

Pengantar
Prof. Raihani, M.Ed. Ph.D.

**Arah Baru Kajian
ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

Ahmad Juhaidi

Penerbit
Antasari Press

Arah Baru Kajian Administrasi Pendidikan

**Penulis :
Ahmad Juhaidi**

**Editor :
Dewi Sarastuti**

**Penerbit
Antasari Press
Gedung Pusat Sumber Belajar (PSB)
Kampus UIN Antasari
Jalan Ahmad Yani Km. 4,5 Banjarmasin
Kalimantan Selatan**

Cetakan Pertama , November 2019

ISBN 978-602-0828-91-6

**Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak tanpa izin penulis, editor atau
penerbit.**

Buat
Para bidadari yang cantiknya juara satu
Dewi, Nasywa, dan Oceana

PENGANTAR PENULIS

Setelah hampir tujuh tahun menjadi pengajar pada UIN Antasari dan menguji beberapa mahasiswa jenjang sarjana dan magister, tampak pada kajian-kajian bidang administrasi pendidikan direduksi seolah-olah administrasi atau manajemen pendidikan, hanya perkara *planning, organizing, actuating, dan controlling*, atau konsep lain yang merujuk pada fungsi manajemen. Demikian juga riset-riset mahasiswa, ketika judul berbunyi “manajemen”, pertanyaan yang diajukan atau fokus penelitian masih berputar-putar pada fungsi manajemen tersebut. Hal itu menyebabkan kajian administrasi pendidikan menjadi sempit dan dianggap mudah, cukup dengan menghafal fungsi itu, administrasi/manajemen pendidikan sudah dikuasai. Pelatihan kepemimpinan 3 JPL dan ingat POAC, administrasi/manajemen pendidikan sudah khatam.

Padahal, jika membaca literatur-literatur bidang administrasi pendidikan, hampir dapat dipastikan tidak membahas soal fungsi-fungsi manajemen itu. Razik dan Swan dalam bukunya berjudul *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* tidak ada membahas sedikitpun tentang fungsi-fungsi manajemen itu. Padahal, bukunya membahas konsep paling mendasar¹. Demikian juga, Everard dkk dalam bukunya berjudul *Effective School*

¹ Taher A. Razik and Swan, Austin D, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* (New Jersey: Printice Hall, 1995).

Management, tidak membahas atau menyinggung sedikpun tentang fungsi-fungsi manajemen tersebut.²

Bidang administrasi pendidikan itu dianggap bidang yang mudah terlihat dari pandangan para mahasiswa yang melanjutkan ke Program Studi Manajemen Pendidikan Islam lebih karena "bidang ilmunya" mudah dipelajari dibandingkan bidang ilmu lain, misalnya Pendidikan Agama Islam atau Pendidikan Bahasa Arab.

Oleh karena itulah, buku ini ingin membuka pandangan masyarakat dan peminat administrasi pendidikan sangat luas dan terus berkembang. Sebagai sebuah bidang ilmu, administrasi pendidikan sangat luas dan bersentuhan dengan kajian-kajian marketing, ekonomi, psikologi, dan teknologi, serta bidang lain, yang awalnya digunakan oleh lembaga profit atau perusahaan-perusahaan. Dengan demikian, kajian administrasi pendidikan akan lebih menarik dan luas.

Atas terbitnya buku ini, saya menyampaikan ribuan terima kasih kepada Rektor dan jajaran Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Islam Negeri Antasari yang telah memberi dukungan sehingga buku ini dapat hadir ke tangan pembaca. Tanpa dukungan tersebut buku ini mustahil dapat terbit dan hadir ditangan pembaca.

Terima kasih. Selamat membaca

Banjarmasin, 17 Mei 2019

Ahmad Juhaidi

² K. B. Everard, Geoffrey Morris, and Ian Wilson, *Effective School Management*, 4th ed (London : Thousand Oaks, Calif: Paul Chapman Pub. ; SAGE Pub, 2004).

SAMBUTAN ATAS BUKU
“ARAH BARU KAJIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN”
KARYA AHMAD JUHAIDI

Buku “Arah Baru Kajian Administrasi Pendidikan” yang ditulis oleh Dr. Ahmad Juhaidi, S.Ag. M.Pd. dosen UIN Antasari dan sebagai mantan Kepala Perpustakaan yang berpengalaman menghantarkan Perpustakaan UIN Antasari memperoleh akreditasi A dan ISO 9001 2015 ini memberikan pandangan yang sangat positif terhadap disiplin ilmu administrasi dan manajemen pendidikan, karena tidak hanya menjawab berbagai persoalan pendidikan dalam konteks realitas sosiologi pendidikan yang selalu terhubung dengan pembangunan di berbagai bidang kehidupan. Pembangunan yang berarti proses perubahan ke arah sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi kehidupan umat manusia di masa kini dan ke depan membutuhkan langkah-langkah administratif dan manajemen yang terbaru.

Administrasi dan manajemen pendidikan posisinya sebagai alat bantu utama dalam proses pembangunan. Pembangunan di bidang pendidikan, titik fokusnya pada sumber daya manusia dan sumber daya pendidikan (SDP) lainnya menyangkut man, money and material. Untuk memaksimalkan jawaban terhadap masalah tersebut, buku ini sangat membantu karena uraiannya tidak bersifat normatif-konvensional tetapi berorientasi kepada problema yang sedang berkembang dan dihadapi oleh dunia pendidikan kita di era kontemporer ini. Saat ini para pengelola pendidikan dituntut untuk memiliki wawasan administrasi dan manajemen yang luas seluas perkembangan masyarakat yang

mempersepsi pendidikan sesuai dengan pesatnya teknologi informasi (TI) di era industri 4.0 dan era disrupsi saat ini.

Pendidikan semakin ketat dengan kualitas, dan kualitas terkait dengan SDM, terkait dengan pembiayaan dan kelengkapan sarana di satu sisi sebagaimana banyak disinggung pada buku ini, namun di sisi lain Teknologi Informasi (TI) harus dimanfaatkan dalam proses pendidikan sekaligus harus dimanfaatkan pula dalam administrasi dan manajemen pendidikan.

Meperhatikan uraian yang luas, disertai tawaran solusi oleh penulisnya terutama dikaitkan dengan lembaga pendidikan dan lembaga pendidikan Islam, maka sudah seharusnya buku ini dibaca dan ditelaah oleh para manager pendidikan dalam semua levelnya, baik level instansi maupun level kelembagaan pendidikan. Tentu saja bagi para mahasiswa dan dosen yang mengampu disiplin ilmu administtrasi dan manajemen seharusnya menjadikan buku ini sebagai salah satu referensi.

Selamat dan terima kasih kepada Saudara Dr. Ahmad Juhaidi S.Ag. M.Pd. yang telah merampungkan karya yang sangat berharga ini.

Banjarbaru, 1 Nopember 2019.
Prof. Dr. H. Kamrani Buseri. M.A.
Guru Besar Ilmu Pendidikan Islam
Rektor UIN Antasari 2000-2008

REVOLUSI INDUSTRI 4.0, ADMINISTRASI PENDIDIKAN DAN ETIKA ISLAM : SEBUAH PENGANTAR

Prof. Raihani, M.Ed. Ph.D.

Setiap versi dari Revolusi Industri sangat berpengaruh terhadap kehidupan manusia. Pada tahun 1780-an, ketika dimunculkannya Revolusi Industri (RI) Pertama, orang mulai mengurangi proses produksi yang mengandalkan tenaga tradisional manusia. RI 1.0 yang mengembangkan mesinisasi membuat banyak korporasi mampu mencapai produksi secara masif tanpa harus menggunakan banyak tenaga manusia seperti sebelumnya. Dampaknya, pengurangan tenaga kerja di perusahaan menjadi sebuah kebijakan yang merata, dan akhirnya angka pengangguran meningkat. Namun, RI 1.0 ini juga berdampak pada pendidikan di mana akomodasi muatan teknologi dalam kurikulum dilakukan sedemikian rupa sehingga pendidikan mampu melahirkan tenaga-tenaga handal dalam menggunakan dan mengembangkan mesin-mesin industri.

· Professor Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Professor Raihani menamatkan S.3 pada bidang Manajemen dan Kepimimpinan Pendidikan di Universitas Melbourne, Australia tahun 2006. Sebagian dari karya-karyanya ditulis mengenai isu-isu manajemen, kepemimpinan, dan administrasi pendidikan dalam konteks Indonesia.

RI 4.0 yang dicetuskan pertama kali di Jerman pada beberapa tahun terakhir mengindikasikan teknologi otomatisasi dan teknologi cyber dalam industri. Hal ini mencakup cyber fisik, internet segala, komputasi awan dan komputasi kognitif. Dalam konteks ini, penggunaan alat-alat digital sangat menentukan produksi dalam industri yang tidak lagi menggunakan mesin-mesin tradisional. Semua pekerjaan dihubungkan dan dilakukan oleh perangkat komputer yang menggambarkan kecerdasan artifisial (buatan) yang mampu melaksanakan tugas-tugas manusia secara lebih efektif, rapi dan konsisten. Hal ini berdampak pada tuntutan yang lebih tinggi pada kualitas sumber daya manusia yang harus mampu berfikir dan berbuat cerdas, tangkas, kritis dan inovatif. Dalam bidang pendidikan, tentu saja RI 4.0 ini mempunyai dampak tidak hanya kurikulum, akan tetapi termasuk proses penyelenggaraan pendidikan atau administrasi pendidikan.

Administrasi Pendidikan yang dimaksud dalam buku Ahmad Juhaidi ini nampaknya didefinisikan secara sangat luas, yaitu penyelenggaraan pendidikan. Ia tidaklah berwujud hanya dalam bentuk penataan administrasi sekolah, akan tetapi mencakup proses manajemen dan kepemimpinan pendidikan secara keseluruhan. Jadi, administrasi tidak dimaknai sebagai bagian dari manajemen, yaitu ketata-usahaan, namun dikonseptualisasi sebagai payung dari proses penyelenggaraan pendidikan secara umum. Dalam pengertian inilah, Ahmad Juhaidi membuat pembahasan dalam buku ini menjadi lebih menarik, tidak seperti buku-buku dasar Administrasi Pendidikan yang berfokus pada isu-isu ketata-usahaan seperti surat menyurat, pengarsipan dan pendokumentasian.

Lalu, bagaimana dampak RI 4.0 terhadap administrasi pendidikan? Dalam konteks Indonesia, Menristekdikti Mohammad Nasir dalam Education World Forum 2018 di London merumuskan antara lain:

Pertama, pendidikan harus bertumpu pada pengembangan kompetensi yang menyahuti kebutuhan kontekstual RI 4.0. Tenaga kerja yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan harus dibekali dengan kompetensi digital yang memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara efektif terhadap dunia industri yang serba online. Karena itu, untuk menopang pencapaian ini, kurikulum pembelajaran harus dititikberatkan pada upaya-upaya siswa untuk penguasaan teknologi mutakhir.

Kedua, proses penyelenggaraan pendidikan harus mengakomodasi perkembangan terkini, yakni the Internet of Things (IoT) atau internet segala. Hal ini mulai dari pola komunikasi administrasi sampai pembelajaran di kelas. Administrasi model lama, misalnya surat menyurat menggunakan sistim ekspedisi yang memakan waktu beberapa hari untuk sampai kepada penerima, mestinya sudah tidak dipergunakan lagi. Penggunaan teknologi internet yang jauh lebih mempermudah proses harus digalakkan. Proses belajar mengajar, penugasan, perkuliahan di kelas, dan hal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum semestinya menggunakan teknologi ini. Ini disebabkan bahwa kebutuhan akan penguasaan internet tidak hanya karena memudahkan proses, akan tetapi untuk berdiri sejajar dengan bangsa lain dalam dunia global ini.

Ketiga, senada dengan hal di atas, platform-platform kursus dan pembelajaran online perlu dikembangkan agar ketersediaan sumber belajar yang tidak terikat ruang fisik

semakin luas. Dalam konteks dunia internasional, sudah banyak digagas kursus-kursus online seperti yang disediakan oleh Coursera yang menawarkan ragam mata kuliah bersertifikat dari universitas-universitas terkemuka di dunia. Perguruan tinggi di Indonesia dapat meniru langkah ini sehingga *blended learning* semakin berkembang untuk mempermudah proses pembelajaran di era di mana frekuensi tatap muka dapat dikurangi.

Di samping tiga hal di atas, visi dan kualitas kepemimpinan dan manajemen pendidikan sudah harus berorientasi untuk mengakomodasi kepentingan RI 4.0 ini. Beberapa kualitas yang menopang pencapaian ini antara lain: pemecahan masalah yang kompleks, inovatif, berpandangan luas, terbuka, berfikir kritis dan kontekstual, inovatif, ketepatan pengambilan keputusan, inteligensi emosi dan spiritual, berorientasi kepada pelayanan, dan fleksibilitas kognitif. Selain itu, ada satu hal yang tidak kalah pentingnya adalah balutan etika religius agar teknologi pada RI 4.0 ini tidak disalahgunakan untuk kepentingan-kepentingan yang bertentangan dengan agama dan kemanusiaan.

Dalam konteks pendidikan Islam, Islam menyediakan sumber etika yang dapat mengawal perkembangan zaman secara umum dan dalam era RI 4.0 di mana penggunaan internet begitu massif yang membuat arus informasi mengalir sangat deras. Banyak informasi tidak atau sulit diverifikasi kebenarannya; dan banyak juga masyarakat menerima apapun informasi yang masuk tanpa upaya untuk klarifikasi. Kebenaran informasi menjadi kabur dan sering sengaja dikaburkan oleh beragam kepentingan dan pada akhirnya dianggap sebagai sebuah kebenaran. Inilah yang disebut era pasca kebenaran (*post-truth*) yang sering bertumpu pada

kebenaran emosional, bukan faktual dan rasional. Hal ini jelas berpengaruh terhadap proses penyelenggaraan pendidikan khususnya ketika pelaku pendidikan ikut terjebak pada kebenaran yang tidak jelas, lalu sikap dan materi informasi ditransfer kepada anak didik. Selain itu, tantangan penggunaan teknologi, lebih-lebih internet, yang bertanggung jawab oleh penyelenggara pendidikan dan peserta didik semakin nyata. Di sinilah peran penting etika Islam dalam menyediakan ajaran-ajaran yang menjadi rujukan bagi proses perkembangan tersebut.

Sebagai contoh, di antara ajaran-ajaran Islam yang relevan dengan penyelenggaraan (administrasi) pendidikan di era RI 4.0 dan post-truth ini adalah tentang kepemimpinan yang adil, bertanggung jawab, amanah, berani mengambil resiko, pengemban misi kebenaran dan keadilan, dan segala kualitas yang sesuai dengan konteks. Dengan kualitas kepemimpinan seperti ini, semestinya penyelenggaraan pendidikan dapat diarahkan kepada praktek-praktek yang berkeadilan dan berkesetaraan. Artinya, teknologi canggih dari RI 4.0 itu dapat dikuasai dan dimanfaatkan secara merata oleh setiap orang tanpa melihat latar belakangnya. Islam juga mengajarkan kebenaran, menjunjung tinggi kebenaran, dan memerintahkan umat manusia untuk berlaku benar. Oleh karena itu, Islam secara tegas menolak pemalsuan informasi untuk kepentingan apapun dan meminta setiap informasi harus diklarifikasi kebenarannya. Islam tidak ingin sebuah komunitas berantakan hanya karena kesalahan dalam menerima dan menyebarkan informasi.

Nah, walaupun tidak secara tegas membahas isu-isu di atas, buku karya Dr Ahmad Juhaidi, S.Ag. M.Pd.I. memberikan satu nuansa baru dalam administrasi pendidikan.

Seperti disinggung di atas, pembahasannya jauh dari kesan mengikuti konsep administrasi pendidikan tradisional yang berkuat pada ketata-usahaan lembaga pendidikan. Dalam buku ini, penulis membahas topik-topik penting dari penyelenggaraan pendidikan termasuk kepemimpinan, pembiayaan dan total quality management (TQM). Oleh karena itu, buku ini layak dibaca oleh para praktisi pendidikan baik dosen, guru dan mahasiswa. Selamat membaca!

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	8
Perbedaan Administrasi dengan Manajemen Berdasarkan Fungsi.....	8
Tabel 1.2.....	9
Perbedaan Administrasi Dengan Manajemen Berdasarkan Kegunaan.....	9
Tabel 2.1.....	16
Perbedaan Pemimpin dan Manajer	16
Tabel 2.2	16
Lima Sumber Kekuasaan	16
Tabel 2.5	26
Path Goal Theory Dan Kapasitas Kepemimpinan.....	26
Tabel 4.2	74
Alokasi Bos Per Siswa Ribuan Rupiah.....	74
Tabel 4.3	97
<i>Cost Effectiveness (CE)</i> Pembelajaran	97
Tabel 6. 1.....	127
4Cs dan Indikatornya.....	127
Tabel 6. 2	134
Indikator CBEH-IH.....	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.....	10
Perbedaan Administrasi dan Manajemen Berdasarkan Tingkat Organisasi	10
Gambar 2.1	20
Empat Gaya Kepemimpinan Likert	20
Gambar 2.2	24
Keterampilan Pemimpin.....	24
Gambar 2.3.....	29
Spiritual Leadership Model	29
Tabel 3.1.....	41
Klasifikasi Negara	41
Berdasarkan Pendapatan Perkapita	41
Gambar 4.1	71
Pilihan Kebijakan	71
Gambar 4.2.....	80
Proses Penyusunan Anggaran	80
Gambar 5.1	106
Standar Kualitas.....	106
Gambar 5.2	108
Pelanggan Dalam Pendidikan.....	108
Gambar 6.1	118

Kluster Pelanggan	118
Gambar 6.2.....	120
Prinsip Aida + S dalam Pemilihan PT	120
Gambar 6.3.....	122
Proses Memilih Perguruan Tinggi.....	122
Gambar 6.4.....	123
Faktor yang Mempengaruhi Pilihan PT	123
Gambar 6.3.....	124
Elemen Bauran Pemasaran 4p	124

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS.....	VI
SAMBUTAN ATAS BUKU.....	IX
“ARAH BARU KAJIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN”.....	IX
KARYA AHMAD JUHAIDI.....	IX
REVOLUSI INDUSTRI 4.0,.....	XI
ADMINISTRASI PENDIDIKAN DAN.....	XI
ETIKA ISLAM : SEBUAH PENGANTAR.....	XI
DAFTAR GAMBAR.....	XIX
DAFTAR ISI.....	XXI
BAB I.....	1
MAKNA ADMINISTRASI PENDIDIKAN:.....	1
A. MEMAHAMI PENDIDIKAN.....	1
B. PENGERTIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN.....	5
C. ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN.....	7
BAB II.....	13
KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN.....	13
A. DEFINISI KEPEMIMPINAN.....	13
B. KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN.....	16
C. GAYA DAN PRILAKU KEPEMIMPINAN.....	18
D. KONSEP KEPEMIMPINAN MUTAKHIR.....	28
1. SPRITUAL LEADERSHIP.....	28
BAB III.....	39
PEMBANGUNAN DAN PENDIDIKAN.....	39
A. ARAH DAN INDIKATOR PEMBANGUNAN.....	39
B. MAKNA PENDIDIKAN BAGI PEMBANGUNAN BANGSA.....	42
C. SEKOLAH DAN KEBERHASILAN PENDIDIKAN.....	49
D. HUBUNGAN BIAYA DAN OUTPUT PENDIDIKAN.....	54

BAB IV	61
PEMBIAYAAN PENDIDIKAN	61
A. KONSEP BIAYA.....	61
B. PROSES DALAM PROGRAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN.....	77
C. MENGUKUR NILAI EKONOMI PENDIDIKAN	90
BAB V.....	101
<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PENDIDIKAN</i>	
.....	101
A. KUALITAS PENDIDIKAN	101
B. PRODUK DAN PELANGGAN PENDIDIKAN	107
BAB VI.....	110
PEMASARAN JASA PENDIDIKAN.....	110
A. PENGERTIAN PEMASARAN	110
B. FILOSOFI PEMASARAN.....	111
D. BAURAN PEMASARAN JASA LEMBAGA PENDIDIKAN.....	119
E. MEREK DAN EKUITAS MEREK (BRAND EQUITY).....	127
2. <i>BRAND EQUITY</i> (EKUITAS MEREK)	129
F. COSTUMER BASED BRAND EQUITY INDEX PTKI (CBEI-IH)	134

BAB I

MAKNA ADMINISTRASI PENDIDIKAN:

A. Memahami Pendidikan

Sebagai sebuah konsep, pendidikan telah didefinisikan oleh para ahli berdasarkan sudut pandang dan pemahaman mereka. B. Herry-Priyono, pengajar pada Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara, memaknai dengan lebih filosofis, "Mendidik bukan pertama-tama urusan membuat murid pintar pelajaran matematika atau ekonomi, tetapi urusan kesetiaan menemani murid untuk menghasrati apa yang luhur dan memperoleh kebiasaan-kebiasaan hidup yang luhur. Pelajaran fisika ataupun geografi, sastra ataupun ekonomi adalah sarana mendidikkan hasrat dan kebiasaan luhur itu."³ Pemaknaan pendidikan tersebut menjadi kritik

³Jansen Sinamo, "Korupsi Dan Keluhuran," kompas.com, June 21, 2011,

terhadap pendidikan yang telah dipahami sebatas sebuah proses untuk meningkatkan kualitas pengetahuan siswa saja. Oleh karena itu, keberhasilan proses pendidikan ditandai dengan bagaimana penguasaan siswa terhadap mata pelajaran, tidak bagaimana keluhuran dari mata pelajaran tersebut menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan dalam pengertian tersebut merupakan proses dalam mengembangkan potensi yang dimiliki manusia. Oleh karena itu, tugas guru adalah mengetahui, memupuk, dan mengembangkan potensi siswa. Pada batas-batas tertentu, guru mendaraskan mata pelajaran, tetapi yang lebih utama adalah bagaimana mengembangkan potensi siswa tersebut. Siswa yang memiliki potensi sebagai penulis, sastrawan, atau musik harus terus didampingi untuk mengembangkan potensi tersebut, justru terus dipaksa memahami IPA, matematika, atau Bahasa Inggris dengan alasan untuk “masa depan”.

Substansi pendidikan mencakup seluruh hal, tidak hanya untuk kepentingan masa depan siswa sebagai manusia, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat dan alam. *United*

<https://regional.kompas.com/read/2011/06/21/02475134/Korupsi.dan.Keluhuran>.

Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) menegaskan bahwa pendidikan terdiri empat pilar: *learning to know*, *learning to do*, *learning to live together*, dan *learning to be*.⁴

Learning to know mencerminkan bahwa belajar lebih diarahkan kepada memahami cara untuk memperoleh ilmu pengetahuan. Dengan demikian, siswa diarahkan untuk belajar memahami tentang alam sekitar. Belajar mengetahui (*learning to know*) berhubungan dengan perolehan, penguasaan dan pemanfaatan informasi. Pengetahuan diperoleh dengan berbagai upaya perolehan pengetahuan, melalui membaca, mengakses internet, bertanya, mengikuti kuliah, dan kegiatan lain. Pengetahuan yang dimiliki tersebut kemudian dapat digunakan untuk mencapai tujuan hidup manusia, baik itu tujuan yang bersifat spritual dan juga tujuan material. Dalam bahasa agama, pengetahuan tersebut dapat digunakan untuk keperluan duniawi dan juga ukhrawi.

Learning to do (belajar berkarya) Belajar berkarya berhubungan erat dengan belajar mengetahui, sebab pengetahuan mendasari perbuatan. Dalam konsep komisi UNESCO, belajar berkarya ini tidak hanya tentang kompetensi vokasional tetapi juga menyangkut kompetensi dalam menyesuaikan dengan berbagai situasi dan kompetensi bekerja sama dalam tim. Hal itu bisa diperoleh dari interaksi sosial secara informal dan dari berbagai pelatihan, kursus, dan kegiatan lain yang dilaksanakan secara formal.

⁴ Unesco, "The Four Pillars of Education," June 3, 2012, <http://www.unesco.org/delors/fourpil.htm>.

Learning to live together bermakna bahwa pendidikan merupakan sebuah proses belajar untuk dapat hidup berdampingan dengan orang lain dalam kedamaian dan harmoni. Di era globalisasi, masyarakat menjadi sangat kompleks, multikultur, multi-etnik dan juga multiagama. Oleh karena itu, diperlukan masyarakat yang mampu berinteraksi dengan beraneka kelompok etnik, daerah, budaya, ras, agama, kepakaran, dan profesi. *Learning to live together* juga mengharuskan proses pendidikan dapat membentuk siswa yang memahami bahwa hidup selalu tergantung dengan orang lain. Kerangka berpikir yang demikian, mengharuskan pembelajaran yang dapat menjadikan siswa memahami dan menghargai perbedaan. Pilar ini sangat penting untuk mencegah terjadinya kekerasan dalam masyarakat yang didasari oleh perbedaan pemahaman tentang agama, perbedaan etnis, atau perbedaan pandangan politik.

Learning to be merupakan pilar pendidikan yang lebih berorientasi kepada proses belajar yang utuh sebagai manusia. Pendidikan memberikan kontribusi dalam membangun manusia yang utuh, mental dan fisik, intelegensi, sensitivitas, apresiasi terhadap estetika, dan spritualitas. Perkembangan teknologi turut berperan dalam luntarnya sisi kemanusiaan. Hampir semua aspek, masyarakat menjadi sangat tergantung dengan teknologi. *Learning to be* mengembalikan manusia menjadi dirinya sendiri sebagai manusia yang mampu memutuskan masalah pribadinya, memutuskan masalahnya sendiri, dan dapat bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya. Hal itu akan mendorong siswa menghargai kebebasan berpikir, pertimbangan, perasaan, dan imajinasi untuk membangun bakat yang mereka.

B. Pengertian Administrasi Pendidikan

Perkembangan Ilmu Administrasi dapat dilihat sejak Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan *time and motion study* dengan teorinya ban berjalan pada tahun 1886. Dari percobaan tersebut lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Konsep manajemen versi Taylor fokus kepada perusahaan swasta sedangkan prinsip administrasi (*principle of administration*), yang dikemukakan Gullick dan Urwick (1937), fokus pada efisiensi pemerintah.⁵

Sebagai ilmu pengetahuan, administrasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih;
- b. adanya kerjasama dari kelompok tersebut;
- c. adanya kegiatan proses/usaha;
- d. adanya tujuan.

Akan tetapi, dalam praktik sehari-hari, administrasi lebih sering dianggap sebagai sesuatu yang berhubungan dengan surat menyurat. Hal itu tergambar pada penyebutan persyaratan surat-menyurat atau dokumen sebagai syarat administrasi.

⁵ Norma Riccucci, *Public Administration : Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*, Public Management and Change Series (Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2010), 8, <http://e-resources.perpusnas.go.id:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=326638&site=eds-live>.

Everard dkk menggunakan istilah manajemen pada proses yang relatif lebih mengarah pada administrasi pendidikan. Menurutnya, manajemen berhubungan dengan

- a. menetapkan tujuan, sasaran, atau tujuan;
- b. merencanakan untuk mencapai tujuan;
- c. mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara ekonomis;
- d. mengontrol proses;
- e. menetapkan dan mengembangkan standar.⁶

Kutipan diatas menggambarkan bahwa manajemen merupakan proses dalam menetapkan tujuan pendidikan, merencanakan untuk mencapai tujuan tersebut, mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara ekonomis, mengontrol proses mencapai tujuan pendidikan, dan menetapkan serta mengembangkan standar pendidikan.

Oleh karena itu, seorang manajer lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan memadukan sumber daya dalam usaha mencapai tujuan, menjadi agen perubahan yang efektif, dan membangun serta memelihara sumber daya.⁷ Mencermati pendapat Everard dkk dalam buku tersebut dapat dilihat bahwa mereka menganggap istilah manajemen dan administrasi sebagai dua istilah yang sama. Hal itu terlihat dari pendapatnya bahwa manajer adalah seorang agen perubahan yang efektif. Lebih jauh, perubahan dalam sekolah/madrasah terkait dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Proses pengambilan

⁶ Everard, Morris, and Wilson, *Effective School Management*, 4.

⁷ Everard, Morris, and Wilson, 4.

keputusan tersebut merupakan komponen penting dari administrasi. Menurut Simon (1957), administrator, dia tidak menyebut manajer, membuat keputusan yang memuaskan dan tepat tentang sebuah situasi yang dihadapi.⁸

C. Administrasi dan Manajemen

Apakah administrasi pendidikan sama dengan manajemen pendidikan? Istilah administrasi dan manajemen merupakan istilah yang sering digunakan dalam pengertian yang sama. Buku menggunakan istilah administrasi dan manajemen sebagai dua buah istilah yang dapat digunakan untuk maksud yang sama. Dengan kata lain, administrasi dan manajemen adalah istilah memiliki definisi yang sama.

Sebagai bahan kajian akademis, dua istilah tersebut dapat dibedakan. Beberapa pendapat menyatakan bahwa kedua istilah tersebut berbeda. Di Amerika Serikat, Perancis, Jerman, Belanda, Italia serta negara lain di Eropa menganut mazhab bahwa manajemen merupakan bagian dari administrasi. Sedang di Inggris, administrasi dipandang sebagai bagian dari manajemen. Oleh karena itu, penganut mazhab pertama akan cenderung menggunakan istilah administrasi pendidikan sedangkan mazhab kedua akan menggunakan istilah manajemen pendidikan. Nomenklatur manajemen digunakan di United Kingdom (UK) dan beberapa negara di Eropa, sedangkan administrasi digunakan di banyak negara termasuk Amerika Serikat, Kanada, Australia, dan New Zealand.⁹

⁸ Riccucci, *Public Administration : Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*, 8.

