah.
- Sumber pendanaan masih dibebankan pada BOMM dan BKM dari pemerintah, sedangkan sumber daya dari masyarakat hanya cukup untuk operasional sekolah.

Peluang

- a. Yayasan berani member label "*plus*" dalam memberi nama sekolah.
- b. Adanya program pemberdayaan masyarakat dapat mendukung yayasan untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat (terutama warga NU).
- c. Adanya program bantuan pendidikan dari pemerintah berupa BOMM dan BKM.
- d. Adanya staff ahli/konsultan tim sembilan memberi kecerahan dan pembinaan pada masa depan yayasan Darus Sholah.

Tantangan

- Globalisasi yang melanda organisasi pendidikan menuntut adanya sikap yang cepat tanggap terhadap perubahan di lingkungan yayasan Darus Sholah.
- Kekurangan dana operasional pendidikan merupakan tantangan bagi yayasan untuk mencari sumber alternatif.
- Kepedulian masyarakat yang masih rendah terhadap upaya kependidikan yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Islam Darus Sholah.

- Sekolah-sekolah swasta yang lain yang saling berkompetisi untuk saling mendapatkan siswa yang berpotensi dan berbakat.

Perkumpulan Cendika Jember Kelompok Majelis Nasional Pendidikan Katolik Jember

Kekuatan

- Yayasan Katolik dalam hal ini Majelis Nasional Pendidikan Katolik telah mendelegasikan kewenangannya kepada Perkumpulan Cendika untuk menyelenggarakan pendidikan Katolik di Jember, sehingga penyelenggara pendidikan ini mempunyai visi dan misi yang sama dengan Majelis Nasional Pendidikan Katolik.
- Perkumpulan Cendika berdirinya dipelopori oleh tokoh katolik yang ada di Jember yang bernama A.Y Sutrisno (Pengusaha real estat), dari beliau lah fasilitas sarana prasarana berupa tanah dan gedung sekolah serta fasilitas lainnya didapatkan sekolah ini.
- Yayasan ini memiliki sekolah yang didominasi etnis Cina sehingga banyak peserta didik yang berasal dari strata sosial yang relatif mampu menjadi siswa disekolah ini, konsekuensi logis sekolah ini akan dapat melaksanakan program sekolah dengan baik.
- Adanya Sumber-daya Manusia yang potensial baik dipihak penyelenggara maupun pengelola serta komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat yang mempunyai tujuan yang sama berdasarkan visi dan misi katolik.

Kelemahan

- Dengan adanya otonomi pengelolaan pendidikan dari Majelis Nasional Pendidikan Katolik pusat masalah pendanaan pendidikan sepenuhnya ditanggung oleh penyelenggara pendidikan di daerah sehingga pendanaan yang dahulu diterima dari persekutuan gereja seluruh dunia tidak lagi mengalir pada penyelenggara pendidikan di daerah.
- Sepeninggal A.YS penyelenggara pendidikan Satya Cendika mengalami krisis kepemimpinan dan manajemen pendidikan khususnya dibidang keuangan sehingga keuangan sekolah menjadi terhambat.
- Kepemimpinan sekolah yang dijabat oleh AD yang merupakan putra dari pimpinan penyelenggara pendidikan (Ketua Perkumpulan Satya Candika) sehingga organisasi ini dikelola secara kekeluargaan.
- Peran serta orang tua belum maksimal karena pada umumnya mereka berasal dari etnis Cina

yang cenderung mengutamakan bisnis dari pada pendidikan anaknya.

Peluang

- Pengalihan sumber dana lebih diintensifkan sepinggal sponsor utama yang telah banyak membantu penyelenggaraan pendidikan diperkumpulan cendika dan sekolah yang diselenggarakannya.
- Adanya peningkatan mutu pelayanan pendidikan melalui pengembangan sumber belajar dengan memanfaatkan multimedia dalam sistem komunikasi global.
- Penyegaran pengurus yayasan untuk menghadapi tantangan permasalahan yang dihadapi penyelenggara pendidikan.
- Masyarakat pengguna lulusan mengharapkan adanya perbaikan layanan pendidikan mendorong yayasan untuk meningkatkan layanan pendidikan pada sekolahnya.

