

**BERPIKIR KESISTEMAN DALAM MENGATASI
PERMASALAHAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
(STUDI MASALAH DI KOTA JAMBI)**

Sumarto

Abstrak:

Problematika Lembaga pendidikan Islam harus segera diselesaikan dan dikembalikan kepada makna pendidikan dan tujuan pendidikan Nasional. Seperti permasalahan di Kota Jambi memiliki 3 (tiga) permasalahan: kekurangan infrastruktur, tidak adanya pemerataan guru dan tanah sekolah/madrasah yang banyak tidak memiliki bersertifikat. Fakta itu terungkap dari pengumpulan data yang dilakukan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Komisi D Kota Jambi di beberapa SD-MI, SMP-Mts dan SMA-MA se-Kota Jambi.

Pemerataan guru dan meningkatkan kemampuan pendidik menciptakan suasana dari pengalaman belajar bervariasi dalam pengelolaan peserta didik yang memenuhi kurikulum yang disiapkan, memiliki pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, memiliki pemahaman terhadap peserta didik, mampu mengembangkan kurikulum atau silabus, mampu menyusun rancangan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, melakukan evaluasi hasil belajar dengan prosedur yang benar, mampu mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualkan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menerapkan Sistem Desentralisasi dengan pemahaman yang baik dan benar yaitu desentralisasi merupakan salah satu strategi dalam suatu proses pembangunan guna mengatasi berbagai hambatan institusional fisik maupun hambatan-hambatan administrasi terutama permasalahan sertifikat tanah sekolah. Pemerintah harus menjalankan tugas dan fungsinya yaitu dengan mengatur dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Kata Kunci: Berpikir Kesisteman dan Lembaga Pendidikan Islam

A. PENDAHULUAN

Di negara yang sangat luas dan beragam seperti Indonesia, pengumpulan data merupakan pekerjaan yang sulit dilakukan. Meskipun data yang ditampilkan dalam artikel ini dapat menggambarkan pencapaian di tingkat nasional, dan dalam beberapa aspek mencapai juga di tingkat Provinsi, namun belum menggambarkan capaian pada tingkat Kabupaten. Padahal, banyak dari keputusan terpenting yang dapat mempengaruhi kemajuan pencapaian *Millenium Development Goals* (MDGs) diambil pada tingkat Kabupaten. Karena itu, tulisan ini diharapkan bisa membantu

memperkenalkan latar belakang MDGs kepada pembaca yang lebih luas, terutama para pengambil keputusan di tingkat Daerah.

Untuk beberapa tujuan, di antaranya kemiskinan, pendidikan, kesehatan dan perlindungan terhadap lingkungan, Indonesia bersama negara-negara lainnya, menetapkan target-target yang ambisius tetapi sangat mungkin untuk dicapai. Kebanyakan dari target tersebut mesti dicapai pada 2015. Oleh karena itu, tahun 2010 menjadi penting, karena tahun ini adalah pertengahan dari target 2015. Melihat pencapaian sampai saat ini, Indonesia sepatutnya berbangga hati.

Pemerintah telah berusaha mengurangi kemiskinan, dan hampir semua anak laki-laki dan perempuan dapat masuk ke Sekolah dasar. Namun, masih menuntut kerja keras dalam bidang yang lain. Tingginya angka kematian ibu melahirkan dan belum cukupnya usaha untuk melindungi lingkungan merupakan pekerjaan rumah yang harus diselesaikan secara sungguh-sungguh. Walaupun sudah mencapai banyak kemajuan tetapi masih diperlukan kerja keras untuk mencapai semua sasaran MDGs.

Millenium Development Goals (MDGs) atau tujuan pembangunan milenium adalah upaya untuk memenuhi hak-hak dasar kebutuhan manusia melalui komitmen bersama antara 189 negara anggota PBB untuk melaksanakan 8 (delapan) tujuan pembangunan, yaitu menanggulangi kemiskinan dan kelaparan, mencapai pendidikan dasar untuk semua, mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan, menurunkan angka kematian anak, meningkatkan kesehatan ibu, memerangi penyebaran HIV/AIDS, malaria dan penyakit menular lainnya, kelestarian lingkungan hidup, serta membangun kemitraan global dalam pembangunan.