⁹ Tony Bush, "Distinguishing between Educational Leadership and Management: Compatible or Incompatible

Terlepas dari hal tersebut, perbedaan antara administrasi dengan manajemen dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1.1.
Perbedaan Administrasi dengan Manajemen Berdasarkan Fungsi

NO	BASIS	MANAJEMEN	ADMINISTRASI
1	Pengertian	Seni mengarahkan orang lain untuk berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Berhubungan dengan perumusan tujuan-tujuan umum, rencana-rencana, dan kebijakan-kebijakan.
2	Sifat	Berfungsi untuk melaksanakan	Berfungsi dalam mengambil keputusan
3	Proses	Memutuskan siapa yang sebaiknya melaksanakan dan bagaimana dia sebaiknya melaksanakan	Memutuskan apa yang akan dikerjakan dan kapan dikerjakan
4	Fungsi	Melaksanakan sebuah fungsi tertentu karena seorang manajer bekerja dibawah supervisi.	Berfungsi memikirkan karena rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan ditentukannya
5	Skill	Teknik dan	Konseptual dan

Constructs?," *Educational Management Administration & Leadership*, March 26, 2019, 1, <https://doi.org/10.1177/1741143219839262>.

		<i>human skill</i> (keahlian kemanusiaan : memahami dan memotivasi orang lain)	<i>human skill</i>
6	Level	<i>Middle dan lower level</i>	<i>Top level</i>

Sumber : http://www.managementstudyguide.com/management_administration.htm

Administrasi dan manajemen juga dapat dibedakan berdasarkan kegunaannya. Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut

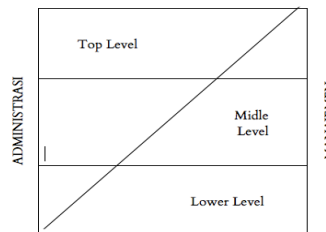
Tabel 1.2
Perbedaan Administrasi Dengan Manajemen Berdasarkan Kegunaan

NO	BASIS	MANAJEMEN	ADMINISTRASI
1	Pengaplikasian	Lebih cenderung diaplikasikan untuk bisnis misalnya untuk organisasi profit	Untuk non bisnis/non profit
2	Pengaruh	Keputusan manajemen dipengaruhi oleh nilai, pendapat, kepercayaan, dan keputusan manajer	Dipengaruhi oleh pendapat publik, kebijakan pemerintah, organisasi agama, dan adat
3	Status	Manajemen merupakan karyawan-karyawan yang	Mencerminkan pemilik perusahaan yang mendapat penghasilan dari

		digaji.	investasi dan keuntungan dari bagi hasil
--	--	---------	--

Sumber : http://www.managementstudyguide.com/management_administration.htm

Pada praktiknya, administrasi dan manajemen tidak berbeda. Seorang manajer juga bertindak sebagai administrator. Oleh karena itu, penggunaan istilah administrasi, dalam buku ini, juga merepresentasikan manajemen. Dengan merujuk tingkat organisasi, perbedaan manajemen dan administrasi dapat dilihat dengan mudah dalam gambar berikut



Sumber : http://www.managementstudyguide.com/management_administration.htm

Gambar 1.1
Perbedaan Administrasi dan Manajemen Berdasarkan Tingkat Organisasi

Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa peran dan fungsi administrasi sangat dominan pada level teratas sebuah organisasi. Sebaliknya, pada tingkat bawah peran manajemen justru sangat kuat.

Pada sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah lebih menonjol sebagai administrator dan peran sebagai manajer lebih sedikit. Sebaliknya, Kepala Urusan Tata Usaha lebih berperan sebagai manajer daripada sebagai administrator. Manajer lebih menonjolkan birokratik yang berkonotasi top-down.¹⁰

Ada pendapat menarik dari Tony Bush (2019) yang mengungkapkan bahwa terjadi pergeseran penggunaan numenklatur. Menurutnya, perubahan itu terjadi pada tahun 1970an, dari administrasi pendidikan menjadi manajemen pendidikan, dan pada pada abad 21, istilah itu bergeser menjadi educational leadership.¹¹

¹⁰ Bush, "Distinguishing between Educational Leadership and Management."

¹¹ Bush, 1.

BAB II

KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

A. Definisi Kepemimpinan

Mendiskusikan tentang administrasi tidak bisa dilepaskan begitu saja dengan persoalan kepemimpinan. Dalam beberapa kajian terlihat kepemimpinan ditampilkan sebagai sesuatu yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Tidak bisa dipungkiri, pemimpin punya peran sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Penentuan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan dan mengkoordinasikan tugas, memotivasi segala hal dalam proses pencapaian tujuan organisasi berada dibawah kendali pemimpin.

Beragam definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan terkait dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam

kelompok atau organisasi. Hal itu dapat dilihat dalam beberapa definisi yang dikutip Yukl berikut

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu... yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. (Hemphil & Coons, 1957, h.7)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. (D. Katz & Kahn, 1978, h.528)
3. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang ...memobilisasi...sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.
4. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang ...memobilisasi...sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. (Burns, 1978, h 18)
5. Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran" (Rauch & Behling, 1984. H. 46).
6. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan" (Jacobs & Jaques, 1990, h. 281).
7. Kepemimpinan "adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif" (E. H. Schein, 1992, h.2).
8. "Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang

memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya" (Drath & Palus, 1994, h. 4).

9. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu" (Richards & Eigel, 1986, h.4)
10. Kepemimpinan adalah "kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi..." (House et. Al., 1999, h.184).¹²

Jika dikaitkan dengan wilayah pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha untuk membimbing, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada personel pendidikan dalam proses mencapai tujuan pendidikan.

Dalam konteksnya dengan definisi kepemimpinan tersebut muncul pertanyaan yang perlu dijawab: apa perbedaan kepemimpinan dengan manajemen. Seorang pemimpin informal (para tokoh masyarakat, ulama) bisa saja tanpa menjadi manajer, sebaliknya seorang manajer tidak mesti menjadi pemimpin. Dengan demikian, pemimpin dan manajer tidak menjadi satu kesatuan yang paralel.

Manajer sangat memperhatikan bagaimana sesuatu diselesaikan, dan mereka berusaha untuk membuat orang dapat melakukannya dengan lebih baik. Para pemimpin sangat memperhatikan apa arti berbagai hal bagi orang-orang dan berusaha agar orang menyepakati hal-hal terpenting yang harus dilakukan.

¹² Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed (Boston: Pearson, 2013), 3.

Untuk lebih jelas tentang perbedaan antara kedua konsep tersebut dapat dilihat pada tabel berikut berikut

Tabel 2.1

Perbedaan Pemimpin dan Manajer

PEMIMPIN	MANAJER
Fleksibilitas	Stabilitas
Arti pekerjaan dan kesepakatan	Penyelesaian tugas
Melakukan yang benar	Melakukan sesuatu dengan baik
Pengaruh	Wewenang
Perubahan	Perkiraan dan aturan
Sumber : ¹³	

B. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Dari definisi tersebut dalam bagian terdahulu, kepemimpinan inhern dengan pengaruh dan konsep kekuasaan menjadi penting ketika ingin memahami pengaruh dalam kepemimpinan. Lantas apakah kekuasaan itu? Kekuasaan merupakan kapasitas seseorang dalam memberi pengaruh kepada yang lain. Semakin tinggi kapasitas seseorang semakin besar pula pengaruh bagi orang lain.

Razik dan Swan membagi lima sumber kekuasaan dan bentuk pengaruhnya terhadap pengaruh. ¹⁴ Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2.2

Lima Sumber Kekuasaan

¹³ Yukl, 6.

¹⁴ Razik and Swan, Austin D, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, 44.

BASES OF POWER	TYPES OF INFLUENCE
Reward	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin mampu menyediakan penghargaan; 2. Pengikut mendapat penghargaan yang diinginkan; 3. Pengikut beranggapan bahwa penghargaan pemimpin merupakan legitimasi.
Coercive	Pengikut beranggapan bahwa pemimpin dapat memberikan hukuman tanpa kompromi sebagai usaha untuk mempengaruhi
Legitimate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan bersumber dari internalisasi nilai atau norma pada pengikut yang melegitimasi pemimpin untuk mempengaruhi dan mewajibkan pengikut untuk menerima pengaruh; 2. Itu dapat bersumber dari nilai budaya, penerimaan terhadap struktur sosial, dan rancangan agen legitimasi.
Referent	Pengikut beranggapan dan mengidentifikasi pemimpin merupakan seseorang yang istimewa (kharisma, kepribadian, teladan)
Expert	Pengikut mempercayai bahwa pemimpin sangat menguasai beberapa pengetahuan atau ahli dalam sebuah bidang tertentu dan kekuasaannya terbatas terbatas pada bidang keahlian tersebut.

Dalam satu organisasi tidak menutup kemungkinan tipe kekuasaan tersebut dimiliki seorang pemimpin. Dengan kata lain, kepatuhan para pengikut bisa saja dikarenakan beberapa hal secara bersamaan misalnya karena memang pemimpin ahli, berhak memberi referensi, serta bisa memaksa.

Pada sebuah organisasi ada perbedaan dalam menyikapi pengaruh dari kekuasaan pemimpin (agen). Yukl (Yukl, 2001 :173) menyebutkan tiga tingkatan hasil dari upaya mempengaruhi:

- a. Komitmen. Target, dalam hal ini bawahan, menyetujui keputusan atau permintaan agen (pemimpin) dan mendukung penuh serta mengimplementasikan keputusan secara efektif.
- b. Kepatuhan. Target melaksanakan permintaan agen dengan apatis dan tidak memberi dukungan secara penuh. Dia tidak merasa yakin keputusan agen adalah yang terbaik dalam mencapai tujuan.
- c. Perlawanan. Target tidak setuju permintaan agen dan dengan aktif menghindar dari permintaan atau tidak menjalankan perintah agen.

C. Gaya dan Prilaku Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dikenal luas dan ditulis pada skripsi atau tesis adalah demokratis, otoriter. Leithwood dan Duke¹⁵ setelah melakukan riset pada jurnal pendidikan menemukan beberapa kategori gaya kepemimpinan pendidikan di sekolah yang disebut dalam artikel:

- a. *Transformational leadership*. Kepemimpinan model ini berorientasi kepada perubahan tujuan dan sumbernya meliputi hubungan pengikut-pemimpin. Keduanya berorientasi kepada perubahan menjadi lebih baik. Dalam

¹⁵ Kenneth Leithwood and Daniel Duke, "A Century Quest Understand School Leadership," in *Handbook of Research on Educational Administration*, ed. Murphy Joseph and Seashore Karen, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1999).

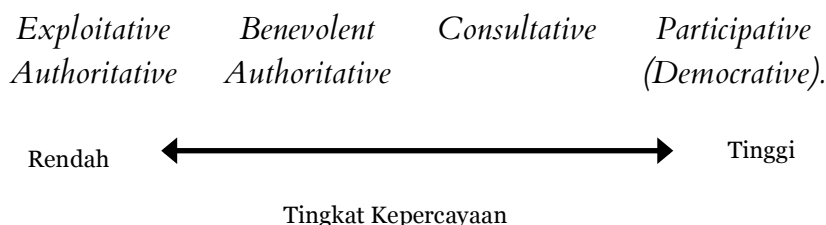
kepemimpinan ini, karisma dibutuhkan tetapi tidak mencukupi tanpa hal lain.

- b. *Transactional leadership*. Berbeda dengan transformational leadership, model ini terjadi ketika seseorang melakukan kontak dengan orang lain untuk pertukaran nilai. Karena motivasi berbeda, mencapai tujuan sering tidak bersama.
- c. *Moral Leadership*. Kepemimpinan ini merupakan refleksi dari masyarakat dimana mereka berada. Fokus dari katagori ini adalah pada nilai-nilai dan etika kepemimpinan.
- d. *Participate Leadership*. Penekanannya pada pembuatan keputusan dalam sebuah group. Katagori ini dapat dikenali dengan pemberian kesempatan kepada orang lain untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui beragam prosedur.
- e. *Manajerial leadership*. Kepemimpinan ini terfokus kepada fungsi, tugas, atau tingkah laku pemimpin. Otoritas dan pengaruh dikaitkan dengan hirarki dalam organisasi.
- f. *Contingent leadership*. Fokus katagori ini pada bagaimana pemimpin merespon masalah dalam organisasi dan menghadapinya dengan konsekuen.

Dari sisi lain, Likert (1961) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yaitu *exploitative authoritative*, *benevolent authoritative*, *consultative*, dan *participative (democratic)*. Likert menunjukkan bahwa pada situasi dimana pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan *consultative* dan *participative* ditemukan ada bukti kepercayaan, penyusunan tujuan secara bersama, komunikasi dari bawah, dan perilaku pemimpin yang mendukung. Pada sebuah sekolah dimana gaya kepemimpinan *exploitative authoritative* dan *benevolent authoritative* digunakan, karakteristik sekolah

adalah ancaman, ketakutan, hukuman, komunikasi top down, dan pengambilan keputusan dan kontrol yang terpusat. (Razik dan Swans, 1995 : 43)

Tingkat kepercayaan empat gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari gambar berikut



Gambar 2.1
Empat Gaya Kepemimpinan Likert

Pada gambar diatas, tingkat kepercayaan yang terendah adalah pada gaya kepemimpinan *exploitative authoritative* sedangkan kepercayaan yang tertinggi pada gaya *participative (democratic)*. Hal itu menunjukkan bahwa pemimpin yang bergaya *participative (democratic)* lebih mendapat dukungan dari bawahan. Kepala sekolah yang terbuka terhadap pendapat guru, bekerja sama dalam penyusunan rencana kerja, dan selalu mendukung guru akan berhasil dalam meningkatkan kualitas sekolah.

Kajian lain tentang kepemimpinan yang dilakukan Ohio State University menyebutkan bahwa ada dua bentuk kepemimpinan yaitu *consideration* dan kemampuan *initiate structure*. *Consideration* merupakan perilaku pemimpin yang mengekspresikan kepercayaan, respek, kehangatan, dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan. *Initiate*

structure adalah pemimpin yang memperhatikan tujuan organisasi, mengorganisasi dan menetapkan tugas, penggambaran dari hubungan atasan dan bawahan, dan evaluasi kinerja. Dari dua model tersebut diidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu (a) *low structure, high consideration*; (b) *high structure; low consideration*, (c) *low consideration, low consideration*; dan (d) *high structure, high consideration*. Kajian tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan bawahan dan peningkatan produktivitas dapat ditingkatkan oleh pemimpin yang memiliki *high initiating structure* dan *high consideration*. (Lunenburg dan Ornstein, 1991).

Jika melihat berbagai kategori tersebut, perilaku kepemimpinan melibatkan campuran tiga orientasi:

- a. Berorientasi tugas. Perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.
- b. Berorientasi hubungan. Perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.
- c. Berorientasi perubahan. Jenis perilaku terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan meningkatkan fleksibilitas dan inovasi, membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap komitmen.

Berbagai gaya kepemimpinan tersebut tidak selamanya lebih baik atau lebih buruk dari gaya yang lain.

Fiedler (1967) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dipilih berdasarkan situasi yang spesifik. House dan Mitchel (1974) mengemukakan path goal theory yang menjelaskan kemampuan pemimpin untuk menganalisis situasi dan lingkungan tugas dan memilih perilaku kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kepatuhan bawahan dan keinginan mereka untuk mencapai tujuan. Kepatuhan meliputi kualitas pribadi dan keahlian, kontrol atas tempat, kebutuhan, dan motif sedangkan lingkungan meliputi kelompok kerja, sistem kewenangan, dan struktur tugas. Berdasarkan analisis atas kepatuhan dan lingkungan tersebut dipilih empat gaya kepemimpinan yang sesuai.

Menurutnya, gaya kepemimpinan dalam path goal theory ada empat yaitu

1. Directive: pemimpin menyediakan petunjuk dan struktur untuk guru, tenaga kependidikan, dan tugas. Directive diperlukan karena anggota organisasi memerlukan petunjuk yang detil dan jelas;
2. Supportive: Pemimpin memberikan dukungan dan “pengasuhan” kepada anggota organisasi. Hal itu diperlukan saat guru dan tenaga kependidikan memerlukan pemberian motivasi.
3. Participative; Pemimpin memberikan peluang bagi warga sekolah/madrasah untuk aktif dalam pengambilan keputusan, perencanaan tugas, dan diskusi. Hal tersebut dapat dilakukan jika secara umum warga sekolah/madrasah memiliki keinginan untuk otonom dengan kebutuhan control dan kejelasan tugas.

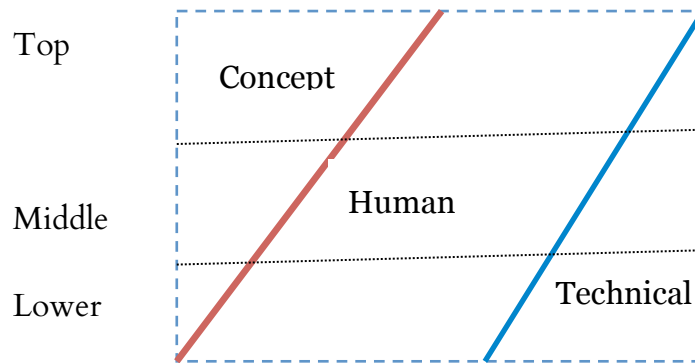
4. Achievement-oriented: Pemimpin menawarkan tantangan bagi warga sekolah/madrasah yang ingin menjadi lebih baik dan memiliki harapan tinggi.¹⁶

Di sisi lain, keterampilan mengacu kepada kemampuan untuk melakukan sesuatu dalam cara yang efektif. Secara umum taksonomi tiga katagori dari keterampilan kepemimpinan

- a. Keterampilan teknis; pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknis untuk melakukan aktivitas khusus, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan dan perangkat yang relevan dengan aktivitas tersebut.
- b. Keterampilan hubungan antarpribadi; pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses hubungan antarpribadi; kemampuan untuk memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (empati, sensitivitas sosial) kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif (kefasihan bicara, persuasif); dan kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima)
- c. Keterampilan konseptual: Kemampuan analitis umum;pemikiran logis; kefasihan dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi hubungan yang kompleks dan ambigu; kreativitas dalam pembuatan ide dan

¹⁶ Jason T. Bickle, "Developing Remote Training Consultants as Leaders-Dialogic/Network Application of Path-Goal Leadership Theory in Leadership Development," *Performance Improvement* 56, no. 9 (October 2017): 35–36, <https://doi.org/10.1002/pfi.21738>.

pemecahan masalah ; kemampuan untuk menganalisis peristiwa dan merasakan tren, antisipasi perubahan, dan mengenali kesempatan dan potensi masalah (pemikiran induktif dan deduktif).¹⁷



Gambar 2.2
Keterampilan Pemimpin

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa keterampilan yang dominan diperlukan pada level organisasi. Semakin tinggi level pemimpin, semakin diperlukan keterampilan konsep yang hampir tidak diperlukan pada level terbawah. Sebaliknya, keterampilan teknis dominan diperlukan pada level bawah. Semakin rendah level pemimpin, semakin diperlukan pula keterampilan teknis. Berbeda dengan hal tersebut, keterampilan human relation dominan disemua level kepemimpinan.

¹⁷ Yukl, *Leadership in Organizations*, 148.

Turner et al (2016) mengungkapkan dengan lebih gamblang tentang kapasitas kepemimpinan.¹⁸ Dengan kata lain, menurutnya, seorang pemimpin harus memiliki kapasitas

1. Customer service orientation: Kemampuan untuk mendengar dan merespon pelanggan, dalam hal ini siswa, guru, dan tenaga kependidikan.
2. Innovation dan creativity: Kemampuan untuk menemukan peluang, menciptakan solusi, dan melihat implikasi dari keputusan, proses dan teknik.
3. Listening dan communicating: Kemampuan ini diperlukan untuk mengidentifikasi keperluan dan mencegah potensi kesalahan.
4. Coaching dan mentoring: Kemampuan untuk memberi petunjuk, mengajar, dan memberi feedback terhadap pelanggan, tujuan, dan tugas.
5. Conflict resolution: Kemampuan untuk mengenali kemungkinan tahapan kejadian konflik dan penyebabnya serta menyelesaikan konflik individual atau kelompok.

¹⁸ Bickle, "Developing Remote Training Consultants as Leaders-Dialogic/Network Application of Path-Goal Leadership Theory in Leadership Development," 34.

Tabel 2.5
Path Goal Theory Dan Kapasitas Kepemimpinan

	CUSTOMER-SERVICE ORIENTED	INNOVATIVE/ CREATIVE	LISTENING AND COMMUNICATION	COACHING AND MENTORING	CONFLICT RESOLUTION
Directive	1		2	1	2
Supportive	2				1
Participative		1	1	2	
Achievement		2			

Sumber : Bickle ¹⁹

Pada gambar tersebut dapat dilihat kapasitas utama gaya kepemimpinan menurut Path Goal Theory. Angka 1 menunjukkan kapasitas utama yang harus dimiliki pemimpin dan angka 2 mencerminkan kapasitas kedua. Misalnya, gaya directive harus memiliki kapasitas utama dalam *customer service oriented* dan *coaching mentoring* serta memiliki kapasitas kedua *listening and communication* serta *conflict resolution*.

Jika lebih difokuskan sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah/madrasah harus fokus pada pembelajaran, mendorong kolaborasi, menganalisis hasil, memberikan dukungan, dan menyesuaikan kurikulum, pembelajaran, dan asesmen.²⁰

Fokus pada Pembelajaran

¹⁹ Bickle, 36.

²⁰ Frederick C. Lunenburg and Beverly J. Irby, *The Principalsip: Vision to Action* (Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2006), 14–17.

Kepala sekolah harus menggali dengan pertanyaan apakah siswa belajar?, bukan dengan pertanyaan apakah kamu telah mengajar? Apa yang kita lakukan jika siswa tidak belajar? Pertanyaannya yang muncul selalu fokus pada siswa.

Mendorong Kolaborasi

Kerja sebagai sebuah group harus diciptakan oleh kepala sekolah. Harapan-harapan kolektif terkait prestasi siswa menjadi fokus kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus membangun budaya kerja sama dan juga struktur. Budaya kerja sama tercermin dari harapan-harapan bersama tentang pembelajaran. Struktur kolaborasi dapat dibangun dari dibentuknya tim guru di sekolah/madrasah.

Menganalisis Hasil

Sekolah/Madrasah dapat menilai capaian dari belajar siswa dengan tiga faktor: (1) adanya data utama setiap siswa; (2) sistem asesmen yang mencerminkan perbedaan alami antarsekolah. Dengan demikian, dapat dilihat di sekolah mana yang harus mendapat perhatian dalam pengembangan profesional. Perbedaan itu juga harus dibedakan berdasarkan ras/etnis, sosio ekonomi, bahasa, dan disabilitas; (3) pemberian bantuan pada sekolah yang memiliki kinerja rendah. Sekolah tersebut harus belajar menyesuaikan program pengembangan dengan kelemahan yang ditunjukkan oleh data.

Menyediakan Dukungan

Guru memerlukan dukungan untuk meningkatkan kemampuan profesional mereka melalui pelatihan, perlengkapan mengajar, dan hal lain yang dapat mendukung peningkatan hasil belajar siswa.

Menyelaraskan Kurikulum, Pembelajaran, dan Assesmen

Kepala Sekolah/Madrasah harus menjamin bahwa assesmen terhadap hasil belajar siswa selaras dengan kurikulum dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru.

Temuan menarik tentang karakteristik kepala sekolah pada sekolah berkinerja tinggi dikemukakan oleh Hay McBer. Karakteristik tersebut adalah

- berpikir analitis;
- menantang dan mendukung;
- percaya diri;
- membangun potensi;
- mendorong perkembangan;
- mendorong untuk akuntabel;
- berdampak dan berpengaruh;
- mencari informasi;
- inisiatif;
- integritas;
- berpegang teguh pada keyakinan;
- menghormati orang lain;
- berpikir strategis;
- bekerja tim;
- kepemimpinan transformasional;
- memahami lingkungan;
- memahami orang lain.²¹

D. Konsep Kepemimpinan Mutakhir

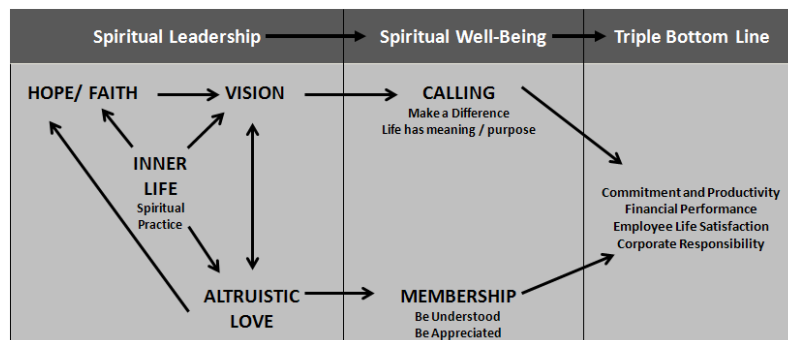
1. Spritual Leadership

Spiritual leadership adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan berbagai pendekatan untuk mempengaruhi

²¹ Everard, Morris, and Wilson, *Effective School Management*, 23.

orang lain untuk hasil positif dan humanis. Spritual leadership terkait dengan motivasi intrinsic dan menginspirasi melalui harapan/kepercayaan dalam visi dengan nilai-nilai dari cinta altruistic untuk menciptakan motivasi yang tinggi, komitmen, dan produktivitas.²²

Definisi tersebut dapat dilihat pada model spritual leadership dapat dilihat pada gambar 2.3. berikut



Sumber : <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership/>²³

Gambar 2.3.
Spiritual Leadership Model

²² “What Is Spiritual Leadership?,” International Institute for Spiritual Leadership, accessed May 24, 2019, <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership/>.

²³ “What Is Spiritual Leadership?”

Pada gambar 2.3 tersebut dapat dilihat bahwa spiritual leadership akan berdampak terhadap outcome triple bottom line. Triple bottom line merupakan formula yang dibuat oleh John Elkinton untuk mengukur outcome sebuah proses bisnis berdasarkan tiga hal: *people*, *planet*, dan *profit*.²⁴

People dalam gambar 2.3 dapat dilihat dari komitmen, produktivitas, dan kepuasan hidup. Planet tercermin dari corporate social responsibility, dan profit dilihat dari kinerja keuangan.

Jika mengadopsi pendapat Egel dan Fry²⁵ untuk digunakan dalam memahami kepemimpinan spiritual di sekolah/madrasah, dan spiritual leadership pada dasarnya memiliki karakteristik

- a. membangun visi yang memunculkan pengalaman rasa terpenggil kepada pemimpin dan anggota organisasi, dalam konteks sekolah/madrasah: kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua, sehingga mereka memiliki tujuan dan bermakna, serta membuat perbedaan;
- b. membangun budaya sekolah/madrasah berdasarkan nilai cinta altruistik (menolong orang lain meskipun merugikan diri sendiri) dimana kepala sekolah/madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa merasa menjadi

²⁴ John Elkington, *Enter the Triple Bottom Line* (Routledge, 2013), 2.

²⁵ Eleftheria Egel and Louis W. Fry, "Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership," *Public Integrity* 19, no. 1 (January 2, 2017): 79, <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>.

bagian dan merasa memiliki sekolah/madrasah, merasa dipahami dan dihargai.

Reave (2005) menjelaskan bahwa spiritual leadership dicerminkan oleh enam perilaku yaitu (1) menghormati nilai-nilai lain; (2) bantuan yang adil; (3) menunjukkan kepedulian dan perhatian; (4) mendengar dengan aktif dan memberi respon; (5) menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi orang lain; (6) melakukan refleksi termasuk mengelola emosi.²⁶

Pada bagian terdahulu telah dipaparkan tentang gaya (style) kepemimpinan. Gaya-gaya tersebut berhubungan dengan spiritual leadership ketika pemimpin mengajak pada kejujuran, kasih sayang, dan menghargai orang lain. Mengadaptasi Smith et al (2018), keterampilan pemimpin yang diperlukan kepada sekolah/madrasah untuk menjadi spiritual leader adalah self awareness, self assessment, communication, decision making, dan promoting healthy conflict.²⁷

Self awareness memerlukan seseorang menilai diri sendiri melalui intrapersonal inspection, melihat orang lain, dan memberi feedback. Dengan memperhatikan perasaan yang dialami diri sendiri, kepala sekolah/madrasah akan sadar apa yang dialaminya dan dapat berkomunikasi dengan orang

²⁶ Gina Smith, Maria Minor, and Henry Brashen, "Spiritual Leadership: A Guide to A Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives," *Journal of Instructional Research* 7, no. 1 (August 2018): 81, <https://doi.org/10.9743/JIR.2018.7>.