Tantangan

- Krisis ekonomi yang berkepanjangan menjadi ancaman bagi penyelenggaraan pendidikan.
- Beban orang tua terhadap biaya pendidikan menjadi meningkat karena tuntutan pelayanan pendidikan yang dibebankan pada sekolah.
- Rendahnya kepedulian masyarakat terhadap meningkatnya layanan pendidikan yang telah dilakukan oleh penyelenggara pendidikan.
- Rendahnya animo masyarakat yang akan memasukan putra-putrinya ke sekolah yang diselenggarakan oleh Persatuan Cendika Jember.

Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah Jember

Kekuatan

- Majelis Pendidikan Muhammadiyah telah menyelenggarakan pendidikan dalam waktu yang cukup lama sehingga berpengalaman dalam mengelola satuan pendidikan.
- Sumber-daya Manusia Muhammadiyah relatif berpendidikan cukup baik sehingga pengelolaan sekolah-sekolah Muhammadiyah relatif baik.
- Banyak sekolah Muhammadiyah tersebar diberbagai penjuru tanah air mewarnai pelaksanaan pendidikan di Indonesia.
- Pengelolaan pendidikan dilandasi ketaqwaan dan keikhlasan sebagai mana tercermin dalam visi dan misi amal usaha pendidikan di lingkungan Muhammadiyah.

Kelemahan

- Pertimbangan kepentingan yang banyak menimbulkan perbedaan kepentingan diantara para penyelenggara dan pengelola pendidika yang sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi.
- Pengelolaan keuangan yang sering kali menimbulkan perbedaan kepentingan sehingga menghambat terselenggaranya penyelenggaraan pendidikan dengan baik.
- Sumber-daya Manusia yang belum memiliki standart pengelolaan, sebagai contoh belum lolos sertifikasi kependidikan.
- Sumber pendanaan yang pada umumnya didapatkan dari siswa/orangtua siswa menjadi tumpuan utama penyelenggaraan pendidikan, sehingga sering kali menimbulkan masalah pengelolaan keuangan.

Peluang

- Banyaknya lembaga pendidikan yang dimiliki Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah menjadi peluang bagi majelis untuk meningkatkan mutu layanannya.
- Letak kantor Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah dengan sekolah-sekolah yang diselenggarakannya.
- Peningkatan layanan dan monitoring yang dilakukan secara intensif memberi peluang untuk majunya pelayanan.
- Diberikannya tanggungjawab majelis pendidikan dasar muhammadiyah untuk menangani block grand yang diluncurkan pemerintah untuk penyelenggara pendidikan.

Tantangan

- Majelis Pendidika Dasar dan Menengah harus dapat menerima perbaikan dan perubahan yang diharapkan oleh organisasi.
- Tuntutan sekolah terhadap layanan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah untuk meningkatkan layanan .
- Majelis dituntut bekerja lebih profesional dalam mencari terobosan pendanaan maupun informasi pengelolaan pendidikan.
- Dinamika masyarakat yang menuju era global menjadi tantangan bagi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah.

PPLP Dasmen PGRI Jember

Kekuatan

- Organisasi penyelenggara pendidikan seperti PGRI memiliki organisasi yang bersifat nasional, tatana organisasi ini sudah diatur dalam AD ART organisasi yang jelas pada organisasi PGRI pusat.

- Jumlah lembaga pendidikan PGRI cukup banyak dari tingkat lokal sampai pada tingkat nasional.
- Sumber daya manusia di organisasi ini sudah memiliki pengalaman yang cukup lama mengelola pendidikan.
- Memiliki etos perjuangan dalam megelola pendidikan.

Kelemahan

- PGRI sebagai organisasi profesi guru belum sepenuhnya diterima sebagai organisasi profesi karena PGRI lama berada pada lingkup kekuasaan politik Golkar.
- PGRI belum siap menyediakan sarana prasana pendidikan secara baik, karena PGRI cukup lama berada pada sisi politik kekuasaan, misalnya : pagi sekolah negri dan sore sekolah PGRI.
- Pendanaan PGRI tergantung pada iuran anggota, dan pengelolaannya kurang bermanfaat bagi organisasi.
- Sumber-daya Manusia PGRI belum memiliki kemampuan secara formal sebagai tenaga pendidik (belum lolos sertifikasi).