Proses pendidikan yang terarah akan membawa bangsa ini menuju peradaban yang lebih baik. Sebaliknya, proses pendidikan yang tidak terarah, hanya akan menyita waktu, tenaga dan dana tanpa ada hasil. Dengan demikian, sistem pendidikan sebagai implementasi pendidikan nasional sangat menentukan maju mundurnya bangsa ini.¹ Tujuan pendidikan dan tujuan belajar meliputi tiga aspek, yaitu: Aspek kognitif, aspek afektif dan aspek psikomotorik. Sampai saat ini, faktor yang paling berpengaruh terhadap hasil belajar dari ketiga aspek tersebut adalah aspek kognitif yang meliputi

¹ H. A. R Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 50.

persepsi, ingatan dan berfikir sedangkan aspek afektif dan psikomotorik lebih bersikap pelengkap untuk menentukan derajat keberhasilan belajar anak di sekolah.²

Pendidikan pada masa desentralisasi berbeda dengan sentralisasi. Pada masa pendidikan sentralisasi segala sesuatu seperti bangunan sekolah, kurikulum, jumlah siswa, buku pelajaran, cara mengajar dan sebagainya ditetapkan dan diselenggarakan oleh pemerintah secara sentral. Kewajiban kepala sekolah dan guru-guru sebagian besar hanyalah menjalankan apa yang telah ditetapkan dan diinstruksikan. Pendidikan sebagai kekuatan utama dalam komunitas social untuk mengimbangi laju berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).³

Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁴ Tujuan pendidikan dan tujuan belajar meliputi tiga aspek, yaitu: Aspek kognitif, aspek afektif dan aspek psikomotorik. Sampai saat ini, faktor yang paling berpengaruh terhadap hasil belajar dari ketiga aspek tersebut adalah aspek kognitif yang meliputi persepsi, ingatan dan berfikir sedangkan aspek afektif dan psikomotorik lebih bersikap pelengkap untuk menentukan derajat keberhasilan belajar anak di sekolah.⁵

Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar dijelaskan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempengaruhi tanpa menanyakan alasan-alasannya. Pemimpin adalah orang pilihan yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan. Tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur dan mempengaruhi anggotanya, dalam hal ini apabila dikaitkan dengan lembaga pendidikan yaitu kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikannya.⁶

² Abu Ahmadi, *Strategi Belajar Mengajar* (Bandung: Pustaka. Setia.2005), 110-111.

³ Ahmad Barizi dan Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media,2009), 129.

⁴ Sistem Pendidikan Nasional Nomor. 20 Tahun 2003 dan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

⁵ Abu Ahmadi, *Strategi Belajar Mengajar* (Bandung Pustaka Setia.2005), 110-111.

⁶ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada), 1-3.

Keberhasilan sekolah ditunjukkan dengan kinerja kepala sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan keterampilan dalam melaksanakan perubahan melalui manajemen siswa apabila kepala sekolah yang dipimpinya menjadi lebih efektif. Berbagai macam masalah pendidikan harus segera diselesaikan dan dikembalikan kepada makna pendidikan dan tujuan pendidikan nasional seperti permasalahan di Kota Jambi memiliki tiga permasalahan: kekurangan infrastruktur, tidak adanya pemerataan guru, dan tanah sekolah yang banyak tak memiliki bersertifikat. Fakta itu terungkap dari pengumpulan data yang dilakukan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Komisi D Kota Jambi di beberapa Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah atas (SMA) se-Kota Jambi.⁷ Perlu juga disadari setiap unsur yang ada dalam pendidikan masih mengalami beberapa masalah mulai dari aspek guru, fasilitas sampai dengan kurikulum yang diterapkan dalam laporan penelitian ini akan dibahas tentang permasalahan pemerataan guru, infrastruktur (fasilitas) dan tanah sekolah yang belum memiliki sertifikat serta solusi untuk mengatasinya

B. BERPIKIR KESISTEMAN DALAM PENDIDIKAN

Dalam tahun terakhir konsep sistem telah memperoleh peningkatan pengaruh dalam psikologi dan psikopatologi. Banyak penyelidikan telah disebut teori sistem umum atau beberapa bagian dari itu.⁸

Sistem berasal dari bahasa latin (*systēma*) dan bahasa Yunani (*sustēma*) adalah suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi, atau energi.