²⁷ Smith, Minor, and Brashen, 84–86.

lain secara nonverbal dan juga aware terhadap perasaan orang lain. Self assessment dilakukan untuk menilai diri sendiri secara objektif dan dapat membangun kesadaran terhadap diri sendiri. Keterampilan selanjutnya adalah komunikasi. Keterampilan ini sangat penting untuk menyampaikan visi, ide, tujuan, dengan jelas serta mendorong hati dan memotivasi. Perlu diperhatikan bahwa komunikasi yang berhasil didasari oleh kepercayaan.

Keterampilan lain adalah pengambilan keputusan. Spritual leader mengambil keputusan dengan merenungkan outcome keputusan bagi guru, tenaga kependidikan, siswa, dan stakeholder sebagai sebuah tim, individu, dan sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah bertujuan untuk mengembangkan upaya dengan menekankan pada keyakinan, kepercayaan, dan penting sebuah tugas untuk kinerja sekolah. Motivasi yang diberikan spiritual leader lebih kepada stimulasi intelegensi, rasional, dan problem solving.

Keterampilan terakhir yang dimiliki spiritual leader adalah mengedepankan konflik yang sehat. Konflik dalam sebuah sekolah/madrasah tidak dapat dihindari, oleh karena itu pemimpin harus dapat mengelola konflik tersebut. Spritual leader memiliki kekuatan karena diterima oleh warga sekolah. Penerimaan tersebut berhubungan dengan dimilikinya self awareness oleh spiritual leader tersebut. Tiga hal yang dimiliki spiritual leader adalah keterbukaan, mendengar, tangguh, dan fleksibel.

2. Kepemimpinan Teknologis

Kajian tentang kepemimpinan teknologis (Technological Leadership) mulai berkembang pesat pada tahun 1990an di Amerika Serikat. Kepemimpinan teknologis mencerminkan satu gaya kemimpinan yang berorientasi pada

teknologi dalam mengelola sekolah/madrasah. Technological leadership memiliki visi untuk membangun teknologi untuk mendukung proses pendidikan. Hal itu memerlukan pemahaman terhadap teknologi untuk mengerti tentang masalah teknologi dan menawarkan solusinya. Keterampilan membangun, memotivasi, mengarahkan, dan mengelola sebuah tim sangat penting bagi pemimpin teknologis ini. Dengan kalimat yang lebih singkat, pemimpin teknologis adalah pemimpin yang memahami nilai dari riset sains dan teknologi baru²⁸

Kepala Sekolah/madrasah yang memiliki kapasitas sebagai pemimpin teknologis harus memiliki lima kemampuan pada lima aspek

1. Visi, perencanaan, dan manajemen: Fondasi terpenting dari kepemimpinan teknologis adalah visi bagaimana pengembangan sekolah/madrasah dilakukan dengan memanfaatkan teknologi.
2. Pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan: Pelatihan dan pengembangan bagi guru dan tenaga kependidikan merupakan tanggung jawab dari kepada sekolah/madrasah.
3. Dukungan teknologi dan infrastruktur: Pemimpin teknologis tidak hanya melatih dan mengembangkan kemampuan profesional tentang teknologi tetapi juga harus menyiapkan teknologi itu sendiri dan infrastruktur yang diperlukan.

²⁸ James H. Hughes, "Technological Leadership," *The Journal of Social, Political, and Economic Studies* 25, no. 3 (Fall 2000): 327.

4. Evaluasi dan riset: Teknologi juga tercermin dari dilakukannya evaluasi dan riset tentang efektivitas implementasi teknologi dalam pembelajaran.
5. Komunikasi dan interpersonal: Keterampilan interpersonal dan komunikasi sangat diperlukan kepala sekolah/madrasah dalam mendukung dan menjelaskan tentang teknologi di sekolah.²⁹

Pada fase awal, peran teknologi adalah sumber belajar atau sumber informasi untuk meningkatkan pembelajaran tradisional. Pada fase 2.0, internet menjadi bagian konteks lingkungan atau ekosistem yang didalamnya terjadi komunikasi antarmanusia.³⁰ Hal itu menuntut kepemimpinan di sekolah/madrasah agar selalu berupaya untuk bertindak integratif antara konteks lingkungan fisik dan konteks lingkungan virtual.

Satu hal yang menjadi basis dalam kepemimpinan teknologis adalah upaya membangun kewarganegaraan digital di sekolah/madrasah. Sekuat apapun upaya dalam implementasi teknologi dalam proses pembelajaran, tidak akan memiliki dampak yang positif bagi siswa, jika tidak ada kesadaran tentang digital citizenship di sekolah/madrasah.

²⁹ I-Hua Chang, "The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools," *Educational Technology and Society* 15 (2012): 330.

³⁰ John L. Hoffman and Cara Vorhies, "Leadership 2.0: The Impact of Technology on Leadership Development: Leadership 2.0," *New Directions for Student Leadership* 2017, no. 153 (March 2017): 22, <https://doi.org/10.1002/yd.20227>.

Kepala sekolah/madrasah harus memastikan dan berupaya agar siswa, guru, dan semua warga sekolah telah memahami tentang kewarganegaraan digital tersebut. Kepala sekolah dan guru harus menyediakan sumber daya agar siswa dapat menggunakan teknologi informasi secara tepat.³¹ Kewarganegaraan digital meliputi sembilan elemen, yaitu

Pertama, akses digital. Tidak semua siswa atau warga sekolah dapat memiliki akses terhadap perangkat digital dan hal lain yang terkait misalnya ketersediaan jaringan internet. Kesadaran ketidaksamaan akses tersebut harus dimiliki kepala sekolah, guru, dan siswa.

Kedua, ekonomi digital (digital commerce). Kepala sekolah harus mendorong semua warga sekolah/madrasah untuk memahami kegiatan jual beli secara online dan juga mendorong mereka juga memahami konsekuensi atau risiko yang bisa muncul dari kegiatan ekonomi digital tersebut.

Ketiga, komunikasi digital. Elemen ini berhubungan dengan kemampuan memahami tentang dengan kapan, dengan apa, dan bagaimana berkomunikasi dengan perangkat digital. Elemen ini juga berhubungan dengan etika berkomunikasi secara digital.

Keempat, digital literasi. Digital literasi adalah kemampuan dalam menggunakan perangkat baik itu berupa ketampilan teknis dan kemampuan mengevaluasi sumber-sumber yang diperoleh secara online.

Kelima, etika digital (netiquet). Pemahaman tentang etika saat menggunakan teknologi informasi sangat

³¹ Mike Ribble, *Digital Citizenship in Schools : Nine Elements All Students Should Know*. (International Society for Technology in Education., 2011), 16.

penting untuk diketahui. Selain itu, penggunaan teknologi digital dapat berdampak bagi orang lain sehingga perilaku pengguna sangat perlu untuk menjunjung tinggi etika dalam menggunakan teknologi digital.

Keenam, hukum yang berhubungan dengan digital. Hukum terkait dengan penggunaan teknologi informasi sangat penting diketahui sehingga siswa, guru, dan semua warga sekolah mengetahui dampak hukum dari tindakannya di dunia virtual. Misalnya, siswa harus mengetahui konsekuensi hukum menyampaikan ujaran kebencian melalui media sosial atau tentang konsekuensi hukum melakukan tindakan plagiat.

Ketujuh, hak cipta dan tanggung jawab. Meskipun siswa atau guru memiliki hak untuk menggunakan informasi yang bisa diakses melalui internet, mereka harus mengetahui bahwa semua itu memiliki hak cipta. Mereka harus mengetahui bagaimana caranya untuk menggunakan sumber-sumber yang dilindungi hak cipta tersebut.

Kedelapan, kesehatan. Penggunaan perangkat digital dapat berdampak bagi kesehatan secara fisik dan mental. Hal itu harus menjadi perhatian kepala sekolah/madrasah dan harus mendorong siswa dan guru untuk menghindari dampak kesehatan tersebut.

Kedelapan, keamanan. Guru dan siswa harus memahami bahwa perangkat mereka harus dilindungi dari tindakan kejahatan. Tindakan kejahatan dalam konteks ini adalah bukan pencurian secara fisik tetapi pencurian data-data digital pribadi atau penggunaan data-data orang lain untuk tindakan kejahatan. Oleh karena itu, dituntut kesadaran bahwa segala yang berhubungan dengan data digital harus dilindungi keamanannya, misalnya password

yang selalu diganti secara periodik dan melakukan backup data secara teratur.³²

³² Ribble, 16-42.

BAB III

PEMBANGUNAN DAN PENDIDIKAN

A. Arah dan Indikator Pembangunan

Pembangunan pada hakikatnya berorientasi pada kesejahteraan manusia. *United Nations (UN)* merumuskan delapan tujuan pembangunan yang dikenal dengan istilah *Sustainable Development Goals 2030*. Delapan tujuan tersebut ditargetkan harus dicapai pada tahun 2030 oleh negara-negara di dunia:

1. menghapuskan kemiskinan;
2. tidak ada kelaparan.
3. kesehatan yang baik dan sejahtera;
4. pendidikan berkualitas;
5. kesetaraan gender;
6. tersedianya air bersih dan sanitasi lingkungan;
7. energi yang terjangkau dan bersih;
8. pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi;

9. industry, inovasi, dan infrastruktur;
10. mengurangi ketidakadilan, kebijakan yang memperhatikan semua kalangan dan tidak diskriminatif;
11. kota dan komunitas yang lestari, penggunaan sepeda dan transportasi agar udara bersih;
12. produksi dan konsumsi yang bertanggung jawab, kegiatan produksi dan konsumsi berorientasi pada daur ulang.
13. aksi iklim, memberikan pendidikan kepada anak-anak tentang perubahan iklim;
14. kehidupan bawah air, menjaga kebersihan laut dengan mengurangi plastic;
15. kehidupan di darat, menanam pohon dan melestarikan hutan
16. perdamaian, keadilan, dan institusi yang kuat;
17. kerja sama.³³

Dalam konteks Indonesia, tujuan pembangunan dapat dilihat dalam Pembukaan UUD 1945 yaitu “untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial”. Tujuan tersebut dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005–2025 yang tertuang dalam UU Nomor 17 2007. UU tersebut menegaskan bahwa visi pembangunan Indonesia adalah “Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil, dan Makmur”.

³³ Ribble, 16–42.

Keberhasilan pembangunan dapat dilihat dari indikator-indikator pada bidang ekonomi dan sosial. *World Bank* misalnya, mereka menuangkan 420 *world development indicator* yang diklasifikasikan dalam sepuluh bidang: *agricultural dan rural development, aid effectiveness, economic policy and external debt, education, energy and mining, environment, financial sector, infrastructure, health, poverty, private sector, public sector, science and technology, social development,* dan *urban development*. Pada sektor pendidikan ukuran indikator pembangunan pendidikan antara lain tingkat *enrollment* pada sekolah, angka partisipasi sekolah, biaya yang dikeluarkan pemerintah, dan indikator lain.

Secara umum, indikator pembangunan sering menggunakan pendapatan perkapita serta pertumbuhan ekonomi negara. Oleh karena itu, *World Bank* mengelompokkan negara berdasarkan pendapatan per kapita penduduk. Klasifikasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut

KATEGORI	PENDAPATAN (\$)
<i>Low income</i>	<i>995 or less</i>
<i>Lower Middle Income</i>	<i>996-3895</i>
<i>Upper middle income</i>	<i>3,806 - less than 12,055</i>
<i>High income</i>	<i>12.055 more</i>

Sumber : *World Bank* (2018) ³⁴

Tabel 3.1
Klasifikasi Negara Berdasarkan Pendapatan Perkapita

³⁴ "Classifying Countries by Income," *World Bank*, 2018, <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/stories/the-classification-of-countries-by-income.html>.

Pada tahun 2009, berdasarkan klasifikasi tersebut klasifikasi Indonesia berada pada negara *low middle income* dengan pendapatan perkapita \$ 2,050. Klasifikasi Indonesia masih lebih baik jika dibandingkan dengan Vietnam yang pendapatan perkapitanya \$ 1000. Berbeda dengan itu, negara jiran, Malaysia diklasifikan World Bank sebagai negara *upper middle income* dengan pendapatan per kapita \$ 7,350.

Klasifikasi itu berubah pada tahun 2018 sebagaimana tabel di atas. Rata-rata pendapatan perkapita Indonesia adalah USD 3840, Malaysia USD 10460, Singapura USD 58770, Thailand USD 6610, Myanmar USD 1310, Laos USD 2460, Vietnam USD 2400, dan Philipina USD 3830.³⁵

Pendapatan perkapita atau indikator keberhasilan lain disebabkan banyak faktor. Akan tetapi, dalam perspektif pendidikan, terutama ekonomi pendidikan, keberhasilan pembangunan sangat ditentukan oleh investasi pada sektor pendidikan (*human investment*). Pembahasan mengenai hal tersebut dapat dilihat pada bagian selanjutnya.

B. Makna Pendidikan bagi Pembangunan Bangsa

Dalam perspektif ekonomi, pendidikan merupakan *human capital* atau *human investment*. Sebagai investasi, kajian-kajian ilmiah menunjukkan bahwa pendidikan akan memberikan *benefit* yang sangat signifikan bagi masyarakat luas. *Human capital* (modal manusia) yang dibangun dengan pendidikan memberikan keuntungan yang lebih baik dari

³⁵ “GNI per Capita, Atlas Method (Current US\$) | Data,” World Bank, 2018, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?end=2018&locations=ID&start=1960&view=chart>.

investasi lain. Terkait dengan itu, teori modal manusia (*human capital*) menjelaskan proses dimana pendidikan memiliki pengaruh positif pada pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi sangat ditentukan oleh kualitas tenaga kerja yang berperan dalam produksi. Sebelumnya, produksi dianggap ditentukan oleh jumlah tenaga kerja dan jam kerja. Dengan teori *human capital* yang dikemukakan Schultz (1963) menegaskan bahwa kualitas tenaga kerja dianggap sebagai ciri penting tenaga kerja ekonomis. Pendidikan formal sangat penting dalam meningkatkan kualitas angkatan kerja. (Razik dan Swan, 1995 : 381) Pandangan senada mendominasi literatur pembangunan ekonomi dan pendidikan pada pasca perang dunia kedua sampai pada tahun 70-an. Termasuk para pelopornya adalah pemenang hadiah Nobel ilmu ekonomi Gary Becker dari Universitas Chicago, Amerika Serikat, Edward Denison dan Theodore Schultz, juga pemenang hadiah nobel ekonomi atas penelitiannya tentang masalah tersebut.

Dalam publikasi yang terbit April 2008, Tienken (2008) menyebutkan bahwa semakin baik daya saing negara, pendidikan semakin tidak signifikan pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi. Itu terjadi karena pada negara yang daya saingnya rendah, pendidikan akan punya dampak langsung kepada ekonomi. Negara-negara yang berada ditingkat rendah tersebut memerlukan lebih banyak tenaga terampil yang kompetitif. Sebaliknya, negara yang ekonomi kuat (rangking top 22) tidak ada hubungan signifikan antara kemampuan matematika dan prestasi sains dengan pertumbuhan ekonomi. Melihat rangking daya saing Indonesia yang berada pada peringkat bawah, pendidikan

sesungguhnya masih perlu dukungan yang maksimal. Dukungan maksimal dalam pembiayaan bisa dihentikan ketika daya saing negara sudah berada di level top 20 karena pada kondisi demikian, menurut Bills dan Klenow (1998) yang dikutip Tienkin (2008) pada *high performance nations*, sistem pendidikan memerlukan ekonomi lebih daripada ekonomi membutuhkan pendidikan.³⁶

Lebih spesifik, *benefit* pendidikan dapat dibagi dalam dua bentuk.

1. *Private Benefit*

Private benefit ditunjukkan dengan meningkatnya penghasilan dan penghormatan orang lain. Tingkat pendidikan juga menentukan *earning* yang diperoleh. Beberapa temuan riset yang dipublikasikan Janos Sz. Toth pada Jurnal “*Adult Education and Development*”, menunjukkan bahwa (1) perkiraan efek hasil ekonomi jangka panjang setiap pertambahan satu tahun sekolah berkisar 3 – 6 %, (2) Naiknya *private return* setiap tambahan satu tahun sekolah berkisar 4,7 – 6,8 %. Ini berarti, dengan sekolah satu tahun, rata-rata pertambahan penghasilan akan naik 4,7 sampai 6,8%.³⁷

³⁶ Christopher H Tienken, “Rankings of International Achievement Test Performance and Economic Strength : Correlation or Conjecture?,” *International Journal of Education Policy & Leadership* 3, no. 3 (2008): 9, <http://journals.sfu.ca/ijepl/index.php/ijepl/article/view/110/44>.

³⁷ Janus Sz Toth, “Financing of Adult Learning: Result of Recent Study on Adult Education in Europe,” *Journal DVV International*, 2007, <https://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/ausgaben/number-68/icae->

Penelitian lain dilakukan Baum, Ma dan Payea (2013). Dalam laporan riset yang dilakukan di American Serikat disebutkan bahwa *private benefit* pendidikan, adalah

- 1) Ada korelasi antara level pendidikan yang lebih tinggi dengan penghasilan yang lebih tinggi pada semua ras, etnik dan lelaki/perempuan.
- 2) Perbedaan penghasilan antara lulusan SMA dan lulusan perguruan tinggi (PT) meningkat membutuhkan waktu secara signifikan. Penghasilan rata-rata lulusan PT adalah cukup tinggi untuk mengganti biaya pendidikan dan *earning forgone* selama menempuh pendidikan di PT.
- 3) Ada *Benefit* yang terukur dari pengalaman di PT (pernah kuliah) ketika dibandingkan dengan yang tidak pernah kuliah, tetapi keuntungan menyelesaikan tingkat *bachelor's* atau lebih tinggi sangat signifikan.

Harus diakui, pada tahun-tahun pertama lulusan SMA (HS Graduate) yang langsung bekerja akan memperoleh *earning* lebih banyak dari seseorang yang melanjutkan pendidikan ke PT. Akan tetapi, pada kisaran usia 34 sampai dengan 35, beberapa tahun setelah menyelesaikan pendidikan di PT (B.A.), dia telah bisa mengganti biaya kuliah selama 4 tahun di PT, dengan asumsi dia bekerja pada usia 22 tahun.

2. Social Benefit.

Investasi dalam pendidikan sebagai *human investment* dapat menghasilkan *return on investment* (ROI) yang sangat besar dan memberikan sumbangan yang tidak kecil bagi pertumbuhan ekonomi negara. Alhumami (2004) yang

commission-organizing-and-financing-adult-learning/financing-of-adult-learning-results-of-a-recent-study-on-adult-education-in-europe/.

mengutip Jamei Merisotis dalam *Who Benefits from Higher Education?* (1988), membuat lima kategori *public economic benefits*. (1) peningkatan pendapatan pajak. (2) peningkatan produktivitas. Tesis umum yang berlaku adalah: semakin tinggi level pendidikan yang dicapai, kian luas pula pengetahuan dan keterampilan teknis yang didapat. (3) peningkatan konsumsi. Berbagai studi menunjukkan, peningkatan konsumsi itu paralel dengan level pendidikan. (4) peningkatan adaptabilitas tenaga kerja. Persaingan ekonomi yang sangat ketat pada level global menuntut tenaga kerja bisa cepat beradaptasi dengan perubahan. (5) penurunan ketergantungan pada bantuan finansial pemerintah. Para lulusan perguruan tinggi cenderung kurang memerlukan program bantuan sosial yang diberikan pemerintah. Sebab, secara ekonomis mereka sudah berkecukupan dan mampu memenuhi sendiri berbagai kebutuhan dasar tersebut.

Selain itu, Baum dan Payea (2013) menyebutkan bahwa *social benefit* pendidikan tinggi mencakup

- a. tingkat pendidikan yang lebih tinggi berhubungan dengan tingkat pengangguran dan kemiskinan yang lebih rendah. Terlebih lagi, tulis Baum dan Payea, kontribusi yang lebih tinggi dalam pembayaran pajak daripada tingkat pendidikan yang lebih rendah. Masyarakat yang berpendidikan tinggi kurang tergantung kepada program sosial sehingga mengurangi biaya publik yang dikeluarkan pemerintah untuk program sosial;
- b. lulusan perguruan tinggi (PT) akan lebih rendah tingkat merokoknya, lebih memperhatikan kesehatan pribadi,

- dan lebih rendah tingkat obesitas sehingga akan menurunkan biaya kesehatan yang ditanggung negara;
- c. tingkat pendidikan yang lebih tinggi berhubungan dengan partisipasi kewarganegaraan yang lebih tinggi yaitu kerja sukarelawan dan partisipasi dalam Pemilu.
 - d. Ibu yang berpendidikan tinggi cenderung lebih banyak menghabiskan waktu dengan anak-anaknya dan menyesuaikan waktu tersebut dengan kebutuhan pengembangan anak.³⁸

Selain *social benefit* yang berhubungan dengan ekonomi negara, pendidikan akan berdampak pula pada menurunnya tingkat kekerasan, kriminal, kejahatan, dan tindakan melanggar hukum lain. Sikap masyarakat yang mencintai lingkungan, kebersihan, kedermawanan dan saling menghormati juga merupakan efek *social benefit* pendidikan. Hal tersebut menunjukkan *human investment* sangat menguntungkan secara ekonomi dan sosial bagi sebuah daerah. Riset yang dilakukan di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa bahwa tingkat pendidikan akan meningkatkan benefit: income, kesehatan, dan tingkat pemilih dalam Pemilu.³⁹

³⁸ Sandy Baum, Jennifer Ma, and Kathleen Payea, "Education Pays, 2013: The Benefits of Higher Education for Individuals and Society. Trends in Higher Education Series" (New York: College Board, 2013), 5–6, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED572537.pdf>.

³⁹ Sarah K Goan and Alisa Cunningham, "The Investment Payoff: A 50 State Analysis of the Public and Private Benefits of Higher Education," *Jurnal American Academic* 2, no. 1 (2006): 35,

Meskipun demikian, meningkatnya *earning* tidak selalu berhubungan dengan tingkat pendidikan. Hubungan tersebut hanya berlaku untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu. Akibatnya, kenaikan tingkat pendidikan belum tentu memberikan manfaat terhadap pertumbuhan dan pemerataan. Studi dari Foster dan Rosenzweig (1995) mengenai dampak dari pendidikan terhadap petani di India semasa revolusi hijau bisa memberikan sedikit gambaran. Studi sektor pertanian di negara seperti India (mungkin juga: Indonesia) sangat relevan dalam wacana pembangunan ekonomi karena mayoritas penduduk, termasuk mereka yang masuk dalam kelompok termiskin, ada di sektor ini.

Studi itu memberikan gambaran bahwa petani yang memiliki pendidikan dasar memang jauh lebih produktif daripada yang tidak pernah sekolah. Namun, tak ada perbedaan signifikan antara memiliki pendidikan menengah dan hanya pendidikan dasar. Selain itu, di daerah yang kondisi alam dan geografisnya tidak menguntungkan bagi pertanian, produktivitas lebih ditentukan oleh pengalaman. Oleh karena itu, petani yang berada di kondisi semacam itu, pergi ke sekolah selain tidak banyak bermanfaat, juga membuat mereka kehilangan sekian tahun pengalaman bekerja di sawah.

Terlepas dari itu, tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan memungkinkan seseorang melakukan mobilitas sosial. Karena pendidikan, petani dan orang miskin bisa mendapat kehidupan yang lebih baik dibidang lain pekerjaan lain. Akan tetapi, mobilitas sosial tidak selalu dimungkinkan

[http://www.aft.org/pub-reports/american_academic/issues/march06/goan_cunningham .pdf.](http://www.aft.org/pub-reports/american_academic/issues/march06/goan_cunningham.pdf)

karena persoalan kultur, sosial, dan sistem. Di India misalnya, kasta adalah salah satu hambatan mobilitas sosial. Contoh lain, Indonesia. Korupsi yang sudah mengakar hingga ke tingkat penerimaan pegawai bisa jadi alasan lain mengapa mobilitas sosial relatif sulit terjadi.

Paparan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan memberikan keuntungan tidak hanya kepada individu tetapi juga kepada masyarakat. Akan tetapi, kadang-kadang ada perbedaan yang substansial antara kepentingan individu dengan kepentingan sosial. Kepentingan publik tidak akan terpenuhi jika pendidikan disediakan hanya oleh swasta dan hanya tergantung kemampuan membayar biaya pendidikan. Demikian juga kepentingan individu tidak akan terpenuhi jika pendidikan hanya disediakan oleh pemerintah. Oleh karena itulah, pendidikan merupakan "*private good*" yang sekaligus "*public good*". (Razik dan Swan, 1995, 378)

C. Sekolah dan Keberhasilan Pendidikan

Sekolah diyakini menjadi penentu bagi keberhasilan pendidikan. Jika berbicara mengenai pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari diskusi tentang sekolah. Oleh karena itulah, keberhasilan pendidikan selalu diukur dari bagaimana sekolah menjalankan fungsinya sebagai tempat proses pembelajaran terjadi.

Sekolah yang berhasil dapat dilihat dari beberapa perspektif. Menurut Beck dan Murphy (1996 : 64), beberapa peneliti melihat sekolah yang sukses dari sudut pandang prestasi tradisional siswa, dalam bentuk angkat/*result oriented*. Dengan kata lain, sekolah yang sukses dilihat dari nilai yang diraih siswa. Di lain pihak, penilaian terhadap sekolah dengan menekankan pada *process oriented*. Pentingnya *process oriented* dijelaskan oleh Hill (2001 : 5) dan Walsh

(1999 : 32). Hill berkeyakinan bahwa nilai tambah (*value added*) merupakan sebuah satu tolok ukur terhadap keberhasilan sekolah. Ini berarti, penilaian harus mempertimbangkan karakteristik asal siswa. Seperti dikutip Raihani (2010 : 7), inti efektivitas sekolah adalah ide tentang nilai yang ditambahkan sekolah, ketimbang hanya besaran *outcome*-nya saja. Walsh (1999 : 32) juga mengindikasikan sekolah sukses merupakan sekolah yang mampu menjadikan siswanya berkembang dengan cukup signifikan. Dengan kata lain, sekolah sukses adalah sekolah yang berhasil meningkatkan kemampuan siswa lebih baik daripada sebelumnya. Soal apakah kemampuan tersebut mencapai standar tertentu tidak menjadi poin penting.

Beck dan Murphy (1996 : 118), menjelaskan ada empat hal penting untuk sekolah sukses:

- a. Imperatif untuk mengembangkan pembelajaran secara khusus tetapi tidak secara eksklusif untuk siswa.
- b. Imperatif bagi pribadi –pribadi untuk mengemban tugas-tugas kepemimpinan dan memusatkan energi serta sumber-sumber dari stake holder secara produktif.
- c. Imperatif untuk memelihara suasana komunal di dalam sekolah dan menyatukan sekolah dengan masyarakat secara lebih luas dan saling menguntungkan.
- d. Imperatif untuk mendukung usaha-usaha membangun kapasitas staf administrasi, pengajar, dan orang tua sehingga mereka dapat lebih mendukung pembelajaran siswa.

Di sisi lain, *Wisconsin Department of Public Instruction/WDPI* (2005) menunjukkan karakteristik tambahan yang meliputi visi, kepemimpinan, standar akademik yang tinggi, standar sikap dan emosi, keluarga, sekolah,

kemitraan komunitas, perkembangan profesional, dan perkembangan profesional, dan bukti-bukti keberhasilan. Itu berbeda dengan Beck dan Murphy (1996) yang menekankan pada proses sekolah sebagai indikator menilai sekolah sukses. WDPI justru memberi tekanan dan disertakannya hasil-hasil sekolah: bukti kesuksesan sekolah yang dicerminkan pada prestasi sekolah, sebagai salah satu karakteristik sekolah yang sukses. Bertolak dari dua literatur tersebut, pendapat Riley dan MacBeath (1998) menjadi relevan. Mereka menilai bahwa sekolah sukses harus mempunyai karakteristik proses dan hasil yang bagus. Itulah yang membedakan dengan sekolah efektif, sekolah efektif, menurut mereka, hanyalah salah satu karakteristik sekolah sukses. Sekolah efektif menekankan pada prestasi siswa sedangkan sekolah sukses adalah sekolah yang kulturnya memberikan kesempatan untuk tumbuh, tidak hanya bagi murid, tetapi juga bagi dan para pemimpin sekolah.⁴⁰

Dalam kasus Indonesia, kualitas sekolah ditentukan oleh tiga faktor utama setelah suatu sekolah diakreditasi dengan nilai tertentu. Ketiga faktor tersebut meliputi input, prosedur, dan *outcome* yang telah distandarisasi. Input mengacu pada modal yang dimiliki sekolah, seperti sumber daya sekolah, fasilitas, dan karakteristik awal para siswa, sedangkan prosedur mengacu pada proses-proses pendidikan

⁴⁰ Kathryn Riley and John MacBeath, "Effective Leaders and Effective Schools," in *Effective School Leadership: Responding to Change Effective School Leadership: Responding to Change* (1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd, 1998), 146, <https://doi.org/10.4135/9781446252086.n9>.

yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil yang distandarisasikan. Tiga faktor tersebut dijabarkan menjadi sembilan komponen yang menentukan kualitas sekolah: kurikulum dan proses belajar mengajar; administrasi dan manajemen sekolah; organisasi sekolah; fasilitas sekolah; sumber daya manusia; pendanaan sekolah; siswa; keterlibatan komunitas; serta lingkungan dan kultur sekolah (BASN, 2003 : 7-26; 39)

Seperti telah disebut pada bab awal disertasi ini, literatur-literatur manajemen pendidikan banyak mengungkapkan bahwa kualitas hasil dari pembelajaran di sekolah dipengaruhi oleh biaya dikeluarkan untuk proses pembelajaran di sekolah tersebut. Bertman dan Birdsall (1983) pada risetnya tentang kualitas pendidikan di Brasil menemukan bahwa investasi pada pendidikan memiliki *social return* yang positif, seperti halnya penelitian lain, khususnya untuk pendidikan dasar. Riset mereka menunjukkan bahwa ketika kualitas mengajar guru diperhatikan, *social rate of return* dari pendidikan banyak berkurang, meskipun masih positif. Guru berkualitas yang dihitung dari rata-rata tahun lamanya pelatihan guru akan dapat mengurangi angka putus sekolah. Menurut mereka, sekolah dengan guru yang berkualitas akan menahan siswa untuk tetap bersekolah.⁴¹

Riset yang dilakukan di Indonesia menunjukkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi

⁴¹ John A. Ross, Khaled Barkaoui, and Garth Scott, "Evaluations That Consider the Cost of Educational Programs: The Contribution of High-Quality Studies," *American Journal of Evaluation* 28, no. 4 (December 2007): 14, <https://doi.org/10.1177/1098214007307942>.

hasil pendidikan terkait dengan *cost* yang dikeluarkan untuk pendidikan. Bagaimana pembiayaan pendidikan berpengaruh terhadap hasil pembelajaran juga sangat jelas disebutkan dalam riset Fattah yang dilakukan di Bandung. Riset itu menyimpulkan bahwa pembiayaan pendidikan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar.⁴² Lebih jauh, dia mengatakan bahwa komponen biaya yang berkorelasi signifikan dengan proses belajar mengajar (PBM) adalah (1) gaji dan kesejahteraan pegawai, (2) biaya pembinaan guru, (3) pengadaan bahan pelajaran (4) pembinaan kesiswaan, dan (5) biaya pengelolaan sekolah. Menurut Fattah, komponen yang cenderung tidak memberikan kontribusi secara signifikan adalah (1) pengelolaan alat pelajaran (2) pengadaan sarana kelas (3) biaya perawatan ruang belajar, dan (4) biaya pengadaan sarana sekolah.