Peluang

- Perkumpulan Pembina Lembaga Pendidikan Dasar dan Menengah PGRI berpeluang untuk memberikan layanan pendidikan dengan baik karena PGRI memiliki lembaga pendidikan cukup banyak.
- Dengan reformasi kepengurusan yayasan diharapkan dapat membawa angin segar terhadap kondisi organisasi yang ada.
- Peluang mendapatkan *block grand* dan pemerintah melalui sekolah-sekolah PGRI perlu ditingkatkan.
- Penggalian sumber dana dari masyarakat perlu dioptimalkan tidak hanya dari iuran anggota.

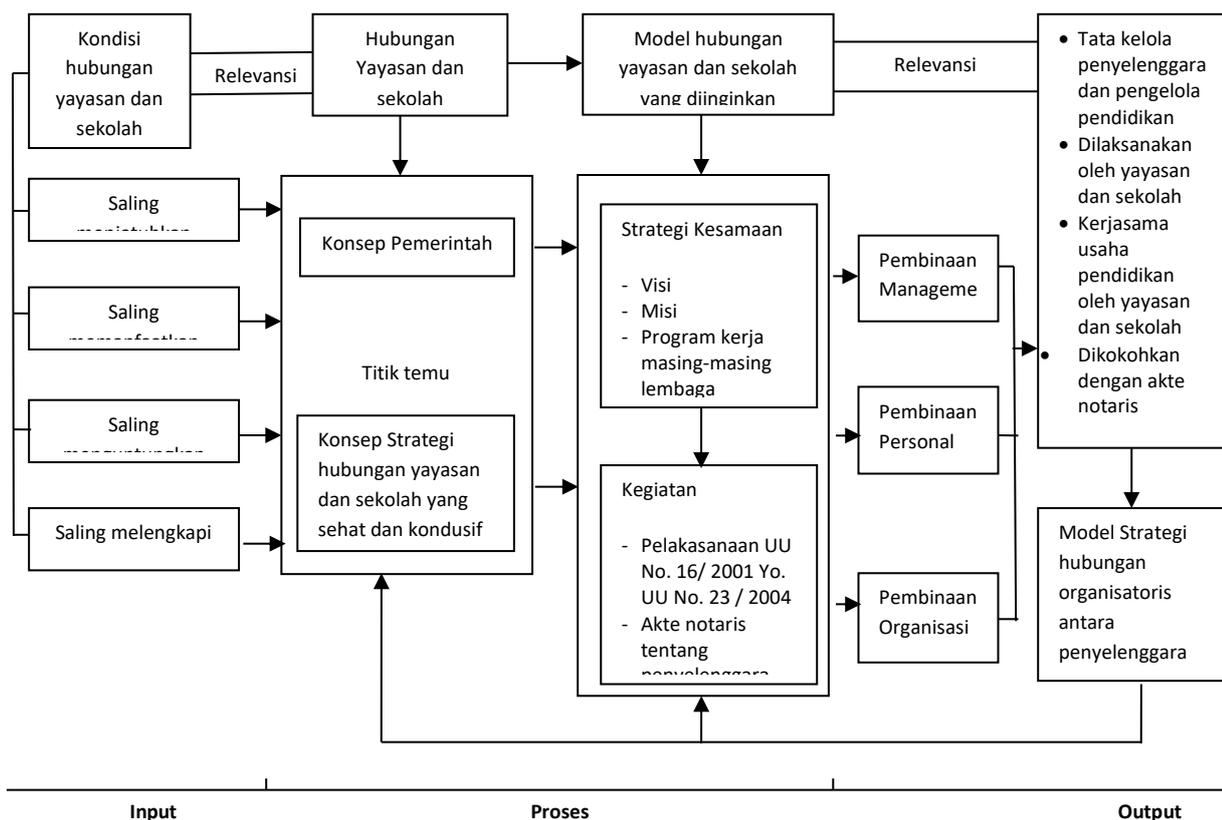
Tantangan

- Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan layanan pendidikan yang sesuai dengan harapan masyarakat.
- Kurang lancarnya layanan yang diberikan oleh majelis terhadap sekolah yang dibinanya.
- Keberadaan pengurus yayasan yang masih mempertahankan posisi ganda baik yayasan maupun pemerintah.
- Masih banyaknya guru-guru yang ada dibawah naungan yayasan PGRI yang belum memnuhi sertifikasi pendidik.