Sistem merupakan kesatuan bagian-bagian yang saling berhubungan yang berada dalam suatu wilayah serta memiliki item-item penggerak, contoh umum misalnya seperti negara. Negara merupakan suatu kumpulan dari beberapa elemen kesatuan lain seperti provinsi yang saling berhubungan sehingga membentuk suatu

⁷ Hasil Grand Tour. 2015.

⁸ F. Allport, 1955, GW, Allport 1960, Anderson, 1957. Arieti, 1962, Brunswik, 1956. Bulliler 1959, Krech 1950, Lennard & Bernstein 1960. Menninger, 1957. Menninger et all 1958, Miller 1955, Pumpian Mindlin 1959, syz 1963, Gordon W, Allport mengakhiri masa klasiknya (1961) dengan sistem perseorangan. Karl Menninger (1963) berdasarkan sistemnya dalam sistem psikiatri pada sistem umum dan organism biologi. Rapaport (1960) bahkan berbicara bahwa epidemic seperti terkenal dalam psikologi pertanyaan muncul mengapa seperti tren terkenal.

negara dimana yang berperan sebagai penggeraknya yaitu rakyat yang berada dinegara tersebut. Pada prinsipnya, setiap sistem selalu terdiri atas empat elemen: 1) Objek, yang dapat berupa bagian, elemen, maupun variabel, 2) Atribut, yang menentukan kualitas atau sifat kepemilikan sistem dan objeknya, 3) Hubungan Internal, di antara objek-objek di dalamnya dan 4) Lingkungan, tempat di mana sistem berada.

Menurut Banathy, teori sistem adalah suatu ekspresi yang terorganisir dari rangkaian berbagai konsep dan prinsip yang saling terkait yang berlaku untuk semua sistem. Terdapat dua kelompok pendekatan dalam mendefinisikan sebuah sistem yaitu:

1. Pendekatan Prosedur

Pendekatan sistem yang lebih menekankan pada prosedur mendefinisikan sistem sebagai suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu.

2. Pendekatan Komponen atau Elemen

Pendekatan sistem yang lebih menekankan pada komponen atau elemen sehingga sistem sebagai sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan. Sistem memiliki klasifikasi yang dapat membedakan sistem yang satu dengan sistem yang lain, klasifikasi dari sistem sebagai berikut:

a. Sistem Abstrak dan Sistem Fisik

Sistem abstrak (*abstract system*) adalah sistem yang berisi gagasan atau konsep, misalnya sistem teologi yang berisi gagasan tentang hubungan manusia dan tuhan. Sedangkan sistem fisik (*physical system*) adalah sistem yang secara fisik dapat dilihat, misalnya sistem komputer, sistem sekolah, sistem akuntansi dan sistem transportasi.

b. Sistem Deterministik dan Sistem Probabilistik

Sistem deterministik (*deterministic system*) adalah suatu sistem yang operasinya dapat diprediksi secara tepat, misalnya sistem komputer. Sedangkan sistem probabilistik (*probabilistic system*) adalah sistem yang tak dapat diramal dengan pasti karena mengandung unsur probabilitas, misalnya sistem arisan dan sistem sediaan, kebutuhan rata-rata dan

waktu untuk memulihkan jumlah sediaan dapat ditentukan tetapi nilai yang tepat sesaat tidak dapat ditentukan dengan pasti.

c. Sistem Tertutup dan Sistem Terbuka

Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak bertukar materi, informasi, atau energi dengan lingkungan, dengan kata lain sistem ini tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan, misalnya reaksi kimia dalam tabung yang terisolasi. Sedangkan sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang berhubungan dengan lingkungan dan dipengaruhi oleh lingkungan, misalnya sistem perusahaan dagang.

d. Sistem Alamiah dan Sistem Buatan Manusia

Sistem Alamiah (*natural system*) adalah sistem yang terjadi karena alam, misalnya sistem tata surya. Sedangkan sistem buatan manusia (*human made system*) adalah sistem yang dibuat oleh manusia, misalnya sistem komputer.

e. Sistem Sederhana dan Sistem Kompleks

Berdasarkan tingkat kerumitannya, sistem dibedakan menjadi sistem sederhana (misalnya sepeda) dan sistem kompleks (misalnya otak manusia).