Pendapat lain yang lebih luas juga menyebutkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi hasil pembelajaran adalah komitmen untuk pendidikan dan siswa, dukungan budaya untuk prestasi tinggi, sistem yang koheren dan sesuai, kualitas guru dan kepala sekolah, sebuah otoritas yang kapabel dan memiliki legitimasi untuk bekerja (lembaga yang kompeten dan berwenang), dan profesional akuntabel.⁴³

⁴² Nanang Fattah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*, IV (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 137.

⁴³ OECD, "Ontario, Canada: Reform to Support High Achievement in a Diverse Context," in *Lessons from PISA for the United States*, by OECD (OECD, 2011), 2–3, <https://doi.org/10.1787/9789264096660-4-en>.

Di lain pihak Hanushek (2000) yang dikutip Nishimuko (2007) juga menekankan pentingnya guru. Dia berpendapat bahwa meningkatkan kualitas guru adalah satu kunci penting untuk meningkatkan prestasi siswa. Hanushek (2000) menjelaskan kualitas sekolah dapat dipengaruhi oleh jumlah siswa di kelas, pengalaman guru, dan gaji guru. Dukungan dari evaluasi, supervisi, dan umpan balik juga berpengaruh terhadap kualitas pengajaran memberi kontribusi terhadap akuntabilitas pengajaran.⁴⁴

Oleh karena itulah, guru merupakan sumber daya nasional yang bernilai, melatih mereka adalah sebuah investasi sosial yang sangat signifikan. Selain itu, menyediakan perabotan dasar, menyediakan fasilitas fisik untuk belajar mengajar, dan menyediakan materi belajar mengajar adalah kondisi minimum untuk mencapai kualitas proses belajar mengajar. In service training, perpustakaan, dan pusat sumber daya guru juga fasilitas penting dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja guru di kelas. Lingkungan rumah tangga siswa juga penting dalam mendukung sekolah mereka. Kualitas pendidikan membutuhkan dukungan yang kuat dari rumah siswa dan tingkat pendidikan orang tua adalah faktor yang menentukan prestasi anak. (MLA Project, 2000)

D. Hubungan Biaya dan Output Pendidikan

Perdebatan tentang pengeluaran biaya untuk sekolah dan hasil pendidikan di sekolah telah diawali sejak tahun

⁴⁴ Mikako Nishimuko, "Problems behind Education for All (EFA): The Case of Sierra Leone," *Educate*- 7, no. 2 (2007): 21, <http://www.educatejournal.org/index.php/educate/article/view/115/141>.

1960-an. Teori hubungan biaya dengan output pendidikan dikemukakan oleh John, Edgar, dan Kern (1983). Dua masalah mendasar hubungan antara biaya dan output pendidikan adalah apa yang seharusnya diselesaikan melalui pendidikan umum dan bagaimana melaksanakannya, serta berapa biaya program pendidikan dan bagaimana pendanaan program pendidikan tersebut.

Mereka mengemukakan bahwa biaya dengan kuantitas pendidikan juga memiliki keterkaitan. Dalam sistem sekolah, peningkatan enrollment 10% akan meningkatkan biaya mendekati proporsi yang sama serta meningkatkan kualitas sebagai konsekuensi biaya.

John, Edgar, dan Kern (1983) juga mengungkapkan bahwa biaya dapat mempengaruhi kualitas pendidikan. Akan tetapi, menurut mereka, antara biaya dan kualitas dapat tidak ada keterkaitan karena

1. pada sekolah-sekolah kecil, biaya persiswa cenderung besar daripada sekolah-sekolah besar. Akan tetapi, nilai sekolah kecil lebih rendah;
2. pada beberapa sekolah, kualitas pendidikan rendah disebabkan oleh ketidaklayakan kepemimpinan dan administrasi;
3. kebijakan negara atau dewan tidak sesuai dengan zaman dan tidak mendukung kualitas layanan pendidikan;
4. pada banyak negara bagian dan sistem sekolah, ditemukan sedikit peningkatan kualitas, tetapi tanpa tambahan biaya.

Beberapa hasil penelitian berikutnya sejalan teori tersebut. Greenwald dkk. (1996) mengungkapkan bahwa secara sistematis sumber daya (uang) berhubungan signifikan dengan prestasi siswa. Itu tidak berarti bahwa uang adalah

segalanya, tulis mereka, tetapi bagaimana menggunakan uang dan apa yang diberikan untuk mendorong siswa dan guru.⁴⁵ Penelitian Wenglinsky (1997) menegaskan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara uang dan prestasi. Misalnya, setiap USD 1 per siswa yang digunakan untuk pembelajaran berhubungan dengan meningkatnya 1 poin nilai mata pelajaran matematika. Penelitian Molly (2011) yang di lakukan di Vermont menyimpulkan bahwa peningkatan pengeluaran biaya berdampak pada hasil kelulusan tes matematika. Menurutnya, 10% peningkatan pengeluaran uang akan meningkatkan nilai kelulusan matematika sekitar 2 sampai 6 poin. Dia mengakui bahwa peningkatan hasil juga terjadi pada mata pelajaran lain tetapi peningkatan paling besar ditemukan pada pelajaran

Levavic (2007 : 396) menjelaskan bahwa biaya merupakan salah satu komponen yang menentukan output lulusan sekolah. Dia menjelaskan bahwa output lulusan sekolah ditentukan oleh kombinasi dan interaksi beberapa faktor yaitu kontekstual, input, dan variabel proses. Menurutnya, faktor kontekstual (misalnya tipe sekolah, pemerintahan, masyarakat lokal, dan komposisi sosial) tidak secara langsung dibawah kontrol sekolah. Input, dalam versi Levavic ini, dibagi menjadi input siswa dan input sumber daya. Input siswa, tulis Levavic, lebih terkait dengan

⁴⁵ Rob Greenwald, Larry V Hedges, and Richard A Laine, "The Effect of School Resources on Student Achievement," *Review of Educational Research; Washington*, 3, 66 (1996): 385, <https://e-resources.perpusnas.go.id:2071/docview/214118755/fulltext/16BB D4424BCF46FAPQ/1?accountid=25704>.

karakteristik siswa yang mempengaruhi hasil belajarnya seperti umur, etnis, gender, dan latar belakang keluarga.

Input sumber daya merupakan input yang diperoleh dengan membelanjakan sejumlah uang yaitu total pendapatan sekolah dan pengeluaran per siswa dalam sebuah periode waktu dan alokasi pengeluaran (*monetary input*) : guru, staf, sumber pembelajaran, dan pemeliharaan sarana sekolah. Selain *monetary input* tersebut dikenal juga real input yang diukur dengan kuantitas fisik yaitu rasio guru siswa, stok sumber belajar, fasilitas dan ruang. Levavic mengakui bahwa proses pembelajaran di sekolah bisa dilaksanakan dengan *resources input* dan terbatas dengan kekurangan *resources input*.

Penelitian Elliott (Ross, John A. et.all. 2007 : 481) dengan lebih spesifik menjelaskan hubungan biaya dengan hasil pembelajaran. Dia menyimpulkan bahwa lebih tinggi pengeluaran per-murid di sebuah distrik, lebih tinggi pula nilai tingkat efektivitas pengajaran. Selain itu, peralatan kelas yang lebih baik, lebih tinggi pula efektivitas pengajaran, dan peralatan kelas yang lebih baik, lebih tinggi prestasi di bidang matematika serta sains. Studi Elliot itu menjadi argumen teori keefektifan pengajaran dari sumber pengeluaran: pengeluaran per siswa akan meningkatkan prestasi siswa jika biaya digunakan untuk membayar guru dan melatih guru yang berkualitas dalam metode pengajaran yang efektif.

Penelitian yang lebih fokus tentang biaya apa saja yang dapat mempengaruhi nilai siswa dilakukan oleh Normore dan Ilon (2006). Penelitian yang di lakukan di Florida tersebut menyimpulkan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk mereduksi jumlah siswa per kelas berpengaruh terhadap meningkat prestasi siswa dan

merupakan biaya yang paling mahal (tidak efektif). Biaya yang dikeluarkan lebih murah dan efektif jika dialokasikan untuk meningkatkan persentasi staf administrasi dan staff insruksional (guru dan tenaga kependidikan), serta meningkatkan kualitas guru (pelatihan, workshop) juga akan berpengaruh positif terhadap hasil belajar siswa.⁴⁶

Penelitian tentang hubungan biaya dengan hasil belajar siswa dilakukan pula di Inggris. Holmlund, McNally dan Viarengo (2010) mengungkapkan bahwa di Inggris, pengeluaran untuk sekolah telah ditingkatkan sekitar 40 % sejak tahun 2000. Mereka menemukan bahwa peningkatan pengeluaran pemerintah untuk sekolah secara konsisten berdampak positif terhadap hasil pembelajaran pada akhir sekolah dasar. Dia menekankan investasi untuk pendidikan tersebut harus dengan keefektifan biaya (*cost effective*).⁴⁷

Lebih detil lagi penjelasan Wolff (2006) yang dikutip Nishimuko (2007). Menurutny, salah satu komponen sebuah pendidikan berkualitas adalah kecukupan biaya dan sumber daya material. Selain biaya, lanjut Wolf, yang menjadi komponen dalam pendidikan berkualitas adalah ketepatan media pembelajaran, isi kurikulum yang tepat

⁴⁶ Anthony H. Normore and Lynn Ilon, "Cost-Effective School Inputs: Is Class Size Reduction the Best Educational Expenditure for Florida?," *Educational Policy* 20, no. 2 (May 2006): 429, <https://doi.org/10.1177/0895904805284053>.

⁴⁷ Helena Holmlund, Sandra McNally, and Martina Viarengo, "Does Money Matter for Schools?," *Economics of Education Review* 29, no. 6 (December 2010): 1154, <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2010.06.008>.

secara kultural, dan metode mengajar yang profesional.⁴⁸ Pada umumnya, para ahli sepakat bahwa biaya merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan.

⁴⁸ Mikako Nishimuko, "Problems behind Education for All (EFA): The Case of Sierra Leone," 2007, 21.

BAB IV PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

A. Konsep Biaya

Pengertian pembiayaan dapat dipahami dari penggunaan istilah *cost*. Secara sepintas *cost* identik dengan *expenditure*. Jika *cost* sebuah buku 100 ribu rupiah, *expenditure* juga 100 ribu rupiah. Akan tetapi, itu akan berbeda apabila juga dihitung waktu yang digunakan untuk membeli buku tersebut. Waktu untuk membeli buku tersebut adalah bagian dari *cost*, bukan *expenditure*.

Kata *cost* tanpa diikuti *adjektive* dapat berarti *sacrifice*, ukuran dengan harga yang harus dibayar atau dibutuhkan, untuk menerima barang atau layanan. (Kaliski, 2001 : 205) Biaya (*cost*) tidak jauh berbeda dengan konsep pembiayaan (*Financing*). *Financing* atau pembiayaan lebih merupakan

sebagai penyediaan dana/biaya atau sumber daya untuk melakukan satu kegiatan tertentu. Kaushik et.al (2001: 365) menjelaskan bahwa *finance* adalah sebuah keputusan yang menetapkan sumber daya atau keuangan untuk dibawa masuk dalam bisnis dari eksternal investor dan kreditor untuk investasi dalam proyek yang menguntungkan.

Fattah (2006 : 112) mendefinisikan pembiayaan pendidikan merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan mencakup: gaji guru, peningkatan profesional guru, sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan/mebeleur, pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.

Pada Peraturan Pemerintahan Nomor 48 Tahun 2008 tentang pendanaan pendidikan disebutkan bahwa pendanaan pendidikan adalah penyediaan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Pada PP ini disebutkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Masyarakat dalam konteks ini meliputi penyelenggara atau satuan pendidikan yang didirikan masyarakat; peserta didik, orang tua/wali peserta didik; dan pihak lain yang mempunyai perhatian dan peranan dalam pendidikan.

2. Jenis Biaya

Biaya dapat dikelompokkan dalam beberapa bentuk:

Biaya Langsung dan Biaya Tak Langsung

Seluruh pembiayaan pendidikan merupakan presentasi dari *total cost of education*. *Cost* adalah perhitungan atau biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang

terkait dengan pendidikan. Biaya total tersebut terdiri dari *direct* dan *indirect cost*.

Direct cost adalah biaya yang secara spesifik untuk proyek tertentu, sebuah aktivitas pembelajaran, atau aktivitas institusi lain. *Direct cost* dapat dikenali secara langsung dengan mudah penggunaannya untuk sebuah aktivitas. . (OMB, 2004 : 19). Dalam pendidikan, biaya langsung adalah biaya yang berhubungan langsung dengan proses pendidikan misalnya gaji guru, pembelian buku, perabot kelas, pembelian tanah, dan gedung sekolah. Kriteria biaya langsung untuk pengajaran adalah inhern dengan hasil, kuantitatif dapat dihitung, dan tak dapat dihindarkan. Biaya langsung yang memenuhi kriteria disebut sebagai biaya langsung standar sedangkan yang tidak memenuhi kriteria dapat dikatakan sebagai biaya langsung penunjang pengajaran. Biaya langsung antara lain gaji guru dan pengadaan sarana prasarana pembelajaran.

Biaya tak langsung (*indirect cost*) terkait dengan pembiayaan yang tidak berhubungan dengan sekolah secara langsung. *Indirect cost* adalah pengeluaran untuk menjalankan bisnis tetapi tidak termasuk dalam kontrak, uang bantuan, fungsi proyek atau kegiatan tetapi diperlukan untuk menjalankan organisasi dan menjalankan aktivitas. *Indirect cost* merupakan biaya yang diperlukan tetapi tidak berhubungan dengan satu produk atau pelayanan saja. (US Departement of Education, 2011) Sebagai contoh yang termasuk *indirect cost* adalah depresiasi, pajak, asuransi, bunga yang ditanggung sekolah (Mevellie, 2009 : 190) Anak jalanan yang harus bekerja meringankan beban keluarga akan mengalami kerugian besar jika mereka sekolah. Mereka akan kehilangan penghasilan ketika pergi ke sekolah.

Private Cost dan Social Cost

Pembagian biaya berdasarkan *private cost* dan *social cost* berdasarkan siapa yang mengeluarkan biaya tersebut. *Private cost* adalah biaya pendidikan yang dikeluarkan keluarga untuk sekolah anggota keluarganya.

Monetary dan Non Monetary Cost

Monetary cost adalah pengeluaran yang berbentuk uang sedang *non monetary cost* merupakan pengeluaran yang tidak diwujudkan dalam bentuk uang. *Non monetary cost* misalnya biaya yang dihitung ketika siswa tidak mengambil kesempatan waktu senggangnya untuk bersenang-senang tetapi digunakannya untuk membaca buku. (Anwar, 2004 : 160)

Opportunity Cost

Sebuah keputusan diambil akan menghilangkan kesempatan dari keputusan lain yang tidak diambil. Manfaat yang lepas karena ditolaknya sebuah pilihan yang lain disebut *opportunity cost* dari pilihan keputusan yang telah diambil itu. (Ahmad, 2007: 44) Dalam pendidikan, *opportunity cost* merupakan biaya yang merujuk kepada “kesempatan yang hilang” karena seseorang ke sekolah. *Opportunity cost* dapat dihitung dengan mengetahui pendapatan yang hilang karena seseorang mengikuti sekolah. (Karan and Puspendra, 2006 : 150) Terutama di perkotaan dan kalangan keluarga ekonomi lemah, *opportunity cost* menjadi persoalan bagi pendidikan. Mereka yang harus pergi ke sekolah dan menempuh pendidikan setiap hari akan mengakibatkan hilangnya kesempatan mendapat penghasilan (*opportunity cost*). Dengan demikian, *opportunity cost* sekolah adalah jumlah penghasilan mereka jika bekerja selama sekolah.

Penjelasan lain tentang itu diberikan oleh Pritchett (2006). Orang tua dan siswa, tulis Pritchett, memutuskan tentang persekolahan dengan keseimbangan harapan atas keuntungan (meningkatnya pendapatan atau kesehatan yang lebih baik) dibandingkan dengan biaya yang akan dibayar karena sekolah (buku, seragam, dan transportasi), juga pendapatan anak yang hilang jika mengerjakan sesuatu selain sekolah.⁴⁹ Penjelasan tersebut memberikan gambaran bahwa sesungguhnya *opportunity cost* menjadi pertimbangan dalam keputusan apakah sekolah atau tidak sekolah.

Biaya pendidikan pada persamaan diatas adalah biaya pendidikan yang dikeluarkan pemerintah atau pihak lain untuk mendapatkan dan melaksanakan proses pembelajaran di sekolah. Menentukan nilai *opportunity cost* pada tingkat pendidikan dasar tidak mudah karena pada usia tersebut anak-anak belum bekerja sehingga nilai penghasilan yang hilang akibat sekolah sulit mengidentifikasi.

3. Biaya Satuan Pendidikan

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 disebutkan biaya pendidikan meliputi biaya satuan pendidikan, biaya penyelenggaraan/pengelolaan, dan biaya pribadi peserta didik (siswa). Lebih jauh PP tersebut merincikan biaya satuan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, bantuan biaya pendidikan, dan beasiswa. Biaya investasi dalam peraturan tersebut bisa berupa

⁴⁹ Lant Pritchett, "Toward a New Consensus for Addressing the Global Challenge of the Lack of Education," in *How to Spend \$50 Billion to Make the World a Better Place*, ed. Bjorn Lomborg (Cambridge: Cambridge University Press, 2006), 59–60, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511581328.008>.

lahan dan selain lahan (fisik non fisik). Selain itu, biaya operasi meliputi biaya personalia dan non personalia. Biaya personalia, dirinci menjadi gaji pokok, tunjangan, tunjangan struktural, serta tunjangan fungsional.

Biaya satuan (*unit cost*) adalah biaya yang diperlukan untuk pendidikan satu orang siswa per tahun. *Unit cost* dihitung dengan membandingkan jumlah seluruh pengeluaran selama satu tahun dengan jumlah siswa pada tahun tersebut.

Satuan biaya tersebut merupakan biaya berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh sekolah/madrasah dalam satu tahun. Pengeluaran tersebut dapat dilihat pada dokumen anggaran sekolah/madrasah atau Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/RAPBM).

Meskipun pembiayaan sangat penting dalam menunjang pelaksanaan pendidikan, penyediaan anggaran pendidikan harus selalu didasari asumsi yang dapat menekan pengeluaran biaya yang tidak perlu. Johns dan Edgar L. Morphet (1975 : 49) mengemukakan beberapa asumsi yang harus diperhatikan dalam pembiayaan pendidikan:

- a. Jika pembiayaan ditingkatkan akan meningkatkan benefit, pembiayaan harus ditingkatkan.
- b. Jika *benefit* sama dengan pembiayaan yang lebih sedikit, pembiayaan harus dikurangi.
- c. Apabila administrasi sekolah atau sekolah swasta terlalu kecil untuk mencapai skala keuntungan ekonomi pendidikan per dolar pembiayaan, sistem sekolah harus diubah organisasinya.

- d. Jika organisasi sekolah tidak efektif dan efisien berfungsi untuk meningkatkan *benefit*, organisasi tersebut harus diubah.
- e. Jika beberapa kebijakan, program, atau pelaksanaannya salah fungsi, tidak efektif atau tidak efisien, harus dilakukan perubahan.

Asumsi tersebut memberikan prinsip mendasar dalam kebijakan pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan tidak berarti menghamburkan uang. Hasil pendidikan yang berkualitas harus dihasilkan oleh pembiayaan yang minimal. Itu berarti pula, biaya pendidikan yang dikeluarkan harus dikurangi jika hasilnya sama dengan biaya yang lebih kecil. Asumsi tersebut juga menekankan bahwa pembiayaan pendidikan harus sepenuhnya untuk praktis pendidikan yang berorientasi tujuan.

Cost Driver

Pemicu biaya (*cost driver*) merupakan faktor yang memberi dampak pada perubahan biaya total. Dengan kata lain, jumlah biaya total yang dikeluarkan dipengaruhi oleh *cost driver*. Analisis dan mengenali *cost driver* merupakan hal penting dalam pengelolaan biaya pendidikan. Sebagai contoh, biaya listrik yang digunakan sekolah sangat dipengaruhi oleh banyak perangkat elektronik dan lamanya pemakaian oleh sekolah. *Cost driver* lain misalnya, jumlah dan merek spidol yang digunakan, jumlah guru, ragam kegiatan ekstrakurikuler, dan penggunaan media pembelajaran.

5. Manajemen Biaya

Blocher et al (2010) mengemukakan manajemen biaya dibangun dan menggunakan informasi manajemen biaya. Informasi manajemen biaya berisi informasi finansial tentang biaya dan pendapatan, dan informasi non finansial

tentang retensi pelanggan, productivitas, kualitas, dan faktor kunci kesuksesan lain.⁵⁰

Suatu lembaga harus mengetahui berapa biaya yang dihabiskan untuk menghasilkan sebuah jasa atau produk tertentu atau untuk mengembangkan jasa baru. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar menentukan harga produk/jasa, dalam kaitannya meningkatkan keuntungan, dan memperbaharui fasilitas dan kualitas layanan. Blocher et.al (2010) manajemen biaya sangat strategis dan berfungsi, *pertama*, manajemen strategik. Manajemen strategik berhubungan dengan proses pengambilan keputusan yang strategis untuk pemilihan produk, metode produksi, teknik, dan saluran pemasaran, serta hal-hal yang bersifat jangka panjang. *Kedua*, perencanaan dan pengambilan keputusan yang terus-menerus dilakukan untuk pemindahan peralatan, pengelolaan aliran kas, pembelian bahan, dan penjadwalan.

Ketiga, pengelolaan dan mengontrol operasi. Manajemen biaya dibutuhkan untuk memberikan dasar yang wajar dan efektif untuk mengidentifikasi operasi yang tidak efisien, dan untuk memberi penghargaan dan dukungan bagi manajer yang berprestasi.

Keempat, persiapan pernyataan finansial. Manajemen biaya diperlukan untuk memberikan catatan akurat tentang persediaan dan aset lainnya. Hal itu berhubungan dengan pembuatan laporan finansial.⁵¹

⁵⁰ Edward Blocher, David Edward Stout, and Gary Cokins, *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 5th ed (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010), 3.

⁵¹ Blocher, Stout, and Cokins, 4.

6. Strategi Penganggaran

Strategi penganggaran sangat penting dalam menetapkan sebuah anggaran organisasi. Blocher (2000 : 352) menegaskan bahwa strategi anggaran merupakan titik awal dalam menyiapkan dan menyusun rencana anggaran institusi. Penentuan strategi anggaran diawali dari melihat faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kegiatan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal. Strategi dalam penganggaran tidak perlu untuk terlalu ditekankan, tetapi tetapi tanpa strategi yang baik manfaat tidak dapat diambil sepenuhnya dari peluang dan kekuatan yang tersedia.

Penganggaran yang baik didasari oleh paradigma bahwa alokasi dana akan efektif bila terfokus pada prioritas yang jelas dan didukung oleh manajemen yang efisien. Selain itu, hasil dan dampak pembiayaan akan terasa nyata dan optimal bagi publik jika hasil dan dampak diperoleh seimbang dengan jumlah alokasi yang disediakan. Paradigma lain terkait pembiayaan pendidikan adalah manajemen pembiayaan akan berfungsi efektif dan efisien bila sistem manajemen membentuk sistem yang utuh dan kokoh. Paradigma terakhir adalah profesionalisme pengelola sistem manajemen akan menjadikan manajemen pembiayaan efektif, efisien, dan produktif. (Gaffar, 2008 : 16)

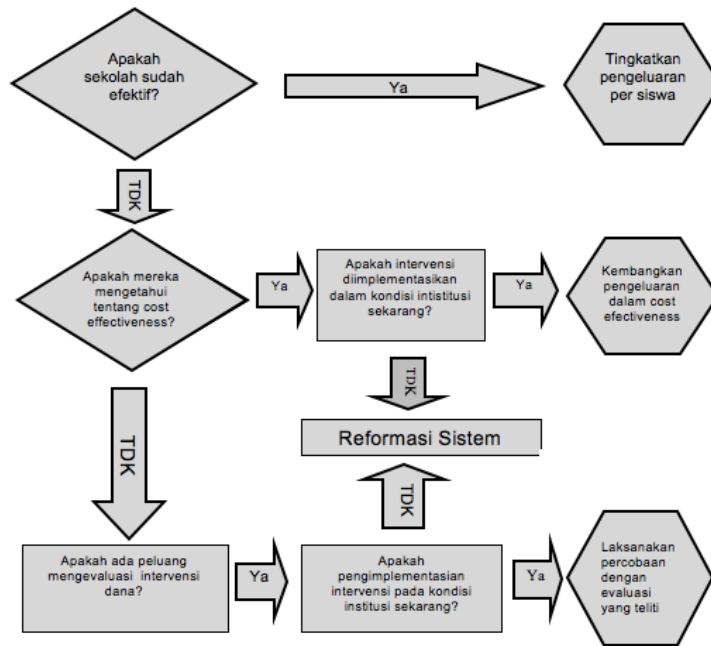
Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pendidikan dalam jangka waktu tertentu. Di sisi lain, penganggaran merupakan penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk biaya untuk setiap komponen kegiatan. Prosedur penganggaran dilakukan melalui beberapa proses yaitu (1) menyusun ramalan tentang pendapatan dan belanja

selama jangka waktu tertentu, (2) menetapkan anggaran berdasarkan ramalan tersebut, (3) statistik pelaksanaan dikumpulkan dan dibandingkan dengan dugaan-dugaan, (4) mengukur varian-varian dan menganalisis penyebab-penyebabnya, dan (5) melakukan perbaikan. (Knezivich, 1969 : 75).

Dalam penyusunan anggaran tersebut ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain (1) permintaan terhadap hasil produksi dan stabilitas permintaan tersebut, (2) jenis out put dari proses produksi dilakukan, (3) jenis-jenis dan sifat hasil produksi yang dibuat (4) jumlah dana yang digunakan dibandingkan dengan hasil yang dicapai, dan (5) perencanaan dan pengawasan. Dari pertimbangan tersebut, terlihat bahwa, penganggaran harus memperhatikan kemungkinan out put yang dihasilkan sebagai out put dari anggaran yang disediakan. Dengan kata lain, anggaran yang memerlukan banyak dana harus sebanding dengan hasil yang akan diperoleh.

Proses penganggaran dapat saja dilaksanakan dalam waktu singkat pada organisasi kecil dan bisa pula berlangsung sangat rumit dan panjang pada organisasi perusahaan besar. Meskipun demikian proses penganggaran tidak bisa dilakukan oleh satu pihak/aspek saja, tetapi berhubungan dengan banyak aspek.