PEMBAHASAN

Paradigma atau kerangka berpikir model hubungan organisatoris antara lembaga penyelenggara dan pengelola pendidikan yang dikembangkan dalam penelitian ini digambarkan dalam strategi model yang diharapkan dapat memberikan alternatif solusi agar hubungan antara pengelola dan penyelenggara pendidikan menjamin lebih baik. Model hubungan

organisasi yang sementara ini nampak dalam realita hubungan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.

STRATEGI MODEL HUBUNGAN ORGANISATORIS PENYELENGGARA DAN PENGELOLA PENDIDIKAN

Dalam pengembangan model hubungan organisatoris antara penyelenggara dan pengelola pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, hal ini perlu digunakan pendekatan analisis sistem. Pendekatan analisis sistem memandang bahwa peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh siklus *input-proses-output*.

Input pendidikan merupakan faktor penting yang menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan disekolah yaitu 1) Input sumber-daya manusia; 2) Input Sumber-daya lain (fasilitas dan biaya); 3) Input Perangkat Lunak (struktur organisasi, deskripsi tugas,

Peraturan dan Perundangan); 4) Input Harapan (visi, misi, tujuan dan sasaran).

Proses pada umumnya berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dikelola oleh yayasan pendidikan namun dalam penerapannya terdapat beberapa nama yang berbeda misal Perkumpulan Cendekiawan Katolik tidak menggunakan istilah yayasan, hal ini disebabkan belum dimengertinya badan hukum pendidikan (BHP) dan Undang-undang keyayasanan yaitu Undang-undang Republik Indonesia nomor 16 tahun 2001 yo Undang-undang Republik Indonesia nomor 24 tahun 2004.

Bagi yayasan yang memiliki organisasi lokal sampai nasional seperti Muhammadiyah dan PGRI perundangannya menganut perundangan organisasi induknya yaitu Pengurus Besar PGRI dan Pengurus Pusat Muhammadiyah, menggunakan nama PPLP Dasmen PGRI bagi yayasan pendidikan PGRI dan Majelis Pendidikan Muhammadiyah bagi Yayasan Pendidikan Muhammadiyah. Kepemimpinan penyelenggara pendidikan pada yayasan pendidikan yang diteliti pada umumnya cukup baik, kepemimpinan penyelenggara pendidikan pada umumnya melibatkan dan mengakomodasi semua komponen yayasan dalam setiap kebijakan yang diambilnya. Mereka pada umumnya berusaha mengembangkan iklim penyelenggara pendidikan yang demokratis, kooperatif, partisipatif dan otonom/mandiri. Kepemimpinan yang kuat dalam arti harfiah ialah kepemimpinan penyelenggara pendidikan yang tangguh sedangkan dalam arti singkatan KUAT yaitu kepemimpinan yang Kredibel (dapat dipercaya karena kejujuran dan komitmennya terhadap diri sendiri dan lembaganya). Usaha keras untuk mewujudkan visi misinya. Akseptabel dan Ankuantabel (diterima bawahannya dan dapat mempertanggungjawabkan kepemimpinannya) Terampil secara konseptual (memiliki Ipteks), *social* (mampu bergaul dan memiliki jaringan kerjayang luas atau networking), dan teknikal (agar lebih berwibawa dan tidak muda dikelabui bawahannya).

Peningkatan mutu pendidikan layanan pendidikan diperlukan budaya mutu dalam organisasi pendidikan. Budaya mutu dapat diterjemahkan sebagai suatu cara berpikir, bertindak dan berkarya dalam

memenuhi kebutuhan pelanggan. Budaya mutu merupakan sistem nilai yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang meningkatkan kualitas.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan, budaya kualitas sudah nampak meski dalam kualitas yang bervariasi pada tiap yayasan pendidikan. Untuk itu masih perlu dikembangkan upaya-upaya yang mengarah pada pembentukan budaya yayasan pendidikan yang bermutu.