Konsep dasar sistem secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Komponen-komponen sistem saling berhubungan satu sama. 2) Suatu keseluruhan tanpa memisahkan komponen pembentukannya. 3) Bersamaan dalam mencapai tujuan. 4) Memiliki input dan output. 5) Terdapat proses yang merubah input menjadi output. 6) Terdapat aturan. 7) Terdapat subsistem yang lebih kecil. 8) Terdapat deferensiasi antar subsistem. 9) Terdapat tujuan yang sama meskipun mulainya berbeda. Untuk memahami atau mengembangkan suatu sistem, maka perlu membedakan unsur-unsur dari pembentukan sebuah sistem. Berikut ini karakteristik sistem yang dapat membedakan suatu sistem dengan sistem yang lain:

- a. Tujuan (*goal*): Setiap sistem memiliki tujuan (*goal*) apakah hanya satu atau mungkin banyak dan tujuan antara satu sistem dengan sistem yang lain berbeda. Tujuan inilah yang menjadi pendorong yang mengarahkan sistem bekerja. Tanpa tujuan yang jelas, sistem menjadi tak terarah dan tak terkendali.

- b. Komponen (*component*): Kegiatan-kegiatan atau proses dalam suatu sistem yang mentransformasikan input menjadi bentuk setengah jadi (output). Komponen ini bisa merupakan sub-sistem dari sebuah sistem.
- c. Tenggabung (*interface*): Tempat dimana komponen atau sistem dan lingkungannya bertemu atau berinteraksi.
- d. Batasan (*boundary*): Penggambaran dari suatu elemen atau unsur yang termasuk didalam sistem dan yang diluar sistem.
- e. Lingkungan (*environment*): Segala sesuatu diluar sistem, lingkungan yang menyediakan asumsi, kendala dan input terhadap suatu system.

Pendekatan sistem dapat dihubungkan dengan analisis kondisi fisik (misalnya: sistem tata surya, rakitan mesin), dapat dihubungkan dengan analisis biotis (misalnya: jaring-jaring ekologis, koordinasi tubuh manusia), dan dapat dihubungkan dengan analisis gejala sosial (misalnya: kehidupan ekonomis, gejala pendidikan, dan sebagainya). Analisis sistem sosial relatif lebih rumit dibanding analisis sistem fisik dan sistem biotis, sistem sosial seperti sistem pendidikan pada umumnya bersifat terbuka, yaitu suatu sistem yang mudah dipengaruhi oleh kejadian-kejadian di luar sistem (rentan terhadap pengaruh luar).

Pendekatan sistem diperlukan apabila kita menghadapi suatu masalah yang kompleks sehingga diperlukan analisa terhadap permasalahan tadi, untuk memahami hubungan bagian dengan bagian lain dalam masalah tersebut, serta kaitan antara masalah tersebut dengan masalah lainnya. Selanjutnya, proses dalam sistem pendidikan nasional meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- a. Tujuan pendidikan, yaitu sesuatu hal yang diharapkan dapat dicapai sepanjang proses. Tujuan pada akhir keseluruhan proses adalah tujuan umum atau tujuan nasional pendidikan. Sedangkan untuk sampai pada akhir proses, terdapat sederatan tujuan yang disebut tujuan khusus. Tujuan-tujuan ini berfungsi sebagai pengarah operasional kegiatan pendidikan.

- b. Organisasi Pendidikan, yaitu keseluruhan tatanan hubungan antar bagian-bagian dan antar unsur-unsur dalam sebuah kesatuan sistem pendidikan nasional.
- c. Masa Pendidikan, yaitu jangka waktu kelangsungan seluruh kegiatan di sebuah satuan pendidikan.
- d. Prasarana Pendidikan, yaitu segala hal yang merupakan penunjang terselenggaranya proses pendidikan dalam sistem pendidikan nasional.
- e. Sarana Pendidikan, yaitu segala sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pendidikan.
- f. Isi Pendidikan, yaitu semua hal atau pengalaman yang perlu dipelajari oleh peserta didik.
- g. Pendidik dan Tenaga Kependidikan, yaitu pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan (guru, pustakawan, teknolog pendidikan, dan sebagainya).
- h. Peserta didik, yaitu semua anak, remaja, dan orang dewasa yang terlibat dalam.