Terlepas dari hal tersebut, sekolah yang tidak efisien membutuhkan kebijakan yang berbeda berdasarkan persoalan yang dihadapi sekolah tersebut. Beberapa pilihan kebijakan yang dapat diambil untuk meningkatkan kualitas produksi pendidikan. Hal itu dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut



Sumber : Diadaptasi dari Pritchett (2006 : 63)

Gambar 4.1
Pilihan Kebijakan

7. Tanggung Jawab Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan merupakan tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Tanggung jawab tersebut terkait dengan *return on investment* pendidikan yang akan diterima negara dan menjadi faktor penting keberhasilan pembangunan sebuah negara. Adam Smith (1976) meyakini pendidikan merupakan barang publik dan harus dibiayai oleh negara. (Georgianna dan Jones, 2007 : 9) Hal itu sejalan dengan Deklarasi *Education For All*

International Consultations of NGOS di Dakar, 24-25 April 2000, pemerintah harus secara jelas menyatakan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab utama pemerintah. Pemerintah harus memiliki *political will* dan memberikan sumber daya keuangan untuk pendidikan. Menurut mereka, anggaran untuk merealisasikan *Education for All* ditambah 8 bilion US Dolar per tahun. Jumlah itu sama dengan dana yang dikeluarkan untuk militer global selama 4 hari dan 9 menit dana yang digunakan untuk spekulasi di pasar uang. (*International Consultations of NGOs*, 2000)

Pemerintah

Sumber utama dana pendidikan, sebagaimana disebutkan dalam PP 48 Tahun 2008 tentang pendanaan pendidikan, adalah dari pemerintah dan pemerintah daerah. Anggaran dari pemerintah pusat dituangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang kemudian didistribusikan ke pemerintah provinsi. Anggaran tersebut dituangkan dalam bentuk dokumen yang disebut DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran).

Dalam realisasi APBN, Pemerintah pusat memberikan Dana Alokasi Khusus (DAK) kepada sekolah/ madrasah dengan mekanisme hibah dan swakelola serta melibatkan komite sekolah/madrasah. Dengan demikian, penerima dan penanggungjawab DAK di sekolah adalah kepala sekolah/madrasah. (Permendiknas Nomor 5 Tahun 2010) DAK pendidikan diarahkan untuk menunjang pelaksanaan program Wajib Belajar (Wajar) Pendidikan Dasar 9 tahun yang bermutu, yang diperuntukkan bagi SD, baik negeri maupun swasta, yang diprioritaskan pada daerah tertinggal, daerah terpencil, daerah perbatasan, daerah rawan bencana, dan daerah pesisir dan pulau-pulau kecil.

Selain DAK, dikenal pula dana pendidikan yang bersumber dari Dana Alokasi Umum (DAU). Alokasi DAU dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah sejak adanya Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang - undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Dana Alokasi Umum (DAU) merupakan salah satu transfer dana Pemerintah kepada pemerintah daerah yang bersumber dari pendapatan APBN, yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. DAU bersifat "*Block Grant*" yang berarti penggunaannya diserahkan kepada daerah sesuai dengan prioritas dan kebutuhan daerah untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

Selain itu, dana pendidikan yang diberikan pemerintah adalah Bantuan Operasional Sekolah (BOS). BOS merupakan program pemerintah yang pada dasarnya untuk penyediaan pendanaan biaya operasi non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksana wajib belajar. Menurut Peraturan Mendiknas Nomor 69 Tahun 2009, standar biaya operasi non personalia adalah standar biaya yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi non personalia selama satu tahun sebagai bagian dari keseluruhan dana pendidikan agar satuan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan sesuai Standar Nasional Pendidikan.

BOS yang disalurkan kepada siswa dibedakan antara sekolah/madrasah di kabupaten dengan di kota. Lembaga

pendidikan yang berada di kota lebih besar daripada yang berada di kabupaten. Hal itu dapat dilihat dari tabel berikut

Tabel 4.2
Alokasi Bos Per Siswa Ribuan Rupiah

	2014	2015	2016	2017	2018
SD/MI	580	800	800	800	800
SDLB	580	800	800	800	
SMP/MTs	710	1.000	1.000	1.000	1.000
SMPLB	710	1.000	1.000	1.000	
SMA/MA/SMK	1.000	1.200	1.400	1.400	1.400.
SMALB	1.000	1.200	1.400	1.400	2.000
SDLB/SMPLB/ SMALB					2.000

Sumber : Permendikbud No. 1 Tahun 2018, Permendikbud No. 26 Tahun 2017, Permendikbud No. 80 Tahun 2015, Permendikbud No. 161 Tahun 2014, Permendikbud No. 101 Tahun 2013, Permendiknas No. 69 Tahun 2009

Hasil Riset Tim Peneliti Biaya Pendidikan Balitbang Depdiknas pada Oktober 2003 menunjukkan bahwa, di Indonesia, biaya pendidikan selama ini lebih banyak ditanggung oleh masyarakat daripada pemerintah. Porsi biaya pendidikan yang ditanggung orangtua siswa mencapai 53,74 persen-73,87 persen dari biaya pendidikan total (BPT). Sementara porsi biaya pendidikan yang ditanggung pemerintah dan masyarakat (selain orangtua siswa) sebesar 26,13 persen- 46,26 persen dari BPT.

Sehubungan dengan dana pendidikan, persoalan yang perlu dicermati adalah korupsi dalam sistem pendidikan. Huang (2008:3) yang mengutip Klitgaard, Maclean-Abaroa & Parris (2001) menyebutkan bahwa korupsi merupakan

kesalahan penggunaan public office untuk kepentingan pribadi, yang terus mewabah di negara maju dan negara berkembang. Korupsi tumbuh ketika sebuah organisasi atau kantor publik memonopoli kontrol yang berlebihan barang atau service, punya kebebasan dalam kekuasaan, dan tidak akuntabel. Banyak studi yang menunjukkan bahwa ada implikasi negatif korupsi terhadap beberapa aspek human capital dan pembangunan ekonomi.

Mauro (1997) dengan mencermati korupsi dan efeknya pada komposisi pengeluaran pemerintah, dia menemukan bahwa pengeluaran pemerintah untuk pendidikan sangat signifikan dan negatif berhubungan dengan korupsi. Dia melihat, *gross domestic product* (GDP) per kapita negara yang korup mengeluarkan uang yang sedikit dari GDP mereka untuk pendidikan. Lebih jauh, juga diungkapkan Azfar dan Gurgur (2001), korupsi mengurangi skor ujian, menurunkan ranking ranking nasional sekolah, dan memunculkan variasi hasil sekolah dengan sekolah lain. Korupsi meningkatkan biaya dan menurunkan kualitas pelayanan pendidikan. (Huang, 2008 : 2)

Pada tahun 2018, laporan Transparency International (2018) posisi Indonesia yang berada di peringkat 89 dengan indeks persepsi korupsi 38. Semakin kecil peringkat semakin sedikit korupsinya. Indeks korupsi tersebut lebih tinggi dari pada tahun 2017 dan 2016 : 37.⁵² Fenomena korupsi tersebut memerlukan sistem pembiayaan yang lebih akuntabel dan penegakan hukum yang jelas. Ada beberapa langkah strategis

⁵² Transparency International Transparency International, "Corruption Perceptions Index 2018," www.transparency.org, accessed October 25, 2019, <https://www.transparency.org/cpi2018>.

terkait dengan manajemen yang bisa dilakukan untuk mencegah korupsi

Huang (2008) menyebutkan bahwa menghilangkan korupsi melibatkan perubahan kultur dan perubahan mind set dengan penerapan akuntabilitas pada sistem dan proses. Dalam risetnya, Huang (2008) menemukan bahwa tingkat korupsi berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas output pendidikan. Mereduksi korupsi, tulis Huang, memerlukan waktu yang panjang. Itu penting karena pendidikan merupakan perangkat penting dalam perang melawan korupsi.⁵³

Masyarakat

Jika merujuk pada PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, selain pemerintah, pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab masyarakat. Masyarakat dijelaskan dalam PP ini meliputi penyelenggara atau satuan pendidikan yang didirikan masyarakat, peserta didik, orang tua atau wali peserta didik, dan pihak lain yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. Pihak lain tersebut memberikan sumbangan pendidikan secara sukarela dan sama sekali tidak mengikat kepada satuan pendidikan. Sumber dari komponen masyarakat, pada level dasar (SD/SMP) masih sangat terbatas. Hal itu disebabkan pemerintah membatasi pungutan sekolah kepada masyarakat, kecuali pada sekolah swasta. Terkait dengan wajib belajar, pemerintah telah memberikan dana operasional (BOS) seperti telah dijelaskan pada bagian terdahulu.

⁵³ Francis Lim Huang, "Corruption and Educational Outcomes: Two Steps Forward, One Step Back," *International Journal of Education Policy and Leadership* 3, no. 9 (2008): 6.

B. Proses dalam Program Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan tidak hanya terkait dengan jumlah dana yang disediakan tetapi juga harus memperhatikan prinsip *transparency*, *adequacy*, *efficiency* dan *equity*. Levacic (2008) menjelaskan bahwa transparansi adalah Sebuah sistem keuangan yang transparan jika ada pihak yang berkepentingan dengan mudah tersedia informasi mengenai dana yang diterima sekolah, dasar dan bagaimana alokasi sumber daya tersebut digunakan. *Adequacy* adalah kecukupan dana untuk mencapai standar tertentu dari pendidikan sedang efisiensi merupakan pencapaian tertinggi yang mungkin dicapai dengan sumber daya yang diberikan. Prinsip lain adalah *equity*. *Equity* berkenaan dengan keadilan yang dinilai tidak berat sebelah dalam pengalokasian dan penggunaan sumber daya pendidikan. Kesamaan pendanaan murid dengan karakteristik dan kebutuhan belajar yang sama disebut *horizontal equity* sedangkan *vertical equity* bermakna perbedaan pendanaan murid menurut perbedaan kebutuhan. Miles dan Roza (2006: 46) memaknai *horizontal equity* sebagai *equal treatment of equal students*, dan *vertical equity* sebagai *requiring higher spending for students with greater needs*. *Equity* lebih berhubungan dengan kebutuhan riil siswa, bukan bermakna kesamaan alokasi untuk setiap siswa.

Lebih detil lagi, Fattah (2006 : 43) menyebutkan bahwa efisiensi pembiayaan pendidikan harus diarahkan kepada hal-hal pokok yaitu

1. Pemerataan kesempatan memasuki sekolah (*equality of acces*)
2. Pemerataan untuk bertahan di sekolah (*equality of survival*)

3. Pemerataan kesempatan untuk memperoleh keberhasilan dalam belajar (*equality of output*), dan
4. Pemerataan kesempatan menikmati manfaat pendidikan dalam kehidupan masyarakat (*equality of outcome*)

Pendapat Fattah tersebut memberikan dasar-dasar penting dalam menetapkan distribusi dan alokasi pembiayaan pendidikan. Dengan kata lain, pembiayaan pendidikan harus punya dampak yang signifikan terhadap empat hal di atas. Pembiayaan yang didistribusikan kepada komponen-komponen yang tidak punya hubungan signifikan dengan hal pokok tersebut hanya akan mengakibatkan pemborosan dan tidak berdampak kepada hasil pendidikan.

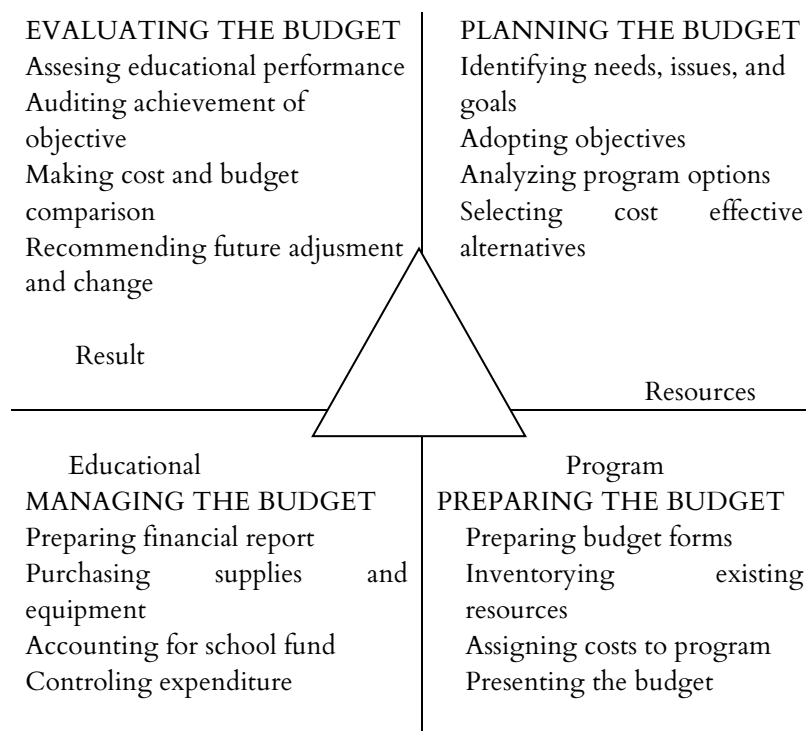
Terkait dengan hal tersebut, pembiayaan pendidikan mencakup keseluruhan unsur-unsur yaitu

1. Kebijakan dan prioritas pendidikan termasuk jenjang dan jenis yang harus dibiayai
2. Jumlah populasi yang harus menerima pendidikan baik di jalur formal maupun non formal
3. Sumber dana yang dapat digali dan dikembangkan baik dari pemerintah maupun masyarakat
4. Model alokasi dan distribusi sehingga keadilan dalam kesempatan dan akses pendidikan kepada setiap warga negara dapat diwujudkan
5. Mekanisme pemantauan dan evaluasi sehingga dana yang dikeluarkan dan dibelanjakan memenuhi target dan tujuan yang ditetapkan
6. Proses pengawasan secara umum sehingga dana yang dibelanjakan dapat dipertanggungjawabkan

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dapat dilakukan dengan tiga cara. Menurut Lipham (1985) penyusunan anggaran tersebut dapat melalui (1) pendekatan

perbandingan (*comparative approach*) yang membandingkan antara penerimaan dengan pengeluaran dalam anggaran satu tahun; (2) *The Planning Programming Budgeting Evaluation System* (PPBES). Sistem penganggaran yang dievaluasi berdasarkan rencana dan sasaran secara khusus dan umum; (3) *Functional Approach*. Ini merupakan gabungan antara *comparative approach* dengan PPBES.

Lipham (1985) menyebutkan empat langkah dalam penyusunan anggaran dalam pembiayaan pendidikan. Prosedur tersebut dapat dilihat pada gambar berikut



Sumber : Lipham et al (1985) ⁵⁴

Gambar 4.2
 Proses Penyusunan Anggaran

Dari gambar diatas terlihat bahwa prosedur penyusunan anggaran adalah (1) fase perencanaan anggaran yang terdiri dari kegiatan mengidentifikasi kebutuhan, isu-isu dan tujuan, mengadopsi sasaran, menganalisis alternatif

⁵⁴ James M. Lipham, Robb Rankin, and James A. Hoeh, *The Principalsip: Concepts, Competencies, and Cases* (New York, N.Y: Longman, 1985), 239.

program, serta memilih biaya alternatif yang efektif; (2) fase mempersiapkan anggaran. Fase ini terdiri atas kegiatan mempersiapkan format anggaran, menginventarisasi sumber dana yang ada, memberikan atau menetapkan biaya pada masing-masing program, dan menyajikan anggaran; (3) fase mengelola anggaran yang terdiri atas kegiatan mempersiapkan laporan keuangan, pembelian kebutuhan perlengkapan, membukukan keuangan sekolah, dan mengontrol pengeluaran; (4) fase evaluasi anggaran yang meliputi: mengukur kinerja pendidikan, mengaudit capaian tujuan, membandingkan biaya dan anggaran.

Terlepas dari itu, proses program pembiayaan pendidikan dapat dilakukan dengan melalui prosedur berikut

1. Perencanaan anggaran.

Anggaran (budget) merupakan suatu instrument yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan. Anggaran juga menunjukkan sebuah konteks proses perencanaan dalam pemilihan langkah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, anggaran adalah sebuah dokumen tentang keputusan dan alat untuk memastikan penggunaan dana secara jujur, hati-hati, dan sesuai tujuan. Doost (2002 : 70) menjelaskan dengan ringkas bahwa budgeting merupakan rencana finansial dalam sebuah periode tertentu. Budget menurutnya, adalah sebuah rencana kuantitatif kegiatan yang memuat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Anggaran pendidikan, pada dasarnya, bertolak dari tujuan pendidikan. Anggaran juga didasarkan pada perkiraan jumlah siswa yang akan mengikuti pendidikan. Jumlah siswa sangat penting untuk menentukan total *unit cost* yang akan menjadi tanggungan pembiayaan pendidikan. John dan

Morphet mengemukakan bahwa beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memperkirakan biaya pendidikan berdasarkan kebutuhan:

- a. Kelahiran dan harapan hidup
- b. Imigrasi dan perpindahan penduduk
- c. Program pendidikan berdasarkan perbedaan kebutuhan dan jumlah siswa yang akan mendaftar
- d. Perbedaan biaya antara program pendidikan
- e. Perpindahan siswa dari sekolah non publik ke sekolah publik atau sebaliknya
- f. Perbedaan biaya diperlukan berdasarkan kepadatan populasi
- g. Kualitas level pendidikan
- h. Nilai uang⁵⁵

Persoalan yang sering muncul dalam pembiayaan pendidikan di sekolah pemerintah adalah ada kegiatan yang tidak bisa ditutupi dan tidak sesuai dengan mata anggaran yang ditetapkan oleh pemerintah. Solusi yang sering dilaksanakan adalah mengubah nama kegiatan tersebut dengan nama yang sesuai dengan mata anggaran. Itu menunjukkan akurasi perencanaan dalam program pembiayaan pendidikan sangat penting agar semua kegiatan yang penting untuk pendidikan tercover oleh dana yang tersedia.

Hal itu tidak terjadi dalam sekolah swasta yang anggarannya lebih fleksibel. Jika diperlukan biaya untuk

⁵⁵ Roe Lyell Johns, Edgar Leroy Morphet, and Kern Alexander, *The Economics and Financing of Education*, 4th ed (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1983).

kegiatan yang tidak termuat dalam anggaran, hanya diperlukan persetujuan anggaran dari pihak yayasan atau sekolah saja. Di sekolah negeri, terutama yang terkait dengan DIPA, perubahan alokasi biaya harus melalui proses berbelit dan memerlukan waktu yang relatif lama sehingga bisa menghambat proses pembelajaran.

Rendahnya wewenang sekolah terkait dengan anggaran tersebut menjadi salah satu faktor tidak efektifnya pembiayaan pendidikan di sekolah. Thomas dan Martin (2006 : 24-25) mencatat pentingnya delegasi wewenang dalam hal pengelolaan pembiayaan di sekolah. Mereka menegaskan bahwa hak sekolah untuk merealisasikan anggaran, sebagai uang milik sekolah, akan mendorong pihak sekolah untuk berhati-hati dan menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah, di banding jika keputusan diambil oleh pihak lain. Selain itu, juga dikemukakan bahwa delegasi wewenang akan memberikan fleksibilitas bagi sekolah untuk merespon secara langsung kebutuhan sekolah dan siswa sebagai cara yang akan meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan yang disediakan.

Terlepas dari hal tersebut, pada fase perencanaan ini prioritas program harus selalu menjadi perhatian utama. Distribusi dan alokasi harus dilihat dari perspektif prioritas dan memiliki pengaruh bagi hasil pendidikan. Dengan kata lain, penetapan anggaran didasari oleh informasi tentang apa implikasi dari pengeluaran sekolah. Hal itu dapat bertolak dari hasil riset tentang dampak biaya terhadap kualitas pendidikan. Beberapa riset memberikan petunjuk mengenai alokasi yang berpengaruh terhadap kualitas pendidikan.

2. Sumber Dana

Anggaran sekolah tidak akan bisa dilaksanakan jika tidak jelas darimana dana tersebut diperoleh. Rencana kerja dan hasil yang bermutu harus didukung oleh sumber dana yang jelas sehingga dapat dilakukan prediksi untuk menentukan target dan kegiatan. Selain dana dari pemerintah: Bantuan Operasional Sekolah, block grant, beberapa sumber dana tersebut adalah

- a. Melaksanakan kegiatan yang dapat menarik sponsor dari perusahaan, misalnya lomba olah raga dan kegiatan ilmiah.
- b. Melaksanakan kursus komputer, bahasa Inggris, kursus keterampilan lain untuk siswa dan masyarakat.
- c. Memberdayakan koperasi sekolah dengan dukungan modal dari guru dan siswa yang dikelola secara profesional
- d. Sumbangan dari orang tua siswa dan masyarakat secara sukarela

Sumber pendapatan sekolah/madrasah tidak hanya tergantung dari pemerintah dan orang tua. Partisipasi perusahaan dan berbagai yayasan sosial sebagai sumber biaya pendidikan dapat didorong melalui peran dan inisiatif kepala sekolah/madrasah. Murphy (1989) menyebutkan beberapa hal yang harus dilakukan pimpinan sekolah/madrasah:

- a. Membangun visi
Sekolah/madrasah setiap waktu harus dapat menunjukkan visi kepada pihak perusahaan. Komitmen terhadap masa depan dan prestasi sekolah/madrasah menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan untuk mendukung pendidikan.
- b. Menunjukkan Akuntabilitas
Komitmen sekolah/madrasah untuk menunjukkan laporan penggunaan dan hasil dari dana perusahaan atau yayasan merupakan sesuatu yang esensial untuk

mendapat dana. Komitmen atas akuntabilitas akan menjadi pertimbangan untuk mendapat grant dari perusahaan. Oleh karena itu, pihak sekolah/madrasah dituntut untuk menyiapkan interim dan *final report*, dan menunjukkan kesesuaian dengan tujuan perusahaan/yayasan memberikan dana.

c. Memperat jaringan

Hubungan kerja sama akademik dan riset yang telah dibangun sebelumnya menjadi pintu untuk menjalin hubungan dengan tokoh kunci dalam dewan perusahaan dan staf. Hubungan ini dapat datang dari beragam hal, termasuk dari asosiasi pendidikan tinggi, komunitas profesional, dan hubungan personal.

d. Mengkoordinasi Usulan Proposal

Pihak perusahaan atau yayasan harus ditunjukkan mengenai proyek kompetitif terbaik agar mereka memberikan dana. Secara umum, pihak sekolah/lembaga pendidikan hanya bisa mengusulkan satu proyek dalam satu waktu. Organisasi pemberi bantuan akan melihat sebuah program prioritas insitusi untuk dibantu. Oleh karena itu, pihak sekolah/lembaga pendidikan dituntut agar menyeleksi program terbaik dan paling kompetitif.

e. Membangun Hubungan Kreatif

Dukungan perusahaan/yayasan tidak dapat menyelamatkan sebuah universitas yang lemah, keuangan yang bangkrut, atau mengganti untuk sebuah sumbangan yang kuat. Dana dapat membuka kesempatan untuk bekerja sama dengan beberapa inovator terbaik agar membangun sebuah program akademik, memperkuat area kurikulum yang menjanjikan, atau investasi dalam sebuah institusi yang

menguntungkan perusahaan dan komunitas. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus menjadi partner dalam kerja sama-kerja sama itu.⁵⁶

Sekolah/madrasah harus menekan pengeluaran dana serendah mungkin. Freedman (2011) menyarankan beberapa hal untuk mereduksi biaya yang diperlukan lembaga pendidikan. Menurutnya ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk mereduksi biaya

- a. Tujuan jangka pendek harus mengurangi biaya yang tidak bernilai dan tujuan jangka panjang membatasi kenaikan iuran tahunan kurang dari 1% lebih dari 3 tahun
- b. Melaksanakan pertemuan dan survey untuk mengumpulkan umpan balik dari siswa, orang tua, dan administrator untuk melihat kebutuhan dan pelayanan.
- c. Membuka partisipasi untuk semua orang sehingga setiap bagian organisasi dapat berbagi ide mereka.
- d. Utamakan prioritas
- e. Tetapkan seperti apakah masalah merupakan hasil dari penyebab biasa yang berulang atau merupakan hasil dari penyebab khusus yang pada umumnya disebabkan seseorang tidak bekerja dengan baik terkait dengan kurangnya pelatihan dan staffing.
- f. Tetapkan batas waktu dan kualitas sumber daya dari pelayanan yang disediakan.

Hal lain yang dapat dicermati adalah

⁵⁶ Mary Kay Murphy, "Corporations and Foundation," in *The President and Fund Raising*, ed. James L Fisher and Gary H. Quehl (New York: Macmillan Pub. Company, 1989), 128–29.

- a. Dapatkah gedung dan fasilitas yang tidak digunakan mengurangi biaya?
- b. Dapatkah data dibagi atau diproses dengan institusi lain?
- c. Dapatkan komunikasi menjadi lebih efektif?
- d. Dapatkah sekolah bekerja sama dengan bisnis lokal?
- e. Dapatkah alumni membantu?
- f. Apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi biaya energi?
- g. Apakah fungsi in-house (pelatihan) dapat menjadi penghasil?⁵⁷

3. Realisasi Anggaran

Pengeluaran sekolah berhubungan dengan pembayaran keuangan sekolah untuk pembelian beberapa sumber atau input dari proses sekolah dari guru, tenaga administrasi, bahan-bahan, perlengkapann dan fasilitas. Ongkos menggambarkan nilai seluruh sumber yang digunakan dalam proses sekolah, apakah digambarkan dalam anggaran sekolah dan pengeluaran atau tidak. Pengeluaran dari sumber sekolah termasuk nilai setiap input yang digunakan meskipun sekolah memberikan sumbangan atau tidak terlihat secara akurat dalam perhitungan pengeluaran.

Dana yang diperoleh sekolah dari berbagai sumber dibukukan dan diagendakan untuk menunjang kegiatan pembelajaran di kelas, laboratorium, perpustakaan, dan kegiatan lain secara efektif dan efisien. Pemerintah telah menyusun suatu kategori dalam bentuk mata anggaran sebagai pos anggaran. Kategori ini dimaksudkan agar sasaran

⁵⁷ Howard. Freedman, "Reducing College Cost Start from Within," 2011, <https://diverseeducation.com/article/16241/>.

anggaran dapat tersusun secara sistematis dan dapat pula diukur tingkat pencapaian tiap-tiap komponen. Perencanaan dan penggunaan anggaran tentu disesuaikan dengan mata anggaran yang telah disusun tersebut.

Pelaksanaan anggaran sekolah perlu didukung oleh penjadwalan yang tepat kapan sebuah kegiatan dilaksanakan. Matriks *cash flow* anggaran tersebut dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan anggaran yang baik. Dengan demikian, penyerapan anggaran tidak menumpuk pada akhir tahun yang akan berakibat kualitas kegiatan tidak mendapat perhatian serius.

4. Monitoring dan Evaluasi

Anggaran ditetapkan biasanya untuk periode satu tahun dan sejalan dengan tahun fiskal organisasi. Keselarasan periode anggaran dengan tahun fiskal memudahkan untuk membuat perbandingan antara hasil operasi yang sesungguhnya dengan hasil operasi yang dianggarkan. Selain itu dikenal juga anggaran kontinyu. Anggaran kontinyu merupakan sistem penganggaran yang menghasilkan seperangkat anggaran berupa anggaran kwartalan, bulanan, atau tahunan. Ketika satu bulan atau kwartal berakhir, anggaran asli langsung diperbaharui berdasarkan informasi baru yang telah tersedia sehingga diperoleh anggaran untuk bulan atau kwartal yang baru.

Ada juga lembaga yang menggunakan anggaran kontinyu dalam menyusun dua buah anggaran tahunan setiap tahun, setiap anggaran dibuat untuk dua tahun berikutnya. Setiap tahun, anggaran tahun kedua direvisi dan diperbaharui berdasarkan informasi yang telah tersedia sejak periode penyusunan anggaran terakhir. Anggaran tahun kedua ini

menjadi anggaran induk untuk periode yang akan datang dan anggaran tahun kedua disiapkan dan seterusnya.

Pengawasan terhadap anggaran tersebut merupakan proses yang harus dijalankan sebagaimana mestinya. Melalui pengawasan proses penggunaan anggaran akan berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Terkait dengan hal tersebut, pengawasan adalah proses pengendalian dan penyesuaian organisasi dari yang tidak ideal menjadi ideal. Dengan kata lain, pengawasan bertujuan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan anggaran merupakan keharusan dalam suatu organisasi. Hal itu disebabkan: (1) sering terjadi benturan kepentingan antara tujuan individual/kelompok dengan tujuan organisasi sehingga diperlukan alat/personil yang dapat mengembalikan penyimpangan kepada tujuan semula. (2) Tenggang waktu saat tujuan dirumuskan dan tujuan diwujudkan yang membuka peluang untuk terjadi penyimpangan. (3) pengawasan bertujuan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber dana yang tersedia.

Pengawasan dilakukan untuk mengontrol apakah target pada periode berjalan telah tercapai. Jika tidak tercapai, diperlukan langkah untuk mengetahui apa hambatan dan cara mengatasinya. Terkait dengan hal itu, pengawasan sangat erat berhubungan dengan monitoring anggaran. Pelaksanaan monitoring anggaran adalah bagian dari pengawasan pengelolaan anggaran atas fakta-fakta dan informasi yang akurat sebagai bagian dari kontrol pelaksanaan anggaran kegiatan dan program sekolah.

5. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban berhubungan dengan apa yang telah dicapai apakah sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan atau belum. Dengan hal tersebut, dapat diambil tindakan sesuai tingkat capaian. Proses ini menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran, atau penyerahan dana kepada pihak berwenang. Bentuk pertanggungjawaban penerimaan dan penggunaan anggaran dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan, juga tahunan kepada (1) lembaga yang secara struktural di atasnya, misalnya Dinas Pendidikan kabupaten/kota, (2) Kantor Perbendaharaan Negara, (3) pihak pemberi dana. Selain itu, pertanggungjawaban juga perlu diberikan kepada publik sebagai bentuk transparansi dari penggunaan dana publik.