Output, kondisi output pada penyelenggara pendidikan yang diteliti bervariasi. Ada penyelenggara pendidikan yang kinerjanya tinggi dan menghasilkan prestasi yang ditempuh peneloa sekolah yang dibinanya sehingga sekolah-sekolah tersebut mempunyai akreditasi "A". Demikian pula dalam bidang hubungan penyelenggara pendidikan dengan masyarakat, prestasi itu sangat menonjol baik tingkat lokal maupun nasional. Penyelenggara pendidikan tidak hanya memberikan jasa layanan pendidikan tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri keingintahuan, harga diri, kejujuran, Kerjasama, rasa kasih sayang terhadap sesama, solidaritas, toleransi, kedisiplinan, kerajinan dan kepuasan diri. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya keminatan masyarakat terhadap sekolah yang dibinanya dan banyaknya jumlah siswa yang ada disekolahnya serta adanya komunikasi imbal balik dengan masyarakat yang berakibat mudahnya penyelenggara pendidikan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil interpretasi dan pembahasan hasil penelitian, ada empat hal yang disimpulkan sebagai berikut. Gambaran umum tentang hubungan organisatoris antara lembaga penyelenggara (yayasan) dan lembaga pengelola satuan pendidikan sekolah swasta di Jember-Jawa Timur saat ini menunjukkan bahwa penyelenggara pendidikan menganggap sekolah sebagai mitra dan memfungsikan penyelenggara sebagai koordinator kegiatan pendidikan yang dilaksanakan bersama-sama. Penyelenggara pendidikan memfungsikan diri sebagai pendiri berdasarkan akte pendirian yayasan sudah diatur perannya dalam menyelenggarakan Pendidikan, oleh karena itu, peran penyelenggara pendidikan sebagai fasilitator bukan semata-mata sebagai pemilik.

Organisasi pendidikan yang sering digoyang konflik baik internal maupun eksternal berakibat menurunnya produktivitas kinerja organisasi, apabila hal ini terus berlangsung maka tidak menutup kemungkinan akan berimplikasi terhadap eksistensi lembaga pendidikan yang ada, pada akhirnya akan menurunkan mutu layanan dan kepercayaan masyarakat terhadap dunia pendidikan. Lembaga

pendidikan yang bermutu bukan berarti tidak pernah dilanda konflik, namun lembaga Pendidikan yang dapat mengendalikan dan mengelola konflik akan berakibat meningkatkan produktivitas kinerja organisasi, dengan konflik diharapkan akan tumbuh kembangnya kompetisi yang sehat.

Memahami kondisi dan situasi dengan cermat dan bijaksana, maka organisasi dapat menghindari dan melewati konflik dengan baik tanpa melalui hal-hal yang merugikan organisasi, untuk bisa memahami kondisi dan situasi diperlukan pengalaman, keterampilan dan seni menangani konflik. Pendidikan seorang pemimpin menjadi indikator kesuksesan memimpin organisasi artinya pemimpin yang mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan macam pekerjaan yang ditangani akan lebih berhasil membawa organisasi karena pemimpin tersebut, memiliki latar belakang yang sesuai dengan bidang kerjanya. Ilmu kepemimpinan bagi seorang pemimpin sangat penting artinya baik itu didapatkan dari pendidikan formalnya maupun dari pendidikan informalnya, untuk menangani masalah konflik organisasi yang ada di lembaganya. Organisasi yang

sehat diindikasikan organisasi yang memiliki tingkat soliditas komunikasi dan memiliki strategi organisasi yang dapat mengatasi berbagai persoalan organisasi, strategi organisasi yang dimaksud adalah cara yang dapat ditempuh untuk mengatasi konflik organisasi dengan bijaksana dan memerlukan waktu yang relatif singkat dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada baik sumber daya manusia, lingkungan, sosial, budaya untuk mengatasi konflik

Dengan temuan penelitian ini diharapkan penyelenggara pendidikan dapat lebih bijaksana dan dewasa untuk menjalankan roda organisasi yang dipimpinnya, sehingga disadari apa yang dilakukan akan mempunyai implikasi terhadap lembaga-lembaga lain yang terkait dengannya. Untuk pengelola pendidikan, sebagai pegangan bagi para penyelenggara

pendidikan untuk: (a) dapat memahami statusnya sebagai penyelenggara pendidikan; (b) memudahkan hubungan kerjasama antara penyelenggara dan pengelola pendidikan dengan baik; (c) sebagai rambu-rambu untuk pembinaan sekolah swasta pada pemerintah; (d) dan memberikan pelayanan yang kepada sekolah-sekolah dan masyarakat.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini memiliki sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen penyelenggara dan pengelola pendidikan. Sebagai temuan, penelitian ini masih dapat terus dikembangkan, sehingga diperoleh model-model baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi yayasan pendidikan dan sekolah swasta yang dibinanya.