Sistem instruksional merupakan dasar yang sangat penting dari semua komponen sistem pendidikan dan berdampak pada sistem keseluruhan. Hal ini dikarenakan, sistem instruksional atau level ruang kelas menjadi tempat pertemuan utama sebuah sistem dengan komponen masukan yaitu peserta didik. Level inilah yang akan menentukan apakah tujuan pendidikan (umum dan khusus) dapat dicapai secara efektif dan efisien.

C. GAMBAR SISTEM

Gambar sistem pemerataan guru, infrastruktur (fasilitas) dan tanah sekolah yang belum memiliki sertifikat dalam orientasi pemecahan masalah dengan beberapa teori yang disampaikan dalam makalah ini, dapat digambarkan sebagai berikut:



PERAN DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH

Tugas Kepala Sekolah sekarang mengatur jalannya sekolah dan dapat bekerjasama dan berhubungan erat dengan masyarakat. Kepala sekolah wajib membangkitkan semangat staf guru-guru dan pegawai sekolah untuk bekerja dengan baik, membangun visi dan misi, kesejahteraan, hubungan dengan pegawai sekolah dan siswa, mengembangkan kurikulum.

Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah, tempat diselenggaranya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran. Kata memimpin dari rumusan tersebut mengandung makna luas yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Husaini Usman menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manager dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip *TEAM WORK* yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*Together*), pandai merasakan (*Empathy*), saling membantu (*Asist*), saling penuh kedewasaan (*Maturity*), saling mematuhi (*Willingness*), saling teratur (*Organization*), saling menghormati (*Respect*), dan saling baik hati (*Kindness*). Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.⁹

Tugas kewajiban kepala sekolah, disamping mengatur jalannya sekolah juga harus dapat bekerja sama dan berhubungan erat dengan masyarakat. Ia berkewajiban membangkitkan semangat guru-guru, dan pegawai sekolah untuk bekerja lebih baik, membangun dan memelihara kekeluargaan. Kelompok dan persatuan antara guru-guru, pegawai dan siswa. Maksudnya, mengembangkan kurikulum sekolah, mengetahui rencana sekolah dan tahu bagaimana menjalankan tugas, memperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan guru, pegawai, dan sebagainya. Tugas-tugas kepala

⁹ Euis Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 37-38.

sekolah seperti itu adalah bagian dari fungsi-fungsi kepengawasan yang menjadi kewajiban sebagai pemimpin pendidikan.¹⁰

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pembina dan pembimbing guru agar bekerja dengan betul dalam proses pembelajaran siswanya. Supervisi pembelajaran mempunyai tiga prinsip yaitu: (a) Supervisi pembelajaran langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar. (b) Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain dengan jelas. (c) Tujuan supervisi pembelajaran adalah guru makin mampu menjadi fasilitator dalam belajar bagi siswanya serta perlu adanya inovasi di bidang pendidikan yang harus digerakkan kepala sekolah.

Menurut Djonegaro dan Suryadi sebagaimana dikutip oleh Lias Hasibuan, bahwa inovasi di bidang pendidikan bahkan tidak hanya dilakukan dalam bentuk keterampilan dan keahlian professional bagi peningkatan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM). Lebih dari itu, wawasan SDM yang memberikan warna produktivitas SDM sebagai basis budaya. Yang lebih penting diperhatikan adalah bahwa investasi pendidikan bukan hanya proses perolehan pengetahuan dan keterampilan dalam bentuk konsumsi semata-mata. Hal ini kembali kepada makna investasi itu sendiri, yaitu sebagai upaya untuk meningkatkan nilai tambah barang atau jasa dikemudian hari, dengan jalan mengorbankan konsumsi sekarang.¹¹ Tugas pokok dan fungsi kepemimpinan dalam konteks kepala sekolah meliputi:¹²

- a. Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama.
- b. Mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar.
- c. Menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan lembaga pendidikan.
- d. Memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif mungkin.

¹⁰ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya 2005), 75.

¹¹ Lias Hasibuan, *Melejit Mutu Pendidikan : Refleksi, Relevansi, dan Rekonstruksi Kurikulum* (Jambi, Sapa Project, 2004), 60.

¹² Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta), 1994, 138-139.

- e. Menumbuhkan kesadaran pendidikan yang senantiasa mengalami perubahan yang dinamis dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.