C. Mengukur Nilai Ekonomi Pendidikan

Nilai ekonomi pendidikan dapat dilihat dari balikan investasi (return on investment) yang tergambar dari penghasilan setelah menempuh pendidikan. Kotamraju (2011) mengungkapkan bahwa mengukur return on investment (ROI) pendidikan dapat dilakukan dengan menggunakan benefit cost ratio (BCR), net present value (NPV), dan internal rate of return (IRR).⁵⁸

Pada prinsipnya, mengukur ROI tersebut menggunakan analisis terhadap perbandingan antara biaya

⁵⁸ Pradeep Kotamraju, "Measuring the Return on Investment for CTE," *Techniques: Connecting Education and Careers* 86, no. 6 (September 1, 2011): 29, <http://e-resources.perpusnas.go.id:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ943149&site=eds-live>.

dan keuntungan yang didapatkan dari pendidikan (*benefit cost analysis*). Michel dan Mary (2002 : 203) menjelaskan bahwa *cost benefit analysis* digunakan untuk menentukan alternatif apa yang akan memberikan hasil terbesar dari investasi. Analisis ini tidak hanya dapat digunakan untuk sebuah organisasi pemerintah atau *organisasi non profit*. Organisasi non profit, juga organisasi profit menetapkan program prioritas yang akan mereka laksanakan dan setiap program tersebut telah memiliki output program yang spesifik. *Cost benefit* merupakan analisis keuntungan atas investasi pendidikan dari pembentukan kemampuan, sikap, atau keterampilan yang dapat dinilai dengan harga uang.

1. *Benefit Cost Ratio (BCR)*

Benefit cost ratio menggambarkan jumlah balikan investasi dari setiap 1 rupiah yang dikeluarkan untuk menempuh pendidikan. Formula BCR adalah

$$BCR = \frac{Benefit}{Cost}$$

Sumber : Philips and Philips (2004) ⁵⁹

Seorang mahasiswa mengeluarkan biaya untuk kuliah di UIN Antasari rata-rata Rp. 19.966.920,- per tahun. Biaya tersebut tidak termasuk opportunity cost yang dilihat berdasarkan gaji rata-rata lulusan SMA/MA sebesar Rp. 2.636.412 per bulan.

⁵⁹ Patti P. Phillips and Jack J. Phillips, "ROI in the Public Sector," *Public Personnel Management* 33, no. 2 (Summer 2004): 142, <https://doi.org/10.1177/009102600403300201>.

Benefit yang didapatkan setelah lulus UIN Antasari adalah Rp. 32.490.000,- per tahun. Dengan formula di atas, BCR investasi pendidikan di UIN Antasari rata-rata adalah 1,63. Hal itu berarti setiap 1 rupiah yang diinvestasikan oleh keluarga untuk pendidikan di UIN Antasari akan menghasilkan 1,63 rupiah.

2. *Internal Rate of Return* dan *Net Present Value*

Internal Rate of Return (IRR) merupakan persentasi pendapatan dari biaya yang telah diinvestasikan.⁶⁰ Nilai IRR cenderung sama dengan nilai Return on Investment (ROI) jika dihitung pada jangka pendek. ROI, juga disebut rate of return (ROR) hanya menunjukkan nilai persentasi dalam jangka pendek, sedangkan IRR menunjukkan persentasi pertumbuhan tahunan dalam periode yang panjang. Oleh karena, itu ROI tidak tepat jika digunakan untuk menghitung investasi yang dilakukan dalam jangka panjang.

⁶¹

Investasi pada pendidikan, misalnya investasi pada pendidikan tinggi, menurut saya, berbeda dengan investasi pada bisnis yang dilakukan terus menerus dan dapat langsung mendapat keuntungan. Setelah mengeluarkan biaya

⁶⁰ Laura Bone, "Internal Rate of Return (IRR)," in *Salem Press Encyclopedia*, 2017, <http://e-resources.perpusnas.go.id:2308/eds/detail/detail?vid=1&sid=e11b9835-55a7-4414-98ab-210f61c76845%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZWRzLWxpdmU%3d#AN=125600248&db=ers>.

⁶¹ Adam Hayes, "What the Internal Rate of Return – IRR Measures," Investopedia, May 20, 2019, <https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp>.

untuk pendidikan selama empat tahun, balikan investasi tersebut akan dirasakan ketika bekerja setelah mendapat pekerjaan.

Formula menghitung IRR dikemukakan Becker (1993) yang dikutip Kara⁶² adalah

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} = 0$$

B adalah gaji yang didapatkan setelah menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu selama 1 tahun dan C adalah biaya yang dikeluarkan selama waktu satu tahun sedang r pada formula tersebut adalah IRR. IRR merupakan nilai persentasi yang dapat menjadikan net present value (NPV) investasi pendidikan bernilai 0. Oleh karena itu, IRR berhubungan dengan penghitungan NPV investasi pendidikan. Formula NPV adalah

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}$$

Jika seorang mahasiswa mengeluarkan biaya untuk kuliah di UIN Antasari rata-rata Rp. 19.966.920,- per tahun sehingga total biaya dikeluarkan selama empat tahun adalah Rp. 79.867.680,- Benefit yang didapatkan setelah lulus UIN Antasari adalah Rp. 32. 490.000,- per tahun. Dengan asumsi

⁶² Orhan Kara, "Comparing Two Approaches to the Rate of Return to Investment in Education," *Education Economics* 18, no. 2 (June 2010): 154, <https://doi.org/10.1080/09645290802416486>.

interest rate 12% (0,12) per tahun yang diambil dari asumsi keuntungan investasi yang lain yaitu suku bunga simpanan di bank, dapat ditetapkan present value (PV)

Tahun	$PV = B/(1+r)$
Lulus kuliah	- Rp. 79.867.680,-
PV tahun ke-1	Rp. 29.008.929,-
PV tahun ke-2	Rp. 25.900.829,-
PV tahun ke-3	Rp. 23.125.740,-
PV tahun ke-4	Rp. 20.647.982,-

NPV kuliah di UIN Antasari adalah Rp. 18.815.800,- dengan perkiraan breakevent point dengan adalah tiga tahun. Dengan demikian, IRR dapat ditentukan dengan mencari persentase agar NPV tersebut bernilai nol yaitu 122,77799%.

3. *Return on Investment* atau *Rate of Return*

Return on Investment (ROI), juga di sebut pula rate of return (ROR) merupakan persentasi benefit yang didapatkan seseorang dari investasi untuk pendidikan. Benefit tersebut harus bernilai uang yang ditunjukkan dengan jumlah gaji yang didapatkan setelah menempuh pendidikan. Seperti disebut pada bagian terdahulu, ROI hanya digunakan dalam satu periode singkat saja, tidak untuk menghitung jangka panjang. Formula untuk menghitung ROI adalah

$$ROI = \frac{Net\ Program\ Benefit\ Cost}{Cost} \times 100$$

Sumber : Philips and Philips (2004) ⁶³

Pada formula tersebut, net program benefit didapat dari benefit (gaji) dikurang cost yang dikeluarkan.

Dengan menggunakan formula tersebut dapat dihitung ROI kuliah di UIN Antasari yaitu

$$62,7 = \frac{(Rp.32.490.000 - Rp.19.966.920)}{Rp.19.966.920} \times 100$$

Nilai *ROI* menunjukkan investasi selama setahun dibandingkan dengan gaji yang didapatkan selama 1 tahun juga. Hasilnya akan berbeda jika biaya dihitung selama masa menempuh kuliah dan nilai *ROI* akan minus, karena untuk mengembalikan biaya investasi pendidikan memerlukan waktu lebih dari tiga tahun.

4. Cost Effectiveness Analysis

Levin (1995 : 381) mengemukakan analisis efektivitas biaya adalah sebuah analisis untuk mengambil keputusan dengan memperhatikan biaya dan konsekuensinya dengan perhitungan biaya yang sistematis. Dengan kata lain, analisis efektivitas biaya adalah evaluasi yang dirancang untuk membantu dalam memilih antara program alternatif tindakan atau kebijakan ketika sumber daya terbatas. Sebagian besar keputusan pendidikan menghadapi kendala dalam ketersediaan sumber-sumber anggaran dan lainnya. Beberapa

⁶³ Phillips and Phillips, "ROI in the Public Sector," 142.

pendidikan lebih mahal daripada yang lain untuk hasil yang sama. Itu berarti bahwa masyarakat harus mengorbankan lebih banyak sumber daya untuk mendapatkan akhir yang diberikan. Oleh karena itu, pemilihan alternatif-alternatif yang paling tidak mahal untuk mencapai tujuan tertentu atau yang memiliki dampak terbesar per unit biaya adalah sangat penting.

Dalam pendidikan, CEA digunakan dengan melihat hasil ujian sebagai ukuran keefektifan.⁶⁴ Dengan kata lain, CEA digunakan ketika output sebuah proses tidak bisa diukur dengan nilai harga uang. Namun, pada pendidikan yang outcomenya dapat diukur dengan nilai uang, pengukuran *return on investment* dapat menggunakan pendapatan atau gaji.

Penerapan analisis ini pada institusi pendidikan dapat dilaksanakan ketika terdapat sejumlah pilihan yang dapat dipilih sekolah untuk meningkatkan hasil pendidikan. Diantara pilihan tersebut telah menunjukkan setidaknya beberapa bukti efektivitas, meskipun standar bukti berbeda-beda. Dengan demikian, setidaknya, standar bukti yang konsisten diperlukan untuk membandingkan alternatif-alternatif itu bersaing. Akan tetapi, perkiraan biaya alternatif juga diperlukan. Bahkan jika salah satu alternatif adalah 10 persen lebih efektif daripada yang lain, tidak akan lebih disukai jika dua kali lebih mahal dari alternatif lain. Dengan demikian, baik biaya dan efektivitas harus diketahui agar pilihan yang baik dapat diambil dalam kebijakan publik.

⁶⁴ Mark Bray, *Double-Shift Schooling: Design and Operation for Cost-Effectiveness*, 3rd ed (London: Commonwealth Secretariat, 2008), 31.

Implikasi dari hal tersebut, pendidikan sebagai investasi memerlukan perhitungan keefektifan biaya yang telah dikeluarkan. CEA dapat menggunakan formula berikut

$$\text{Cost effectiveness} = \frac{\text{Biaya per siswa}}{\text{Skor test}}$$

Sumber : diolah dari Bray (2008)⁶⁵

Contoh perhitungan *cost effectiveness* dapat dilihat dari tabel berikut

Tabel 4.3
Cost Effectiveness (CE) Pembelajaran

	Biaya Per Siswa (a)	Nilai Tes (b)	CE (a : b)
Memisahkan kelas	200	8	25
Komputer	100	20	5
Melatih guru	60	6	10
Buku teks	30	5	6

Sumber : Bray (2008)⁶⁶

Pada tabel 2.2 tersebut dapat dilihat bahwa strategi yang paling efektif dalam pembelajaran matematika adalah penggunaan komputer. Pada strategi ini membutuhkan \$ 5 untuk meningkatkan 1 point nilai. Jika dibandingkan dengan

⁶⁵ Mark Bray, *Double-Shift Schooling: Design and Operation for Cost-Effectiveness*, 3rd ed. (London; Paris: Commonwealth Secretariat]; UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2008), 34.

⁶⁶ Bray, 34.

strategi lain, text book dan melatih guru, komputer lebih efektif untuk digunakan.

Itu berarti, biaya per siswa yang paling murah belum pasti paling efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran. Penggunaan text book dalam contoh ini merupakan strategi yang paling murah tetapi membutuhkan \$ 6 untuk meningkatkan 1 poin nilai siswa. Sebaliknya, biaya per siswa yang paling mahal, juga belum tentu paling efektif dalam meningkatkan nilai siswa. Memisahkan kelas merupakan strategi paling mahal tetapi hasil yang dicapai pada tes adalah 8 dan memerlukan \$ 25 untuk meningkatkan 1 poin nilai. Jika dibandingkan dengan penggunaan komputer yang mendapat poin 20 dalam tes dan hanya memerlukan \$ 5 untuk meningkatkan 1 poin nilai, memisahkan kelas sangat tidak efektif.

Tinggi rendahnya penghasilan setelah menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu sangat ditentukan oleh faktor, yang disebut oleh Dorius et al (2017), sebagai compositional factor dan institusional attribute.⁶⁷

Computional Factors

Kemampuan siswa. Kemampuan akademik siswa menentukan apakah dia akan mendapatkan pekerjaan yang memberikan gaji tinggi. Sarjana yang memiliki nilai tes tinggi memiliki hubungan dengan penghasilan yang tinggi pula.

⁶⁷ Shawn Dorius, David Tandberg, and Bridgette Cram, "Accounting for Institutional Variation in Expected Returns to Higher Education," *Education Policy Analysis Archives* 25 (October 30, 2017): 7, <https://doi.org/10.14507/epaa.25.3238>.

Latar belakang keluarga. Sarjana yang berlatar belakang keluarga tidak mampu cenderung mendapat gaji lebih sedikit daripada sarjana yang berasal dari keluarga kaya. Namun, dibandingkan faktor lain, latar belakang keluarga ini tidak berkorelasi dengan penghasilan.

Ras. Menurut Dorius et al. ras berpengaruh terhadap penghasilan setelah menjadi sarjana. Dia mengungkapkan bahwa gaji “black” dan “hispanic” lebih rendah dari gaji sarjana “white”. Dalam konteks Indonesia, ras, suku, etnis atau asal tempat tinggal dalam beberapa kasus juga berpengaruh terhadap gaji yang diterimanya. Sebuah sekolah/madrasah akan menggaji sarjana yang bersuku jawa misalnya, akan lebih besar dari sarjana berasal dari suku lokal, meskipun lulusan dari universitas yang sama. Riset tentang pengaruh suku, etnis, dan ras, dalam konteks Indonesia, menurut saya belum dilakukan. Meskipun demikian, secara sekilas dapat ditemukan besar kecilnya gaji juga ditentukan dari suku, etnis, dan ras tersebut.

Jender. Dengan mengutip beberapa riset misalnya Daniel, Black, dan Smith (1997), Dorius et al mengungkapkan bahwa penghasilan sarjana lelaki lebih besar dari sarjana perempuan.

Pilihan Bidang Ilmu.

Bidang ilmu, dapat pula disebut program studi, juga menentukan secara signifikan tinggi rendahnya gaji setelah lulus. Pada umumnya, gaji lulusan bidang sains, teknologi, rekayasa, dan matematika disebut lebih besar dari pada lulusan bidang pendidikan (guru) dan humaniora.

Faktor Institusional

Kualitas Universitas. Perguruan tinggi yang berkualitas melaksanakan proses perkuliahan yang dapat menjadikan lulusannya lebih terampil dan produktif.

Kebijakan Institusional. Kebijakan universitas untuk menginvestasikan sumber daya untuk peningkatan outcome siswa dan pelatihan yang dapat meningkatkan outcome: gaji.

Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini antara lain gaji yang berlaku (UMR), tingkat pengangguran, dan kebutuhan atas keahlian tertentu. Pada wilayah tertentu yang UMR tinggi akan menyebabkan gaji juga tinggi. Pada tingkat pengangguran yang tinggi juga menyebabkan gaji cenderung rendah. Selain itu, keterampilan yang tidak diperlukan akan menyebabkan gaji yang rendah, misalnya seseorang yang memiliki keahlian dalam mengajar: guru, tetapi di daerah tersebut yang diperlukan adalah keterampilan untuk menjadi operator alat berat untuk tambang. Hal itu akan menyebabkan keahlian mengajar tadi tidak digunakan.

BAB V
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
DALAM PENDIDIKAN

A. Kualitas Pendidikan

Istilah “kualitas” merupakan, istilah yang semakin banyak didengar, termasuk terkait dengan pendidikan. Kualitas atau mutu telah banyak didefinisikan dalam kaitannya dengan produk barang dan jasa. Mutu menyangkut aspek proses, hasil, lingkungan, dan manusia. Sallis (2005) mengemukakan tentang pengertian kualitas terkait dengan pendidikan. Menurutnya, kualitas meliputi dua aspek. Pertama, berhubungan dengan pengukuran dan jaminan kesesuaian untuk spesifikasi yang ditetapkan. Pertanyaannya adalah apakah barang atau pelayanan yang tersedia sesuai dengan permintaan dan harapan? Pada aspek ini, kualitas merupakan definisi dari produser atau prosedural konsep. Kualitas berdasarkan quality assurance system yang merupakan rujukan spesifikasi dan standar. Konsep kualitas

dalam hal ini adalah menyajikan sesuatu berdasarkan spesifikasi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kualitas merujuk kepada indikator untuk mengukur kinerja produk atau jasa. Dari perspektif prosedural konsep, kualitas pendidikan dapat dilihat dari indikator peringkat hasil ujian sekolah.

Kedua, kualitas transformasional. Transformational quality tidak terlalu terkait dengan sistem dan prosedur tetapi lebih berhubungan dengan pengembangan yang berkelanjutan dan transformasi organisasi. Konsep ini lebih fokus kepada konsep yang tidak terlihat (soft) dan aspek yang tidak terlihat dari kualitas. Konsep soft antara lain kepedulian, pelayanan terhadap pelanggan dan tanggung jawab sosial, menyentuh kepada isu-isu kepuasan dan kesenangan pelanggan. Kualitas transformasional tidak dicapai melalui sistem dan prosedur tetapi lebih melalui kepemimpinan yang menetapkan sebuah visi yang diterjemahkan untuk pelayanan pelanggan dan membangun struktur serta budaya organisasi yang memberdayakan staf dalam pelayanan yang berkualitas. Konsep kualitas prosedural lebih menekankan kepada menyediakan, sedang konsep kualitas transformational adalah mengembangkan. Dengan kata lain, kualitas transformasional tidak sekedar *doing the right things*, tetapi *doing things right*. (Sallis, 2005)

Secara umum, ada beberapa hal yang dapat dikaitkan dengan mutu, yaitu

- a. mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- b. mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan;

c. mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (sesuatu yang dianggap bermutu akan dapat dianggap tidak bermutu pada masa akan datang). (Hedwig dan Polla, 2006 : 2)

Pendapat Hedwig dan Polla (2006) tersebut menunjukkan bahwa sekolah yang bermutu paling tidak harus melakukan hal-hal yang dapat memuaskan dan menyediakan layanan yang melebihi harapan siswa. Melebihi harapan dalam konteks mutu adalah layanan yang diberikan tidak menjadi tujuan utama pelanggan sehingga mengejutkan mereka. Contoh yang paling mudah dipahami adalah penyediaan ruang tunggu, wifi gratis, dan minuman gratis bagi pelanggan yang memperbaiki sepeda motor di bengkel. Di sekolah, layanan yang melebihi harapan pelanggan misalnya, ruang tunggu yang nyaman bagi orang tua penjemput anak dan minuman gratis di perpustakaan sekolah.

Di sisi lain, mutu pembelajaran sekolah tidak hanya dapat dilihat dari hasil akhir, dalam hal nilai ujian, lulusan yang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, atau lulusan yang bekerja, tetapi mutu juga menyangkut mutu guru dan tenaga pendidikan, proses pembelajaran dalam kelas, mutu lingkungan sekolah. Hal itu tercermin dalam delapan standar nasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah.

Lebih jauh lagi, mutu merupakan sesuatu terus berkembang dan berubah. Sekolah atau madrasah yang bermutu dapat menjadi tidak bermutu di masa akan datang karena gagal memenuhi harapan pelanggan yang selalu berubah dan berkembang. Oleh karena itulah, standar mutu pembelajaran di sekolah harus selalu dikembangkan berdasarkan harapan siswa, orang tua, dan stakeholder. Salah

satu dasar dari pengembangan mutu pendidikan tersebut adalah hasil dari penghimpunan pendapat siswa, orang tua, dan masyarakat secara teratur.

Inglis (2005) mengungkapkan ada tiga konsep yang berhubungan dengan kualitas. Menurutnya diskusi kualitas pendidikan, dalam hal ini pendidikan tinggi, ada tiga konsep yang muncul:

1. Benchmarking.

Istilah tersebut untuk menggambarkan perbandingan produk atau layanan jasa yang relevan atau sejenis. Misalnya membandingkan proses pembelajaran di sekolah yang dikelola dengan sekolah lain yang dianggap lebih baik untuk mendapatkan *best practice*. Terkait dengan itu, benchmarking dapat didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi dan belajar dari praktik yang baik.

Mengadopsi pendapat O'Reagan dan Keegan (2000) yang dikutip menyebutkan empat langkah dalam benchmarking yaitu

- a. memahami detil proses di sekolah sendiri;
- b. menganalisis proses di sekolah lain;
- c. membandingkan kinerja sekolah dengan hasil analisis kinerja sekolah lain; dan
- d. mengimplementasikan langkah yang diperlukan untuk menghilangkan gap kinerja.⁶⁸

⁶⁸ Alistair Inglis, "Quality Improvement, Quality Assurance, and Benchmarking: Comparing Two Frameworks for Managing Quality Processes in Open and Distance Learning," *The International Review of Research in Open and Distributed Learning* 6, no. 1 (March 1, 2005): 3, <https://doi.org/10.19173/irrodl.v6i1.221>.

2. Quality Assurance

Penjaminan mutu merupakan proses menjamin bahwa kualitas produk atau layanan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Tujuan penjaminan mutu jasa pendidikan adalah memastikan bahwa layanan pembelajaran di sekolah sesuai dengan keinginan siswa, orang tua, dan masyarakat. Proses penjaminan mutu merupakan proses membandingkan produk atau layanan jasa, dalam hal ini pembelajaran, dengan standar minimal yang ditetapkan oleh lembaga pemerintah atau lembaga yang memiliki otoritas.

3. Quality Improvement

Pengembangan mutu fokus kepada peningkatan mutu produk atau jasa. Dalam dunia pendidikan, pengembangan mutu lebih memperhatikan kepada peningkatan mutu layanan pembelajaran di sekolah. Pengembangan mutu pembelajaran terkait dengan perbandingan bagaimana mutu pembelajaran sekarang dan mutu pembelajaran yang akan diinginkan dimasa akan datang. Sekolah yang telah memenuhi standar mutu pembelajaran harus terus meningkatkan standar tersebut yang harus dicapai di masa akan datang.

Standar kualitas dapat dilihat dari (1) standar produk dan pelayanan (2) standar pelanggan. Hal itu dapat dilihat pada gambar berikut

STANDAR PRODUK DAN PELAYANAN	STANDAR PELAYANAN PENDIDIKAN
Kesesuaian dengan spesifikasi	Sesuai dengan standar pendidikan (Standar Nasional Pendidikan) yang telah ditetapkan.
Kecocokan dengan tujuan atau penggunaan	Proses pembelajaran yang dilakukan sejalan dengan tujuan

Zero Depect (tidak ada produk gagal)	pembelajaran atau kompetensi yang diinginkan Semua lulusan dapat memenuhi syarat untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi atau bekerja (bagi lulusan pendidikan vokasi)
Konsisten dalam ketepatan spesifikasi	Kesesuaian dengan standar pendidikan konsisten dan berkelanjutan
STANDAR PELANGGAN	
Kepuasan Pelanggan	Siswa merasa harapannya terkait proses pembelajaran di sekolah/madrasah telah dipenuhi
Melebihi harapan pelanggan	Memberikan layanan diluar layanan pembelajaran yang membuat siswa surprise (terkejut)
Menyenangkan/menggembirakan pelanggan	Siswa merasa senang dapat belajar di sekolah tersebut karena mereka merasa “surprise” (terkejut) dengan layanan yang diberikan disekolah

Sumber : Dikembangkan dari Sallis (2005) ⁶⁹

Gambar 5.1 Standar Kualitas

Satu hal yang kerap menyebabkan salah paham adalah tentang “melebihi harapan” siswa. Melebihi harapan dalam konteks mutu layanan adalah layanan yang diberikan kepada siswa atau orang tua di luar bidang utama layanan sekolah (baca: pembelajaran). Melebihi harapan bukan bermakna

⁶⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (London: Taylor and Francis, 2014), 17.

melebihi aturan atau ketentuan, misalnya, dalam aturan sekolah siswa dapat meminjam buku perpustakaan sebanyak dua eksemplar. siswa ingin meminjam lima eksemplar, kemudian perpustakaan sekolah mengizinkan meminjam enam eksemplar melebihi keinginan siswa sebagai pelanggan. Contoh tersebut adalah tindakan yang keliru dan bukan pelayanan yang melebihi harapan siswa.

Layanan yang melebihi harapan siswa antara lain memberikan ucapan ulang tahun kepada siswa, ruang tunggu yang nyaman bagi penjemput siswa sekolah dasar, minum gratis di perpustakaan, memberi komentar pujian/penghargaan pada akun sosial media siswa/orang tua. Perlu ditekankan bahwa layanan yang melebihi harapan itu diberikan berarti bahwa layanan lain telah memenuhi standar yang ditetapkan.

B. Produk dan Pelanggan Pendidikan

1. Produk

Dalam bidang pendidikan, apakah produknya dan siapa pelanggan? Sallis (2005) lebih memilih untuk menyebut bahwa pendidikan adalah pelayanan, bukan sebuah produksi. Pelayanan (service) dapat dibedakan dengan produksi dalam beberapa hal. Pertama, pelayanan terkait dengan kontak langsung antara penyedia jasa dengan pengguna sehingga terjadi hubungan dekat antara pelanggan dengan penyedia jasa. Kedua, pelayanan berhubungan dengan waktu yang sama penting dengan spesifikasi fisik.

Jika pendidikan disebut sebagai sebuah proses yang menghasilkan produk, dapat disebut bahwa produk pendidikan adalah layanan jasa pembelajaran. Sebagai sebuah jasa, layanan pendidikan memiliki karakteristik:

- a. hasil layanan jasa pendidikan tidak selalu dapat diukur dengan nilai uang. Oleh karena, itu menghitung ROI (*return on investment*) pendidikan sulit dilakukan;
- b. layanan jasa pendidikan tidak berorientasi profit bagi penyelenggara tetapi berorientasi profit bagi pelanggan;
- c. layanan jasa pendidikan yang berkualitas adalah hak semua lapisan masyarakat; sehingga
- d. harga layanan jasa pendidikan tidak mengikuti hukum supply- demand.

2. Pelanggan

Pelanggan pendidikan, sebagaimana disebut diatas, dapat dilihat pada gambar 5.2 berikut

Pendidikan, Pembelajaran (value added yang diperoleh siswa)	Layanan jasa
Siswa	Pelanggan eksternal utama (pelanggan yang menerima langsung layanan jasa pendidikan)
Orang tua, bupati/walikota, karyawan (pengguna)	Pelanggan eksternal kedua (pihak yang memiliki andil langsung sehingga seseorang menggunakan layanan jasa pendidikan)
Pasar tenaga kerja, pemerintah, masyarakat	Pelanggan eksternal tertiary (pihak yang tidak langsung, tetapi krusial sebagai pemangku kepentingan pendidikan)
Guru/tenaga kependidikan	Pelanggan internal (pihak internal yang memiliki andil penting dalam kesuksesan sekolah)

Sumber : Sallis (2005).⁷⁰

Gambar 5.2
Pelanggan dalam Pendidikan

⁷⁰ Sallis, 22.

Salis (2005) dalam gambar 5.2 di atas mengklasifikasikan siswa sebagai pelanggan eksternal utama yang mencerminkan bahwa layanan diberikan untuk memenuhi harapan siswa. Hal itu dapat disepakati pada layanan jasa pendidikan jenjang menengah (SMA/MA/SMK) dan perguruan tinggi karena siswa/mahasiswa relatif lebih memahami apa yang mereka inginkan dan campur tangan orang tua lebih kecil dalam proses pembelajaran di sekolah. Akan tetapi, pada layanan jasa pendidikan dasar (SD/MI, SMP/MTs), pelanggan eksternal utama adalah orang tua. Hal tersebut berdasarkan asumsi bahwa orang tua memiliki otoritas penuh dalam menentukan harapan yang harus dipenuhi oleh sekolah sebagai penyedia layanan jasa pendidikan.

BAB VI

PEMASARAN JASA PENDIDIKAN

A. Pengertian Pemasaran

Istilah pemasaran (marketing) merupakan istilah identik dengan perusahaan-perusahaan sehingga istilah tersebut tidak begitu akrab bagi bidang pendidikan. Seiring dengan perkembangan kajian dalam bidang administrasi pendidikan, kajian tentang pemasaran diadopsi dalam bidang pendidikan. American Marketing Association (AMA) telah sepakat bahwa “marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (aktivitas, serangkaian institusi, dan proses menciptakan, mengkomunikasikan,

menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas).⁷¹

Definisi pemasaran marketing sering dipahami terbatas sebagai penjualan atau periklanan. Pemasaran sering juga diukur dengan keberhasilan penjualan. Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra mengungkapkan bahwa pemasaran merupakan istilah lebih luas lagi. Mereka mengungkapkan berbagai definisi marketing yang beragam dan menunjukkan duapuluh tujuh makna marketing dari berbagai macam sudut pandang.⁷²

B. Filosofi Pemasaran

Seperti halnya perusahaan, lembaga pendidikan memandang pemasaran dengan filosofi yang berbeda. Sebagian sekolah/madrasah yang mementingkan kualitas pembelajaran, tetapi ada pula yang lebih konsentrasi mencari dan meluluskan siswa sebanyak-banyaknya. Filosofi pemasaran adalah dasar pemikiran yang digunakan sebagai petunjuk dalam upaya pemasaran. Lima konsep filosofi pemasaran adalah konsep produksi, konsep produk, konsep sales, konsep pemasaran, dan konsep sosial marketing.⁷³

⁷¹ “What Is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA,” *American Marketing Association* (blog), accessed October 27, 2019, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

⁷² Fandy Tjiptono and Gregorius Chandra, *Pemasaran Strategik : Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Satisfaction, Strategi Kompetitif, Hingga E Marketing* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2017), 2–4.