KESIMPULAN

Abdul Tolib (2007) *Strategi implementasi kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (mpmbs) dengan pendekatan manajemen mutu terpadu pada sekolah menengah pertama (Studi Deskriptif Analitis pada SMP Negeri Rintisan, Potensial, Unggulan, Sekolah Standar Nasional (SSN) dan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) di Kabupaten Indramayu Tahun 2006-2007)*. Bandung: Dewa Ruchi.

Akdon (2004). *Pengaruh Implementasi Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Melalui Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Manajemen Sekolah Pada SDN Se-Kota Bandung*. Bandung: UPI Disertasi Tidak Diterbitkan.

_____ (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.

.Bafadal, Ibrahim. (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi Menuju desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bogdan, Sari, Knopp U Biklen, Robert, C., (1982). *Qualitative Research for Educational an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Boelars, Y (1984) "*Kepemimpinan Indonesia Modern: Suatu Penelitian Anthropologi Budaya*". Jakarta: Balai Pustaka.

CCSSO, Council of Chief State School Officers. (2006). *School Principal Standard of Competencies*. <http://www.csla.org/>.

Departemen Pendidikan Nasional Indonesia Tahun 2009

Dinas Pendidikan Jember-Jawa Timur Tahun 2010

Fattah, Nanang. (2003). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

_____ (2003). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung : Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

_____ (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: Andira.

Hasanah, Aas (2008) *PRODUKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH (Studi Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Produktivitas Sekolah Menengah Pertama di kota Bandung)*. UPI Bandung Disertasi Tidak Diterbitkan

Irvan, M. (1989) *Efektivitas Akte Yayasan bagi Penyelenggara Pendidikan di Kota Administratif Jember*. Malang: Tesis Tidak diterbitkan.

Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita.

Lincoln, Yvonna, S & Guba, Egon, G., (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publisher.

Lipham. M. James., Rankin. E. Robb., and Jr. Hoeh. A. James. (1985). *The Principalship Concepts, Competencies and Cases*. New York Logman inc.

Mulyadi, (2000). *Total Quality Management*. Yogyakarta : Aditya Medina.

- Mulyadi, D. (2003). *Faktor-faktor Strategik yang mempengaruhi Pengembangan Kinerja Dosen PTK (Studi Tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu terhadap Kinerja Dosen STIA LAN)*. Disertasi. UPI Bandung. Tidak diterbitkan.
- Mulyasa. Enco.(2005). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____(2005). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- _____(2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong. Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. : Remaja Rosda Karya.
- Pranoto J. (2003) *Perspektif Jabatan Fungsional Widyaiswara Dalam Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Disertasi, UPI, tidak diterbitkan.
- _____(2002). *Penyusunan Rencana Strategis Peningkatan Kualitas Sumber-daya Manusia*. Jakarta: LANRI.
- Rentra Depdiknas 2005-2009
- Rido, A (1977) (1989) *Sebuah Analisis tentang "Toezicht Ordonantie Particulier Onderwijs 1932*. Surabaya: Jawa Pos.
- Rowe, Alan J. et all. (1990). *Strategic Management A Methodological Approach*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sallis, Edward. (2006). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan: Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi*. Jogjakarta: Ircisod.
- Sa'ud S. Udin (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: UPI.
- Sanusi,Achmad dan Supriadi Dedi (2001). *"Inovasi Kependidikan (MKP 705)"* Bandung PPS
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Surya, M. (2004). *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Pustaka Bani Quraisi.
- Suryarma (2002) *Revitalisasi Sistem Pendidikan Institusional Syafe'i (INS) Kayutanam dengan Memanfaatkan Model Manajemen Berbasis Sekolah"* Disertasi. UPI Bandung. Tidak diterbitkan.
- Suyanto. Hisyam, Djihad (2004). *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milinium III*, Yogyakarta: AdiCita
- Spencer, Lyle M.Jr and Spencer, Sign M. (1992). *Competence At Work, Models For Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Strauss, Anselm, L., (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientist*. New York: Cambridge University Press.
- Umaedi (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*: Jakarta: Depdiknas, Dirjendikdasmen.
- _____(2000). *Panduan Manajemen Sekolah*: Jakarta: Depdiknas, Dirjendikdasmen Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama..
- Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas
- Werther, W.B. & K. Davis. (1996). *Human Resources & Personnel Management* 5th ed. McGraw-Hill International Ed.
- www.jawapos.com tanggal 21 September 2010.
- www.jawapos.com tanggal 5 Juni 2009