⁷³ “Marketing Management Philosophies,” *Essays, Research Papers and Articles on Business Management* (blog), February 3,

1. Konsep Produksi

Konsep produksi menekankan pada ketersediaan dan keterjangkauan produk. Dalam konsep ini, pemasaran bertujuan menurunkan biaya produksi dan berkonsentrasi pada produksi dan distribusi massal. Itu bisa tercapai apabila produk murah dan dijangkau secara luas. Lembaga pendidikan yang menyandarkan pemasaran pada konsep ini akan melaksanakan pembelajaran agar bisa diakses oleh semua tanpa memperhatikan kualitas pembelajaran.

Sekolah/madrasah yang meluluskan sebanyak-banyaknya tanpa memperhatikan kualitas akan menyebabkan muncul kesan pada masyarakat bahwa sekolah/madrasah tersebut mudah dan tidak perlu belajar. Perguruan tinggi yang menerima sebanyak-banyaknya mahasiswa dan kemudian meluluskan sarjana tanpa penjaminan kualitas adalah contoh filosofi produksi dalam pemasaran pendidikan. Masyarakat yang menempuh pendidikan hanya untuk mendapat ijazah akan memilih sekolah/madrasah yang menggunakan konsep produksi ini. Dengan kata lain, filosofi ini berhasil untuk pemasaran jika masyarakat tidak mengutamakan kualitas pendidikan.

2. Konsep Produksi

Konsep produksi meletakkan penekanan pada kualitas produksi, tidak pada kuantitas produksi. Produksi diarahkan pada hasil yang bermutu tinggi dengan harga yang mahal.

2014,

<http://www.businessmanagementideas.com/marketing/marketing-management-philosophies-5-concepts/2286>.

Lembaga pendidikan yang menggunakan konsep ini dalam pemasaran akan mengembangkan pembelajaran yang berkualitas tinggi dan mahal. Hanya orang-orang yang kaya dan memiliki kebutuhan sesuai dengan standar tinggi itulah yang akan memilih sekolah/madrasah tersebut. Seperti halnya mobil yang diproduksi terbatas, mewah, berkualitas tinggi, dan mahal, hanya orang-orang yang kaya dan memiliki kebutuhan sesuai dengan mobil itu yang akan membeli.

3. Konsep Sales

Konsep sales menekankan pada usaha yang lebih menekankan pada penjualan sebanyak-banyaknya dengan menarik dan persuasi secara agresif dan iklan yang banyak tanpa memperhatikan kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah/madrasah yang memakai konsep ini akan melakukan usaha yang menarik calon siswa/orang tua dengan iklan yang agresif serta melalui penawaran secara personal. Akan tetapi, di sisi lain, pihak sekolah/madrasah tidak memperhatikan kebutuhan dan kepuasan siswa/orang tua.

4. Konsep Marketing

Konsep pemasaran adalah konsep yang mendasarkan proses yang menekankan pada mengidentifikasi dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Berdasarkan konsep ini, kepuasan pelanggan menjadi kunci dari proses pemasaran. Sekolah/madrasah yang berpegang pada konsep ini tidak melaksanakan program pembelajaran yang dapat dilaksanakan, tetapi merancang pembelajaran yang diinginkan oleh siswa/orang tua.

5. Konsep Social Marketing

Konsep pemasaran mendapat kritik karena persoalan lingkungan, deforestasi, ledakan populasi, dan persoalan sosial lain. Oleh karena itu, pemasaran tidak hanya memperhatikan

keinginan pelanggan tetapi juga harus memperhatikan kesejahteraan sosial. Sekolah/madrasah tidak hanya mengidentifikasi dan memenuhi keinginan siswa/orang tua, tetapi juga memperhatikan persoalan masyarakat yang tidak dapat mengakses pendidikan bermutu, kelestarian lingkungan, dan persoalan sosial lain.

C. Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)

1. Segmentasi dan Targeting

Segmentasi adalah tahap awal dari proses pemasaran. Dalam segmentasi inilah dapat dipahami berada dimana lembaga pendidikan. Dengan kata lain, segmentasi dapat menjelaskan posisi sekolah/madrasah ditengah beragam pelanggan yang memiliki perbedaan dan juga persamaan. merupakan proses menetapkan dan membagi satu pasar menjadi beberapa kelompok yang didalamnya memiliki kesamaan karakteristik kebutuhan, keinginan, atau tuntutan yang sama.⁷⁴

Kotler dan Keller menyebutkan bahwa segmentasi merupakan pengelompokan pelanggan yang memiliki kesamaan kebutuhan dan keinginan. Kelompok-kelompok itulah yang akan dipilih sebagai target.⁷⁵ Dalam setiap segmen kelompok tersebut terdiri dari individu dengan

⁷⁴ “What Is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA,” *American Marketing Association* (blog), accessed October 27, 2019, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

⁷⁵ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14th [ed.] (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2012).

kebutuhan dan keinginan yang sama, dan mempunyai respon yang sama terhadap usaha pemasaran yang ditawarkan.

Sekolah/madrasah tidak dapat memenuhi semua kebutuhan dan harapan pelanggan (siswa/orang tua). Pelanggan tersebut harus dikelompokkan menjadi beberapa segmen. Dari segmen-segmen itu dipilih yang mana yang terbaik menjadi pasar jasa pendidikan yang akan ditawarkan. Jasa pendidikan berbeda dengan produk jasa lain yang berorientasi profit. Jasa pendidikan tidak dapat secara bebas dimana dan untuk siapa jasa pendidikan dipasarkan. Kalau produk jasa lain, dapat menetapkan bahwa segmen yang jadi target semua umur, jasa pendidikan dibatasi oleh usia tertentu

Segmentasi dapat ditetapkan berdasarkan variabel geografis, demografis, psikografis, dan perilaku.⁷⁶

a. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis membagi pasar berdasarkan unit-unit kewilayahan yaitu negara, provinsi, kabupaten, kota, kecamatan, desa atau lingkungan. Berbeda dengan perusahaan yang dapat memasarkan produknya di semua wilayah dan dapat memperhatikan variasi lokal, sekolah dapat tidak dapat memilih semua wilayah berdasarkan segmentasi geografis ini. Perusahaan yang memproduksi air mineral misalnya, dapat memilih semua wilayah sebagai segmentasi pasar mereka dan memperhatikan variasi lokal. Sekolah, terutama sekolah negeri hanya dapat melakukan segmentasi pasar terbatas pada radius terdekat dengan sekolah saja, misalnya satu kecamatan. Hal itu berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

⁷⁶ Kotler and Keller.

(Permendikbud RI) Nomor 17 Tahun 2017 menegaskan siswa diprioritaskan dapat diterima di sekolah yang berada di radius terdekat dengan tempat tinggalnya. Dengan demikian, sekolah negeri tidak dapat menetapkan target pada segmen siswa secara luas.

Akan tetapi, meskipun segmen yang dipilih tersebut terbatas, sekolah, seperti halnya perusahaan, dapat melakukan trend pemasaran melalui aktivitas yang sedekat dan sepersonal mungkin dengan target (baca : calon siswa atau orang tua. Trend tersebut dikenal dengan *istilah grassroot marketing*. Sekolah berpartisipasi atau melaksanakan kegiatan yang benar-benar dibutuhkan masyarakat sekitar, misalnya sunatan massal atau pengobatan gratis.

b. Segmentasi Demografis

Berdasarkan demografis, pasar dibagi menjadi segmen-segmen usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial. Variabel demografis merupakan dasar yang paling populer untuk membedakan kelompok pelanggan. Satu alasan adalah bahwa keinginan, preferensi, dan tingkat pemakaian konsumen sering sangat berhubungan dengan variable demografis. Alasan lain adalah bahwa variable demografis lebih mudah di ukur daripada sebagian besar variable. Bahkan jika pasar sasaran diuraikan ke dalam faktor non demografis (katakanlah jenis kepribadian) hubungan dengan karakteristik demografis dibutuhkan untuk mengetahui ukuran pasar sasaran dan media yang harus digunakan untuk menjangkaunya secara efisien.

Segmentasi geografis dan demografis tersebut dapat digabungkan menjadi berbagai cluster/segmen.

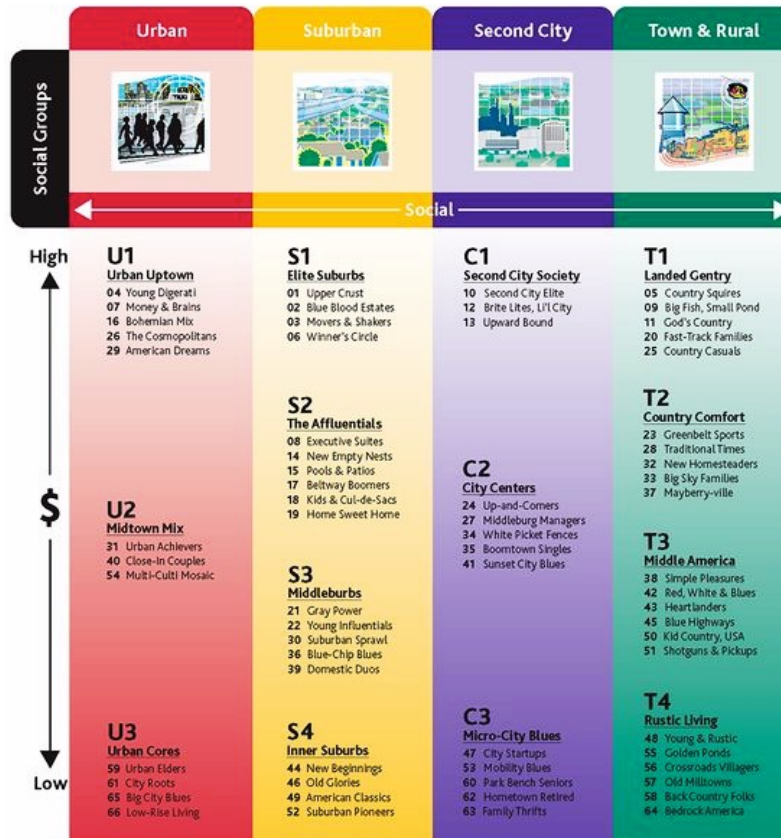
c. Segmentasi Psikografis

Dalam segmentasi psikografis, pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian akan nilai. Orang-orang dalam kelompok demografis yang sama dapat menunjukkan gambaran psikografis yang sangat berbeda.

Claritas membuat segmen menggabungkan berbagai variabel (demografis, geografis, dan psikografis). Mereka menetapkan enam puluh enam segmen yang dibagi dalam empat belas group sosial. Pembagian tersebut berdasarkan urbanisasi (kota-desa) dan dibagi lagi menjadi empat belas group berdasarkan kemakmuran, demografi serta perilaku konsumen. U1 menggambarkan grup masyarakat yang tinggal di kota yang padat dan sangat makmur. Segmen Young Digerati misalnya adalah masyarakat kota yang yang berekreasi ke Asia, memakai mobil Audi A3 (atau yang setaraf) , bekerja pada tingkat manager atau profesional, dan memiliki rumah sendiri. Berbeda sangat ekstrem dengan grup tersebut adalah T4 Rustic Living. Segmen Bedrock Amerika misalnya, adalah orang-orang yang tinggal di desa, berpenghasilan rendah, suka menonton reality show “Cop”, tempat tinggal menyewa, dan berpendidikan SMA. Mereka tinggal di desa yang tidak padat, dengan kehidupan relatif tidak makmur.⁷⁷

Segmen tersebut dapat dilihat pada gambar 6.2 berikut

⁷⁷ “Claritas PRIZM Social Group,” accessed April 21, 2018, <https://segmentationsolutions.nielsen.com/mybestsegments/Default.jsp?ID=7020&menuOption=learnmore&pageName=PRIZM%2BSocial%2BGroups&segSystem=CLA.PNE>.



Gambar 6.1
Kluster Pelanggan

Segmentasi pada pemasaran jasa pendidikan berguna untuk menetapkan program apa yang sesuai dengan kebutuhan kelompok masyarakat yang menjadi target utama lembaga pendidikan. Misalnya, madrasah mengelompokkan masyarakat sekitar berdasarkan tingkat

ekonomi. Madrasah dapat menetapkan segmen mana yang menjadi pasar program pendidikan. Apabila lebih fokus kepada masyarakat kota dan berpendapatan rendah, madrasah harus menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat tersebut. Jika program tersebut sesuai dengan kebutuhan kelompok masyarakat yang ditargetkan, madrasah akan menjadi pilihan utama mereka. Sekolah Islam Terpadu (SIT) menjadi sekolah favorit karena sekolah tersebut menawarkan pendidikan yang sesuai dengan segmen masyarakat menengah Muslim perkotaan. SIT tidak akan begitu berkembang di daerah-daerah yang segmen penduduknya tidak seperti itu, misalnya kabupaten yang penduduknya berpenghasilan menengah ke bawah.

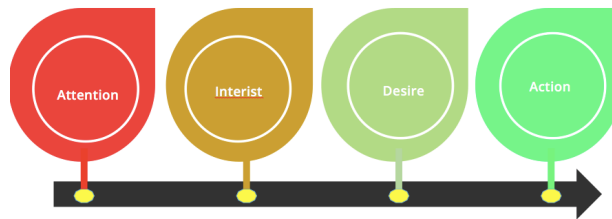
2. Positioning

Pada dunia bisnis, produk yang dihasilkan dirancang agar dibandingkan secara relatif dengan pesaing. Positioning adalah kegiatan untuk menetapkan citra perusahaan yang unik dan khusus sehingga mendapat tempat khusus sehingga dianggap memiliki keunggulan. (Tjiptono & Chandra, 2017 : 187) Contoh positioning produk adalah sampo Head and Shoulder yang diposisikan sebagai sampo anti ketombe, telkomsel yang diposisikan sebagai provider yang memiliki jangkauan terluas.

D. Bauran Pemasaran Jasa Lembaga Pendidikan

Pemasaran jasa pendidikan tidak bisa dilepaskan dari pola perilaku konsumen. Pola perilaku tersebut dapat dipahami dengan prinsip AIDA. AIDA merupakan singkatan dari

attention, interest, desire, dan action.⁷⁸ Prinsip itu dapat dilihat pada gambar dibawah ini



Sumber : Diadaptasi dari Lee dan Hoffman (2015)⁷⁹

Gambar 6.2
Prinsip Aida + S dalam Pemilihan PT

Pada gambar diatas dapat dilihat bagaimana seorang lulusan memilih lembaga pendidikan. Keputusan untuk memilih sebuah lembaga pendidikan diawali dengan *attention*. Mereka memperhatikan dan menyadari keberadaan sebuah perguruan tinggi melalui iklan, informasi dari orang tua, teman, kenalan, surat kabar, atau media lain. Mereka juga memperhatikan perguruan tinggi melalui berbagai berita di televisi atau radio.

Pada fase kedua, muncul ketertarikan (*interest*) karena kelebihan dengan mencari informasi lebih jauh, menanyakan

⁷⁸ Seung Hwan (Mark) Lee and K. Douglas Hoffman, "Learning the ShamWow: Creating Infomercials to Teach the AIDA Model," *Marketing Education Review* 25, no. 1 (January 2, 2015): 9, <https://doi.org/10.1080/10528008.2015.999586>.

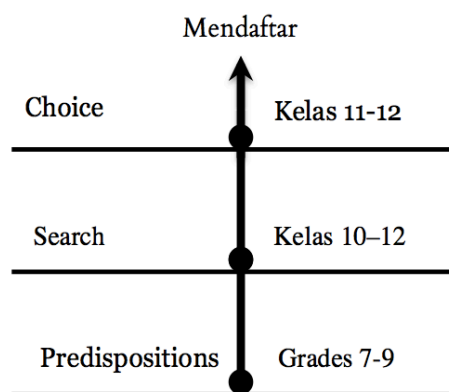
⁷⁹ Lee and Hoffman, 9.

kepada orang-orang yang dianggap mengetahui. Mereka tertarik karena produk atau kegiatan yang ditawarkan. Pada fase ini sangat penting pihak sekolah/madrasah menyampaikan keunggulan dibanding sekolah/madrasah lain. Dengan demikian akan muncul keinginan untuk menjadi siswa sekolah/madrasah tersebut dan mendaftar sebagai siswa baru dan mengikuti ujian masuk. Fase ini disebut desire. Fase terakhir dari AIDA ini adalah *action*, dimana siswa telah lulus dan mendaftar ulang sebagai bentuk pembelian jasa pendidikan.

Pola perilaku tersebut tersebut dapat dipengaruhi oleh bagaimana strategi pemasaran jasa pendidikan dilaksanakan. Strategi yang banyak dikenal adalah bauran pemasaran (marketing mix). Bauran pemasaran pada awalnya dikenal pada kajian ekonomi, kemudian belakangan digunakan pula untuk lembaga pendidikan. Adopsi konsep bauran pemasaran oleh bidang pendidikan didasari pandangan bahwa pendidikan adalah bagian dari layanan jasa sehingga tidak berbeda dengan pemasaran jasa pada bidang lain. Sebagai sebuah layanan jasa, seperti halnya produk jasa lain, pendidikan juga memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda.

Dari perseptif lain, keputusan memilih lembaga pendidikan melalui tiga fase.⁸⁰ Hal itu terlihat pada gambar 6.3 berikut

⁸⁰ Alberto F. Cabrera and Steven M. La Nasa, "Understanding the College-Choice Process," *New Directions for Institutional Research* 2000, no. 107 (2000): 6, <https://doi.org/10.1002/ir.10701>.



Gambar 6.3
Proses Memilih Perguruan Tinggi

Predeposition merupakan proses yang dipengaruhi oleh dorongan dan dukungan orang tua, ekonomi dan status sosial orang tua, pengalaman kuliah orang tua, sekolah (guru, pelajaran, teman), kemampuan siswa, dan informasi tentang perguruan tinggi.

Pada tahap search, selain faktor pada fase predeposition, muncul keinginan dimana kuliah dan dimana bekerja. Mereka juga telah memahami pentingnya sebuah perguruan tinggi (PT) yang potensial. Mereka membuat daftar perguruan tinggi dan PT mana yang kemungkinan akan dipilih. Oleh karena itu, mereka mencari informasi tentang perguruan tinggi yang sesuai dengan aspirasi pendidikan dan pekerjaan.

Fase terakhir disebut fase choice. Pada fase ini ditentukan faktor lain yang merupakan tambahan dari faktor pada fase sebelumnya: pandangan tentang perguruan tinggi (kualitas, kehidupan di kampus, program studi, ketersediaan,

dan jarak) dan faktor kemampuan untuk membayar biaya kuliah. Faktor yang dapat mempengaruhi pilihan tersebut dapat dilihat pada gambar 6.4 berikut



Gambar 6.4
Faktor yang Mempengaruhi Pilihan PT

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses (Lupiyoadi & Hamdani, 2006: 70). *The Chartered Institute of Marketing* (2009) memahami marketing mix sebagai kombinasi taktik dalam pemasaran. Elemen-elemen bauran pemasaran lebih sebagai bentuk cara dalam pemasaran jasa pendidikan. Perpaduan yang baik antar elemen tersebut akan menunjang keberhasilan menarik calon pelanggan. Memperhatikan satu elemen saja, tanpa kombinasi, tidak akan memberikan pengaruh yang optimal

dalam menarik pelanggan, atau dalam pemasaran jasa pendidikan, menarik siswa/mahasiswa.

Dalam konteks pendidikan, bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah unsur-unsur yang sangat penting dan dapat dipadukan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan. Pada awalnya, elemen atau unsur bauran pemasaran adalah empat seperti pada gambar berikut



Sumber : ⁸¹

Gambar 6.3
Elemen Bauran Pemasaran 4p

⁸¹ Kotler and Keller, *Marketing Management*, 24.

Elemen bauran pemasaran tersebut, yang disebut elemen tradisional, terus berkembang dengan berbagai macam variasi. Chen (2016) merangkum perkembangan tersebut. Menurutnya, elemen bauran pemasaran yang terkait dengan pemasaran jasa pendidikan antara lain dikemukakan oleh Alipour et al (2012): professor, parent-teacher communication, privilege, product, price, and promotion of private school (6Ps). Ivy (2008), tulis Chen, mengemukakan 7Ps: premiums, program, prospectus, price, promotion, people, dan prominence. Sementara itu, Chen sendiri berpendapat bahwa elemen bauran pemasaran terdiri dari price, product, place, promotion, people, physical evidence, dan prominence.⁸²

Terlepas dari tersebut, perdebatan apakah pendidikan harus tetap berdasarkan pasar (*market*) atau tetap pada tataran ideal sebagai lembaga pendidikan, tidak pernah selesai, terutama dikalangan peminat ekonomi pendidikan. Mau tidak mau lembaga pendidikan harus mencermati bahwa masyarakat akan memilih lembaga pendidikan yang diinginkannya dan disisi lain lembaga pendidikan tetap memiliki otonomi sebagai produsen. (*John F. Witte, 2000 : 200*) Dengan kata lain, lembaga pendidikan, dalam hal ini lembaga pendidikan Islam, harus berada pada posisi berpihak pada market dan tidak melepaskan diri dari kewenangannya dan tanggung jawabnya sebagai lembaga pendidikan Islam.

⁸² Yu-Chuan Chen, "The Drive Behind International Student Loyalty in Higher-Educational Institutions: A Structural Equation Model," *The Asia-Pacific Education Researcher* 25, no. 2 (April 2016): 316, <https://doi.org/10.1007/s40299-015-0264-z>.

Selain 4Ps yang kemudian berkembang menjadi 7Ps, juga dikenal bauran pemasaran 4 Cs. Marketing Mix 4Cs dikemukakan oleh Lauterborn (1990) yang membuat variabel yang dapat menarik pelanggan. Model 4Cs ini terdiri dari *communication*, *customer's need*, *cost*, dan *convenience*.⁸³ Pada literatur lain, komponen 4Cs adalah *cost*, *communication*, *customer value*, dan *convenience of facility*.⁸⁴ Dua pendapat tersebut agak berbeda pada variabel customer, tetapi pada prinsipnya dua hal tersebut berhubungan dengan pelanggan. Choi et al. (2018) dalam risetnya mengadaptasi 4Cs tersebut dan mengubah customer value menjadi *human service* : ketersediaan staf, penampilan fisik, kesopanan, dan kemudahan bertemu staf.⁸⁵

Jika dihubungkan dengan pemasaran jasa pendidikan, 4Cs tersebut dapat dijabarkan lagi menjadi beberapa indikator sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut

⁸³ Ya-Ling Wu and Eldon Y. Li, "Marketing Mix, Customer Value, and Customer Loyalty in Social Commerce: A Stimulus-Organism-Response Perspective," *Internet Research* 28, no. 1 (February 6, 2018): 74–104, <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0250>.

⁸⁴ Yun Seok Choi, Eui-Yul Choi, and Hwa Ryong Kim, "Multidimensional Approach for Assessing Satisfaction of Users of Martial Arts Centers," 2018, 1861.

⁸⁵ Choi, Choi, and Kim, 1863.

Tabel 6. 1
4Cs dan Indikatornya

No	Variabel 4Cs	Indikator
1	Cost	SPP dan biaya lain untuk mendapatkan jasa pendidikan
2	Communication	Layanan informasi, kecepatan merespon, umpan balik kepada siswa/orang tua, hubungan dengan masyarakat, dan keakuratan informasi
3	Costumer Value atau Costumer Need	Kesesuaian layanan pendidikan kebutuhan siswa.. Apakah program yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan harapan siswa?
4	Convenience of facility	Fasilitas yang dibutuhkan siswa, akses terhadap fasilitas, keselamatan dalam menggunakan fasilitas, dan daya tarik fasilitas

E. Merek dan Ekuitas Merek (Brand Equity)

1. Merek

Brand (merek) merupakan kunci dari keunggulan kompetitif sebuah layanan jasa atau produsen. Kesadaran masyarakat terhadap sebuah merek merupakan tahap awal dari keputusan memilih sebuah produk.⁸⁶ Itu menunjukkan

⁸⁶ Kristina Ročkutė et al., “Brand Awareness in the Context of Mistrust: The Case Study of an Employment Agency,” *Sustainability* 10, no. 3 (March 5, 2018): 1, <https://doi.org/10.3390/su10030695>.

bahwa kesadaran masyarakat terhadap sebuah merek lembaga pendidikan merupakan awal bagi keputusannya memilih lembaga pendidikan tersebut. Seorang calon siswa atau orang tua siswa tidak akan memilih sebuah lembaga pendidikan jika nama lembaga pendidikan tersebut tidak dia ingat atau ketahui. Oleh karena itulah, brand sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, Chen (2008) menegaskan bahwa *the brand is a significant influence on the selection of a university. By implication, creating and managing strong universities, brands can have an importance role to play in the HE market*.⁸⁷ Pendapat Chen yang dikutip Vukasovic tersebut menunjukkan brand memiliki pengaruh terhadap keputusan memilih sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu, mengelola brand lembaga pendidikan sangat penting.

Brand merupakan identitas dari sebuah produk barang atau jasa yang dapat membedakan dengan kompetitor. Identitas tersebut dapat berupa nama, istilah, simbol, atau desain atau gabungan semuanya yang menjadi pembeda sebuah produk barang atau jasa dari kompetitor. Brand tidak hanya menyangkut sesuatu yang kelihatan misalnya kinerja produk atau jasa, tetapi juga terkait dengan sesuatu yang tidak kelihatan, emosional, dan simbolik. Berdasarkan itulah, istilah branding dapat diartikan sebagai sebuah cara membedakan sebuah produk dengan produk lain.⁸⁸ Brand perguruan tinggi, jika merujuk Kotler dan

⁸⁷ Tina Vukasovič, "Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education," *Managing Global Transition* 13, no. 1 (2015): 87.

⁸⁸ Kotler and Keller, *Marketing Management*, 241.

Keller tersebut, dapat berupa lambang atau hal lain yang merepresentasikan perbedaan dengan perguruan tinggi lain, sehingga perguruan tinggi tersebut dianggap memiliki keunikan jika dibandingkan dengan perguruan tinggi lain.

Perbedaan dari produk lain menjadi penting dalam persaingan antarperguruan tinggi. Hal itu, terkait dengan kecenderungan manusia untuk berbeda dengan orang lain. Riset menunjukkan bahwa seseorang cenderung untuk berusaha berbeda dengan orang lain. Salah satu cara untuk berbeda tersebut adalah dengan menggunakan produk yang unik sehingga berbeda dengan yang digunakan oleh orang lain. Dengan membeli produk yang unik tersebut, seseorang akan merasa memiliki perbedaan (*distingtive*) dengan orang lain.⁸⁹ Perbedaan dalam konteks brand perguruan tinggi lebih kepada kinerja atau jenis layanan pendidikan yang tidak diberikan oleh perguruan tinggi lain. Kinerja dan produk jasa layanan pendidikan itulah yang menjadi pembeda dari perguruan tinggi lain.

2. *Brand Equity* (Ekuitas Merek)

Brand equity sangat penting dalam mengembangkan perguruan tinggi, terutama dalam persaingan di pasar perguruan tinggi. Feldwick (1996) menjelaskan bahwa brand equity terkait dengan tiga makna yaitu

⁸⁹ Marina Puzakova and Pankaj Aggarwal, "Brands as Rivals: Consumer Pursuit of Distinctiveness and the Role of Brand Anthropomorphism," ed. Eileen Fischer and JoAndrea Hoegg, *Journal of Consumer Research* 45, no. 4 (December 1, 2018): 869–70, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy035>.

1. nilai total dari sebuah brand yang terpisah dari aset, ketika produk tersebut terjual. Konsep ini disebut juga sebagai brand value;
2. sebuah ukuran kekuatan keterikatan konsumen dengan brand atau juga disebut sebagai *brand loyalty* atau *brand strength*;
3. sebuah gambaran asosiasi dan kepercayaan konsumen terhadap brand (brand image).⁹⁰

Pakar yang relatif populer dan dikenal luas dalam bidang marketing serta sering dirujuk sebagai teori dasar dalam kajian *brand equity* adalah Aaker D. Menurutnya (1991), brand equity adalah seperangkat asset seperti *name awareness*, *loyal customers*, *perceived quality*, dan *association*, yang dikaitkan dengan brand dan menambah value produk atau jasa yang ditawarkan.⁹¹

Brand awareness

Brand awareness merupakan bentuk dari kemampuan pelanggan dalam mengenali, mengingat, atau menyebutkan sebuah brand.⁹² Pendapat lain menyebutkan bahwa brand awareness merupakan tingkat kemampuan pengenalan pelanggan terhadap brand pada saat proses pembelian.⁹³

⁹⁰ Paul Feldwick, "Do We Really Need 'Brand Equity'?", *Journal of Brand Management* 4, no. 1 (August 1, 1996): 11, <https://doi.org/10.1057/bm.1996.23>.

⁹¹ Vukasovič, "Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education," 78.

⁹² Gene R Laczniak, "Developing the Brand Equity of Jesuit Higher Education," *Conversations on Jesuit Higher Education* 25 (2004): 6.

⁹³ Tatiana Chekalina, Matthias Fuchs, and Maria Lexhagen, "Destination Brand Promise: The Core of Customer-Based Brand Equity Modeling," *Tourism Analysis* 23, no. 1 (March 14, 2018): 94, <https://doi.org/10.3727/108354218X15143857349800>.

Brand perguruan tinggi (PT) yang memiliki tingkat *awareness* pelanggan yang tinggi akan disebut oleh calon pelanggan pertama. Hal itu disebabkan oleh brand PT tersebut telah disimpan di memory calon pelanggan sehingga dengan mudah mereka menyebutkan ketika diminta untuk menyebut salah satu perguruan tinggi.

Brand awareness mencerminkan kekuatan ingatan pelanggan atau calon pelanggan tentang sebuah *brand*. Hoefler dan Keller (2003) menyimpulkan *brand awareness* adalah bagaimana seorang pelanggan mengingat “mengetahui” atau “tidak tahu” tentang sebuah brand.⁹⁴ Brand awareness dapat dilihat dari apakah seorang calon pelanggan “mengetahui” atau “tidak mengetahui” tentang satu PTKI.

Brand Association

Aset atau elemen kedua dari brand equity adalah brand association yang merupakan keterkaitan, positif atau negatif, brand dengan apapun menurut ingatan konsumen.⁹⁵ Aaker (1991) menjelaskan bahwa brand association berhubungan dengan makna brand dan apapun dalam ingatan pelanggan

⁹⁴ Monty F. Bohrer, “Discriminant Analysis of Aaker’s Brand Equity Model on Top -of -Mind Awareness /Brand Preference Congruence in Prospective Hospital Patients” (Anderson University, 2007), 51, <https://e-resources.perpusnas.go.id:2082/docview/304712514?accountid=25704>.

⁹⁵ Sally Samih Baalbaki, “Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale” (University of North Texas, 2012), 20.

yang terkait dengan brand.⁹⁶ Keller (2003) berpendapat bahwa *brand association* yang berpengaruh terhadap *brand equity* harus unik, kuat, dan disenangi (*favorable*).⁹⁷ Jika diadopsi untuk menjelaskan brand association PTKI, menurut kami, hal itu menggambarkan persepsi atau pandangan calon pelanggan tentang ingatan tentang satu hal yang berhubungan dengan PTKI tersebut atau sebaliknya. Misalnya, sebuah PTKI yang disebutkan kepada seorang lulusan MA akan langsung mengingatkannya tentang asrama untuk mahasiswa baru atau SPP yang terjangkau oleh kemampuan orang tuanya.

Dalam penelitian ini, kami berpendapat bahwa persepsi tentang harga (rendah atau tinggi) layanan jasa pendidikan merupakan brand association. Hal itu berbeda dengan Bohrer (2007) yang menganggap bahwa harga (*price*) merupakan bagian dari *perceived quality*. Dalam risetnya tentang brand equity rumah sakit, dia memasukan harga sebagai salah satu indikator *perceived quality*.⁹⁸ Akan tetapi, kami lebih cenderung berpendapat bahwa *brand association* terkait harga dapat mempengaruhi *perceived quality*, bukan sebagai indikator kualitas. Harga yang tinggi dapat dijadikan indikator kualitas yang tinggi pada saat informasi tentang produk masih kurang, tetapi pada saat informasi tentang

⁹⁶ Baalbaki, 20.

⁹⁷ Baalbaki, 20.

⁹⁸ Bohrer, "Discriminant Analysis of Aaker's Brand Equity Model on Top -of -Mind Awareness /Brand Preference Congruence in Prospective Hospital Patients," 84.

produk sangat banyak didapatkan pelanggan harga yang tidak dapat dijadikan indikator kualitas.⁹⁹

Perceived Quality

Perceived brand quality merupakan pendapat pelanggan tentang PTKI dikaitkan dengan harapan mereka terhadap pendidikan mereka dimasa akan datang. Pandangan, persepsi, atau opini tersebut dapat terkait tentang kualitas perkuliahan, program studi yang tersedia, dan kualitas dosen serta pekerjaan setelah menyelesaikan studi.

Hal itu tergambar dari pendapat Lazniak (2004) yang berpendapat bahwa *perceived brand quality* sebagai persepsi konsumen yang terkait sejauh mana karakteristik unik dari kualitas akademik, kualitas alumni dan hal lain menurut mahasiswa, dosen, alumni atau pelanggan di masa depan.¹⁰⁰ Zeithaml (1988) dengan kalimat singkat menyebutkan *perceived quality* adalah judgement pelanggan terhadap produk secara umum apakah superior atau unggul.¹⁰¹ Hal itu akan meyakinkan calon pelanggan untuk membeli produk atau layanan jasa.

Brand Loyalty

Brand loyalty dalam konteks lembaga pendidikan, dalam hal ini PTKI, tidak dapat disamakan dengan produk barang atau jasa lain. *Brand loyalty* tidak dapat dimaknai sebagai pembelian berulang, karena pengguna jasa layanan perguruan tinggi hanya sekali membeli, yaitu pada saat

⁹⁹ Kotler and Keller, *Marketing Management*, 388.

¹⁰⁰ Laczniak, "Developing the Brand Equity of Jesuit Higher Education," 7.

¹⁰¹ Baalbaki, "Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale," 20.

mendaftar menjadi mahasiswa. Dalam perspektif, *costumer based brand equity* PTKI, *brand loyalty* tercermin dari informasi positif tentang PTKI-nya yang disampaikan pelanggan (siswa, dosen, tenaga kependidikan, dan alumni) kepada orang lain. *Brand loyalty* perguruan tinggi menekankan pada promosi melalui informasi positif oleh pelanggan, tidak pada pembelian berulang.¹⁰²

F. Costumer Based Brand Equity Index PTKI (CBEI-IH)

CBEI-IH dirancang berdasarkan empat aset brand equity perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKI): *brand awareness (Baw)*, *brand association (BA)*, *perceived quality (PQ)*, dan *brand loyalty.(BL)* Empat aset tersebut dijabarkan lagi item penilaian yang secara teoritis merupakan unsur dari masing-masing aset. Item-item indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 6.1. berikut

Tabel 6. 2
Indikator CBEH-IH

Kode	Instrumen	Basis Teori
BAw1	Perguruan tinggi mana yang pertama Saudara ingat?	Aaker (1991) menyebutkan bahwa brand awareness adalah kemampuan calon pelanggan untuk menyebutkan satu merk ketika disebut satu kategori produk. Untuk mengukur itu

¹⁰² Vukasović, “Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education,” 78.

		dapat dilakukan dengan <i>brand recognition</i> dan <i>recall</i> ¹⁰³
BAw2	Perguruan tinggi keagamaan Islam mana yang pertama Saudara ingat?	
BA1	Ketika disebut UIN Antasari, apa yang pertama Saudara ingat yang berkait dengan UIN Antasari?	Aaker (1991) menjelaskan bahwa brand association berhubungan dengan makna brand dan apapun dalam ingatan pelanggan yang terkait dengan brand. ¹⁰⁴ Brand association juga ditunjukkan ketika seorang pelanggan melihat satu produk dan langsung mengingat brand tertentu. ¹⁰⁵
BA2	Apakah Saudara menyukai tentang hal yang terkait dengan UIN Antasari tersebut?	Keller (2003) berpendapat bahwa brand association yang berpengaruh terhadap brand equity harus unik, kuat, dan disenangi (<i>favorable</i>). ¹⁰⁶
PQ1	Menurut pandangan Saudara, apakah proses perkuliahan di UIN Antasari berkualitas dan	Perceived quality ditunjukkan dengan karakteristik yang unik misalnya kualitas pembelajaran,

¹⁰³ Baalbaki, "Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale," 20.

¹⁰⁴ Baalbaki, 20.

¹⁰⁵ Bohrer, "Discriminant Analysis of Aaker's Brand Equity Model on Top -of -Mind Awareness /Brand Preference Congruence in Prospective Hospital Patients," 10.

¹⁰⁶ Baalbaki, "Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale," 20.

	akan memenuhi harapan Saudara?	alumni di tempat kerja, dan moral. ¹⁰⁷
PQ2	Menurut pandangan Saudara, bagaimana kualitas lulusan UIN Antasari ketika bersaing mencari pekerjaan?	
BL1	Apakah Saudara menceritakan keunggulan/hal positif UIN Antasari kepada orang lain?	Dalam konteks perguruan tinggi, brand loyalty ditunjukkan dengan informasi positif yang disampaikan mahasiswa kepada orang lain dan kepuasan mahasiswa. ¹⁰⁸
BL2	Apakah Saudara pernah menyarankan orang lain untuk kuliah di UIN Antasari?	<i>Brand loyalty</i> perguruan tinggi menekankan pada promosi melalui informasi positif oleh pelanggan, tidak pada pembelian berulang. Brand loyalty perguruan tinggi tidak ditunjukkan dengan pembelian berulang tetapi kepuasan siswa. ¹⁰⁹
BL3	Secara umum, apakah Saudara merasa puas dengan perkuliahan yang telah Saudara ikuti di UIN Antasari?	
BL3a	Secara umum, apakah Saudara merasa puas dengan pekerjaan Saudara di UIN Antasari?	

¹⁰⁷ Laczniak, "Developing the Brand Equity of Jesuit Higher Education," 7.

¹⁰⁸ Vukasovič, "Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education," 78.

¹⁰⁹ Vukasovič, 78.

Untuk mengukur CBEI-IH, pertanyaan dengan kode awal BAw, BA, dan PQ, ditanyakan melalui kuisioner kepada calon pelanggan, siswa kelas 12, dengan nilai maksimal per item 5 dan terendah 1. Pertanyaan dengan kode BL1, BL2, dan BL3 ditanyakan kepada mahasiswa UIN Antasari dan alumni, sedangkan kode BL1, BL2, serta BL3a ditanyakan kepada dosen serta tenaga pendidikan pada UIN Antasari.

Hasil perhitungan semua item tersebut, kecuali item BA1, adalah skor yang menunjukkan tingkat kekuatan merk. Untuk mendapatkan CBEI-IH diolah dengan formula

$$CBBE - IH = \frac{\in BAI}{4}$$

Pada formula tersebut dapat dilihat keempat brand asset index ditambahkan dan dibagi empat untuk mendapatkan *Costumer Based Brand Equity* PTKI (CBEI-IH). Semakin besar nilai yang ditetapkan, semakin besar pula tingkat ekuitas merek lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baalbaki, Sally Samih. "Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale." University of North Texas, 2012.
- Baum, Sandy, Jennifer Ma, and Kathleen Payea. "Education Pays, 2013: The Benefits of Higher Education for Individuals and Society. Trends in Higher Education Series." New York: College Board, 2013. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED572537.pdf>.
- Bickle, Jason T. "Developing Remote Training Consultants as Leaders-Dialogic/Network Application of Path-Goal Leadership Theory in Leadership Development." *Performance Improvement* 56, no. 9 (October 2017): 32-39. <https://doi.org/10.1002/pfi.21738>.
- Blocher, Edward, David Edward Stout, and Gary Cokins. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010.
- Bohrer, Monty F. "Discriminant Analysis of Aaker's Brand Equity Model on Top -of -Mind Awareness /Brand Preference Congruence in Prospective Hospital Patients." Anderson University, 2007. <https://e-resources.perpusnas.go.id:2082/docview/304712514?accountid=25704>.
- Bone, Laura. "Internal Rate of Return (IRR)." In *Salem Press Encyclopedia*, 2017. <http://e-resources.perpusnas.go.id:2308/eds/detail/detail?vid=1&sid=e11b9835-55a7-4414-98ab->

210f61c76845%40sdc-v-
sessmgr03&bddata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d
#AN=125600248&db=ers.

- Bray, Mark. *Double-Shift Schooling: Design and Operation for Cost-Effectiveness*. 3rd ed. London: Commonwealth Secretariat, 2008.
- . *Double-Shift Schooling: Design and Operation for Cost-Effectiveness*. 3rd ed. London; Paris: Commonwealth Secretariat]; UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2008.
- Bush, Tony. “Distinguishing between Educational Leadership and Management: Compatible or Incompatible Constructs?” *Educational Management Administration & Leadership*, March 26, 2019, 174114321983926.
<https://doi.org/10.1177/1741143219839262>.
- Cabrera, Alberto F., and Steven M. La Nasa. “Understanding the College-Choice Process.” *New Directions for Institutional Research* 2000, no. 107 (2000): 5–22.
<https://doi.org/10.1002/ir.10701>.
- Chang, I-Hua. “The Effect of Principals’ Technological Leadership on Teachers’ Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools.” *Educational Technology and Society* 15 (2012): 14.
- Chen, Yu-Chuan. “The Drive Behind International Student Loyalty in Higher-Educational Institutions: A Structural Equation Model.” *The Asia-Pacific*

- Education Researcher* 25, no. 2 (April 2016): 315–23.
<https://doi.org/10.1007/s40299-015-0264-z>.
- Choi, Yun Seok, Eui-Yul Choi, and Hwa Ryong Kim.
“Multidimensional Approach for Assessing Satisfaction of Users of Martial Arts Centers,” 2018, 11.
- “Claritas PRIZM Social Group.” Accessed April 21, 2018.
<https://segmentationsolutions.nielsen.com/mybestsegments/Default.jsp?ID=7020&menuOption=learnmore&pageName=PRIZM%2BSocial%2BGroups&segSystem=CLA.PNE>.
- Clarke, Kieran. “Building Customer- Based Brand Equity in Higher Education:” Lund University, 2009.
- World Bank. “Classifying Countries by Income,” 2018.
<http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/stories/the-classification-of-countries-by-income.html>.
- Dorius, Shawn, David Tandberg, and Bridgette Cram.
“Accounting for Institutional Variation in Expected Returns to Higher Education.” *Education Policy Analysis Archives* 25 (October 30, 2017): 110.
<https://doi.org/10.14507/epaa.25.3238>.
- Egel, Eleftheria, and Louis W. Fry. “Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership.” *Public Integrity* 19, no. 1 (January 2, 2017): 77–95.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>.
- Elkington, John. *Enter the Triple Bottom Line*. Routledge, 2013.

- Everard, K. B., Geoffrey Morris, and Ian Wilson. *Effective School Management*. 4th ed. London : Thousand Oaks, Calif: Paul Chapman Pub. ; SAGE Pub, 2004.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*. IV. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Feldwick, Paul. "Do We Really Need 'Brand Equity'?" *Journal of Brand Management* 4, no. 1 (August 1, 1996): 9–28. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.23>.
- Freedman, Howard. "Reducing College Cost Start from Within," 2011. <https://diverseeducation.com/article/16241/>.
- World Bank. "GNI per Capita, Atlas Method (Current US\$) | Data," 2018. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?end=2018&locations=ID&start=1960&view=chart>.
- Goan, Sarah K, and Alisa Cunningham. "The Investment Payoff: A 50 State Analysis of the Public and Private Benefits of Higher Education." *Jurnal American Academic* 2, no. 1 (2006). http://www.aft.org/pub-reports/american_academic/issues/march06/goan_cunningham.pdf.
- Greenwald, Rob, Larry V Hedges, and Richard A Laine. "The Effect of School Resources on Student Achievement." *Review of Educational Research; Washington*, 3, 66 (1996). <https://e-resources.perpusnas.go.id:2071/docview/214118755/fulltext/16BBD4424BCF46FAPQ/1?accountid=25704>.

- Hayes, Adam. "What the Internal Rate of Return – IRR Measures." Investopedia, May 20, 2019.
<https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp>.
- Hoffman, John L., and Cara Vorhies. "Leadership 2.0: The Impact of Technology on Leadership Development: Leadership 2.0." *New Directions for Student Leadership* 2017, no. 153 (March 2017): 21–33.
<https://doi.org/10.1002/yd.20227>.
- Holmlund, Helena, Sandra McNally, and Martina Viarengo. "Does Money Matter for Schools?" *Economics of Education Review* 29, no. 6 (December 2010): 1154–64. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2010.06.008>.
- Huang, Francis Lim. "Corruption and Educational Outcomes: Two Steps Forward, One Step Back." *International Journal of Education Policy and Leadership* 3, no. 9 (2008).
- Hughes, James H. "Technological Leadership." *The Journal of Social, Political, and Economic Studies* 25, no. 3 (Fall 2000).
- Inglis, Alistair. "Quality Improvement, Quality Assurance, and Benchmarking: Comparing Two Frameworks for Managing Quality Processes in Open and Distance Learning." *The International Review of Research in Open and Distributed Learning* 6, no. 1 (March 1, 2005). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v6i1.221>.
- Johns, Roe Lyell, Edgar Leroy Morphet, and Kern Alexander. *The Economics and Financing of Education*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1983.

- Kara, Orhan. "Comparing Two Approaches to the Rate of Return to Investment in Education." *Education Economics* 18, no. 2 (June 2010): 153–65.
<https://doi.org/10.1080/09645290802416486>.
- Kotamraju, Pradeep. "Measuring the Return on Investment for CTE." *Techniques: Connecting Education and Careers* 86, no. 6 (September 1, 2011): 28–31. <http://e-resources.perpusnas.go.id:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ943149&site=eds-live>.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012.
- Laczniak, Gene R. "Developing the Brand Equity of Jesuit Higher Education." *Conversations on Jesuit Higher Education* 25 (2004): 9.
- Lee, Seung Hwan (Mark), and K. Douglas Hoffman. "Learning the ShamWow: Creating Infomercials to Teach the AIDA Model." *Marketing Education Review* 25, no. 1 (January 2, 2015): 9–14.
<https://doi.org/10.1080/10528008.2015.999586>.
- Leithwood, Kenneth, and Daniel Duke. "A Century Quest Understand School Leadership." In *Handbook of Research on Educational Administration*, edited by Murphy Joseph and Seashore Karen, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1999.

- Lipham, James M., Robb Rankin, and James A. Hoeh. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York, N.Y: Longman, 1985.
- Lunenburg, Frederick C., and Beverly J. Irby. *The Principalship: Vision to Action*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2006.
- BusinessDictionary.com. "Market Segmentation." Accessed April 17, 2018.
<http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html>.
- Essays, Research Papers and Articles on Business Management. "Marketing Management Philosophies," February 3, 2014.
<http://www.businessmanagementideas.com/marketing/marketing-management-philosophies-5-concepts/2286>.
- Murphy, Mary Kay. "Corporations and Foundation." In *The President and Fund Raising*, edited by James L Fisher and Gary H. Quehl. New York: Macmillan Pub. Company, 1989.
- Nishimuko, Mikako. "Problems behind Education for All (EFA): The Case of Sierra Leone." *Educate- 7*, no. 2 (2007): 11.
<http://www.educatejournal.org/index.php/educate/article/view/115/141>.
- . "Problems behind Education for All (EFA): The Case of Sierra Leone," 2007.

- Normore, Anthony H., and Lynn Ilon. "Cost-Effective School Inputs: Is Class Size Reduction the Best Educational Expenditure for Florida?" *Educational Policy* 20, no. 2 (May 2006): 429–54.
<https://doi.org/10.1177/0895904805284053>.
- OECD. "Ontario, Canada: Reform to Support High Achievement in a Diverse Context." In *Lessons from PISA for the United States*, by OECD, 65–81. OECD, 2011. <https://doi.org/10.1787/9789264096660-4-en>.
- Phillips, Patti P., and Jack J. Phillips. "ROI in the Public Sector." *Public Personnel Management* 33, no. 2 (Summer 2004): 139–49.
<https://doi.org/10.1177/009102600403300201>.
- Pritchett, Lant. "Toward a New Consensus for Addressing the Global Challenge of the Lack of Education." In *How to Spend \$50 Billion to Make the World a Better Place*, edited by Bjorn Lomborg, 57–70. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511581328.008>.
- Puzakova, Marina, and Pankaj Aggarwal. "Brands as Rivals: Consumer Pursuit of Distinctiveness and the Role of Brand Anthropomorphism." Edited by Eileen Fischer and JoAndrea Hoegg. *Journal of Consumer Research* 45, no. 4 (December 1, 2018): 869–88.
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucy035>.
- Razik, Taher A., and Swan, Austin D. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

- Ribble, Mike. *Digital Citizenship in Schools : Nine Elements All Students Should Know*. International Society for Technology in Education., 2011.
- Riccucci, Norma. *Public Administration : Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*. Public Management and Change Series. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2010. <http://e-resources.perpusnas.go.id:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=326638&site=eds-live>.
- Riley, Kathryn, and John MacBeath. "Effective Leaders and Effective Schools." In *Effective School Leadership: Responding to Change Effective School Leadership: Responding to Change*, 140–52. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd, 1998. <https://doi.org/10.4135/9781446252086.n9>.
- Ročkutė, Kristina, Inga Minelgaitė, Ligita Zailskaitė-Jakštė, and Robertas Damaševičius. "Brand Awareness in the Context of Mistrust: The Case Study of an Employment Agency." *Sustainability* 10, no. 3 (March 5, 2018): 695. <https://doi.org/10.3390/su10030695>.
- Ross, John A., Khaled Barkaoui, and Garth Scott. "Evaluations That Consider the Cost of Educational Programs: The Contribution of High-Quality Studies." *American Journal of Evaluation* 28, no. 4 (December 2007): 477–92. <https://doi.org/10.1177/1098214007307942>.

- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Taylor and Francis, 2014.
- Sinamo, Jansen. "Korupsi Dan Keluhuran." *kompas.com*, June 21, 2011. <https://regional.kompas.com/read/2011/06/21/02475134/Korupsi.dan.Keluhuran>.
- Smith, Gina, Maria Minor, and Henry Brashen. "Spiritual Leadership: A Guide to A Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives." *Journal of Instructional Research* 7, no. 1 (August 2018). <https://doi.org/10.9743/JIR.2018.7>.
- Tienken, Christopher H. "Rankings of International Achievement Test Performance and Economic Strength : Correlation or Conjecture?" *International Journal of Education Policy & Leadership* 3, no. 3 (2008). <http://journals.sfu.ca/ijepl/index.php/ijepl/article/view/110/44>.
- Tjiptono, Fandy, and Gregorius Chandra. *Pemasaran Strategik : Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Satisfaction, Strategi Kompetitif, Hingga E Marketing*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2017.
- Toth, Janus Sz. "Financing of Adult Learning: Result of Recent Study on Adult Education in Europe." *Journal DVV International*, 2007. <https://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/ausgaben/number-68/icae-commission-organizing-and-financing-adult-learning/financing->

of-adult-learning-results-of-a-recent-study-on-adult-education-in-europe/.

- Transparency International, Transparency International. "Corruption Perceptions Index 2018." www.transparency.org. Accessed October 25, 2019. <https://www.transparency.org/cpi2018>.
- Unesco. "The Four Pillars of Education," June 3, 2012. <http://www.unesco.org/delors/fourpil.htm>.
- United Nation. "About the Sustainable Development Goals." *United Nations Sustainable Development* (blog). Accessed October 10, 2019. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.
- Vukasovič, Tina. "Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education." *Managing Global Transitation* 13, no. 1 (2015): 16.
- American Marketing Association. "What Is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA." Accessed October 27, 2019. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- International Institute for Spiritual Leadership. "What Is Spiritual Leadership?" Accessed May 24, 2019. <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership/>.
- Wu, Ya-Ling, and Eldon Y. Li. "Marketing Mix, Customer Value, and Customer Loyalty in Social Commerce: A Stimulus-Organism-Response Perspective." *Internet Research* 28, no. 1 (February 6, 2018): 74–104. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0250>.

Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston:
Pearson, 2013.

TENTANG PENULIS

Ahmad Juhaidi lahir di Padang Batung, Hulu Sungai Selatan, Kalimantan Selatan, tanggal 18 Februari 1976. Menikah dengan Dewi Sarastuti dan dikarunia dua orang putri, Nasywa F. Huwaida (13 tahun) dan Oceana Ameera Schoolarysha. Pendidikan yang telah ditempuhnya adalah SDN Panglima Dambung (1982-1983) diselesaikan di SDN Jembatan Merah (1988), MTsN Padang Batung (1991), MAN 2 Kandangan (1994), dan Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari (1994-1997) dilanjutkan Jurusan Tarbiyah STAI Al-Jami (2000). Gelar Magister Pendidikan Islam diperoleh pada Program Studi Filsafat Islam Konsentrasi Filsafat Pendidikan Islam PPs IAIN Antasari 2007. Menyelesaikan Program Doktor (S-3) Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2012 atas beasiswa dari Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

Dia mengajar pada Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin dan memulai karir sebagai PNS sejak tahun 1997 dengan pangkat pertama golongan II/a. Pangkat terakhir sebagai PNS adalah golongan III/d Penata Tk. I, Penulis pernah menjabat sebagai Kepala Humas IAIN Antasari (2003-2008), Sekretaris Penyunting Jurnal Ilmiah Khazanah (2004-2008), dan Wakil Ketua Dewan Redaksi Jurnal Ilmiah Ittihad Kopertais XI Kalimantan (2006-2008), Kepala Pusat Komputer IAIN Antasari /Kepala Pusat Teknologi Informasi tahun 2011 s.d. 2015, Kepala Perpustakaan IAIN Antasari (2015-2017). Pada masa kepemimpinannya Perpustakaan IAIN Antasari merupakan

satu-satunya perpustakaan perguruan tinggi di pulau Kalimantan yang meraih akreditasi A dan tersertifikasi ISO 9001 : 2015.

Beberapa karya ilmiah yang dipublikasikan antara lain: “Modernitas dan Islam Totalitas Syekh M. Yusuf Al Qardhawi”, dalam Jurnal Al-Banjary, Volume 3 Nomor 6, Juli –Desember 2004, PPs IAIN Antasari; “Banjar : Antara Simbol dan Makna”, dalam Taufik Arbain, Prahara Budaya Rumah Banjar, Pustaka Banua (2004); “Kerajaan Banjar”, dalam Zulfa Jamalie (editor), Biografi dan Pemikiran Syekh Muhammad Arsyad Al Banjary, Pusat Pengkajian Islam Kalimantan IAIN Antasari (2005); “Mencari Pagustian di Tanah Banjar”, dalam Jarkasi, Taufik Arbain (editor), Berkelana Mencari “Sultan” Banua Banjar, Pustaka Banua (2005); Bersama Prof. Dr. H. Kamrani Buseri, M.A. dan Humaidy, M.Ag. “Islam dan Keragaman Budaya Lokal di Kalimantan: Meneguhkan Visi Keindonesiaan”, dalam Komaroddin Hidayat, Ahmad Gauz AF, Menjadi Indonesia : 13 Abad Eksistensi Islam di Bumi Nusantara, Mizan (2006); Sumaming (Studi terhadap Tradisi Lisan Kandangan), Penelitian Kompetitif DIPA IAIN Antasari (2007), “Perubahan Pola Gender dalam Keluarga (Studi terhadap Pedagang Perempuan Banjar di Pasar Terapung Kalimantan Selatan)”, Penelitian Kelompok Kompetitif Ditjen Pendis Dep. Agama RI TA 2009; “Benefit Pendidikan”, Jurnal At Tarbawi STAIN Surakarta, Mei Oktober 2009: “Nilai Humor Urang Banjar dalam Kisah Hidup Sumaming”, Jurnal Al Banjary Pascasarjana IAIN Antasari, Juli 2009; “Reinventing Pendidikan Islam”, dalam Prof. Dr. Kamrani Buseri, MA. Reinventing Pendidikan Islam: Menggagas Kembali Pendidikan Islam yang Lebih Baik, Antasari Press,

Banjarmasin, 2010; “Dari Balai Ke Rumah (Studi Perubahan Pola Hubungan Keluarga pada Komunitas Dayak Meratus Loksado Kalimantan Selatan)”, Penelitian Kelompok Kompetitif Direktorat Pendidikan Tinggi Islam TA 2010; “Madrasah dan Sekolah Di Sekitar Tambang Batu Bara (Studi Tentang Pembiayaan Pendidikan Di Kabupaten Balangan Kalimantan Selatan)”, Program Bantuan Dana Penelitian Tematik Terpadu Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI TA 2010; Pemasaran Jasa Pendidikan, Jurnal Khazanah, Vol XII, Nomor 2 Tahun 2014. IAIN Antasari; Pengeluaran Keluarga (Family Expenditure) Untuk Pendidikan (Studi Pengeluaran Keluarga Untuk Biaya Pendidikan di IAIN Antasari) tahun 2014; Siswa Tidak Mampu di Sekolah Berbayar (Studi terhadap Siswa dari Keluarga Tidak Mampu pada Sekolah Dasar Swasta di Kalimantan Selatan) tahun 2015; bersama Ahmad Syawqi, and Moch. Isra Hajiri, (2016) Perilaku Pencarian Informasi (Information Seeking Behavior) Guru Besar IAIN Antasari Banjarmasin). Laporan Penelitian. LP2M, Banjarmasin; “Siswa dari Keluarga Tidak Mampu di Sekolah Swasta, Mungkinkah Bersaing dengan Anak Orang Kaya? disampaikan pada Proceeding The 2 nd Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM) 24-26 April 2019 di Manado. Tulisannya juga menulis ratusan artikel yang dimuat oleh koran lokal/regional Kalimantan.