Tingkat kemajuan sekolah sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemampuan kepemimpinan kepala sekolah di dalam meningkatkan prestasi belajar siswanya. Keberhasilan sekolah ditunjukkan dengan kinerja kepala sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan keterampilan dalam melaksanakan perubahan melalui manajemen siswa apabila kepala sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih efektif.

D. MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

Pelaksanaan manajemen sekolah, baik yang konvensional maupun yang menggunakan pendekatan berbasis sekolah, akan dapat berhasil dan berjalan dengan baik jika di dukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional maupun berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi sekolah dan lingkungan sekitarnya agar tercipta kerja sama untuk memajukan sekolah.

Kepala sekolah harus mampu menjadi manajer yang efisien dan pimpinan yang efektif. Dia harus mencerminkan tampilan ke-kepala sekolahan sejati, yaitu memiliki kemampuan manajemen dan dapat menampilkan sikap dan sifat sebagai kepala sekolah. Istilah ke-kepala sekolah-an bermakna segala seluk beluk yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah. Perilaku ke-kepala sekolah-an tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian, serta evaluasi dan pelaporan) dengan fungsi substansif, yaitu akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan khusus, dan sebagainya. Fungsi organik manajemen merupakan roda gigi dalam menjalankan fungsi substansif. Interaksi sinergi keduanya melahirkan sosok perilaku kekepalasekolahan ideal, yaitu yang mampu membawa organisasi sekolah mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah tidak hanya mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi

kepentingan proses pembelajaran siswa. Kegagalan kepala sekolah menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif dan efisien akan berdampak pada mutu prestasi dan masa depan peserta didik. Semua komunitas sekolah merupakan bimbingan dari kepala sekolah dalam upaya mewujudkan proses belajar yang efektif.

Peningkatan mutu pendidikan per-sekolah-an sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya secara keseluruhan. Peran utama kepala sekolah antara lain adalah mengembangkan agar sekolah menjadi lembaga pendidikan yang baik dan mampu mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah, agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Disinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mumpuni menjalankan peran ke-kepala sekolah-an, berikut kemampuannya di bidang manajemen sekolah.

Beberapa tanggung jawab di atas menunjukkan peran penting kepala sekolah secara utuh. Dia harus mengusahakan agar orientasi kerja, iklim organisasi, dan budaya sekolah yang berorientasi untuk kepentingan peserta didik. Antara guru dan kepala sekolah harus bekerja sama dalam membicarakan segala rencana, termasuk menetapkan kurikulum di sekolah yang berpedoman pada kurikulum inti. Kepala sekolah dengan dibantu dengan dibantu oleh wakil dan staf pengajar selalu berupaya tercipta dan terbinanya suasana yang kondusif serta sifat kekeluargaan yang mendukung berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif. Dia juga berfungsi memotivasi dan membuat orang tua siswa terlibat aktif pada proses pengembangan sekolah, khususnya sebagai penyandang dana dan penyedia sarana lainnya sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran.

Deskripsi di atas bermakna bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya sekolah dalam menjalankan tugas ke-kepala sekolah-an untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Baik atau buruknya sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pengelolanya. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manajer, juga sebagai pemikir dan pengembang, yang tugas utamanya adalah memikirkan kemajuan sekolah.

Kepala sekolah dituntut mampu berperan sebagai seorang pemimpin profesional. Ciri khas kepala sekolah yang profesional adalah menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personalia lainnya sesuai dengan kode etik profesinya. Menurut Wahjosumidjo, sekolah yang berhasil adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Kepemimpinan sekolah yang “baik” akan menciptakan kultur sekolah yang berhasil mendorong guru bekerja dengan penuh dedikasi dan siswa belajar keras tanpa paksaan. Dengan kata lain, Wahjosumidjo mengisyaratkan pentingnya pemimpin sekolah yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan siswa. Di samping itu, kepemimpinan sekolah yang berhasil akan memberi kesempatan kepada siswa untuk menjadi diri sendiri, terbiasa dengan hidup tertib, dan memanfaatkan peraturan-peraturan sekolah.

Kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen dalam organisasi sekolah merujuk pada proses penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non manusia. Manajemen berfungsi untuk menggerakkan pelbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Peran pimpinan dalam menggerakkan organisasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinya. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi. Pertama, akseptasi atau penerimaan dari kelompoknya. Kedua, kafabilitas atau kemampuan pribadinya. Ketiga, kemampuan mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Keempat, kemampuan dan penguasaan pengetahuan di bidang manajemen sekolah.¹³

E. PERAN DAN FUNGSI GURU

Guru dan siswa adalah hubungan orang tua dan anak atau guru adalah orang tua kedua siswa. Guru mengetahui betul apa yang baik bagi siswa, guru merupakan sumber belajar penting. Keberhasilan atau kegagalan dalam pengajaran banyak bergantung sejauh mana guru memberikan materi pengetahuan, kecakapan, ketrampilan sehingga siswa dapat memahaminya.¹⁴

¹³Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 12-15.

¹⁴ Asef Umar Fakhruddin, *Menjadi Guru Favorit* (Yogyakarta : DIVA Press, 2011), cet. IV, 78.

Banyak hal yang bisa diketahui dari bakat dan potensi siswa yang harus dikembangkan. Guru juga harus mempunyai sifat sabar, santun, mengerti hati siswa, tidak mudah sakit hati akan lebih digemari siswanya. Dapat dipastikan, dalam hal ini bahwa keberhasilan pendidikan karena keberhasilan guru menjadi contoh panutan bagi siswanya. Menjadi guru berdasarkan tuntutan hati nurani tidaklah semua orang dapat melakukannya, karena orang harus merelakan sebagian besar dari seluruh hidup dan kehidupannya mengabdikan kepada negara dan bangsa dunia mendidik siswa menjadi manusia susila yang cakap, demokratis, dan bertanggung jawab atas pembangunan dirinya dan pembangunan Bangsa dan Negara.¹⁵

Pelaksanaan disiplin guru mengacu pada ketentuan peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil Bab 1 , mengenai ketentuan umum pasal 1 ayat 1 berbunyi : disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedisiplinan, yang apabila tidak ditaati atau dilanggar di jatuhkan hukuman disiplin.¹⁶

Standar kompetensi inti pendidik adalah menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia. Bersifat inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi. Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung bidang pengembangan yang diampu dan menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar pengembangan mata pelajaran yang diampu.¹⁷

Guru profesional merupakan orang yang telah menempu program pendidikan guru dan memiliki tingkat master serta telah mendapat ijazah negara dan telah berpengalaman dalam mengajar pada kelas-kelas besar. Guru-guru ini diharapkan dan dikualifikasikan untuk mengajar di kelas yang besar dan bertindak sebagai pemimpin

¹⁵ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2005), 32

¹⁶ Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

¹⁷ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 78.

bagi para anggota staf lainnya dalam membantu persiapan akademis sesuai dengan minatnya.¹⁸

Banyak hal yang bisa diketahui dari bakat dan potensi siswa yang harus dikembangkan. Guru juga harus mempunyai sifat sabar, santun, mengerti hati siswa, tidak mudah sakit hati akan lebih digemari siswanya. Dapat dipastikan, dalam hal ini bahwa keberhasilan pendidikan karena keberhasilan guru menjadi contoh panutan bagi siswanya. Menjadi guru berdasarkan tuntutan hati nurani tidaklah semua orang dapat melakukannya, karena orang harus merelakan sebagian besar dari seluruh hidup dan kehidupannya mengabdikan kepada negara dan bangsa dunia mendidik siswa menjadi manusia susila yang cakap, demokratis, dan bertanggung jawab atas pembangunan dirinya dan pembangunan bangsa dan Negara.¹⁹

Perkembangan disiplin sekolah yang lebih baik dan sehat harus dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah yang mampu membangun tim kerja, belajar dari guru-guru, staf tata usaha dan siswa, terbuka untuk jalur komunikasi dengan lingkungan, luas akses informasi akan mampu mengembangkan kultur positif sekolah demi terwujudnya sekolah mandiri. Guru juga perlu mencontoh kepala sekolah yang bekerja secara disiplin dalam mengajar.

Hal itu sesuai peraturan menteri pendidikan nasional RI No 41 Tahun 2007 tentang standar proses. Untuk satuan proses, untuk satuan pendidikan dasar dan menengah yang mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.²⁰

Untuk menjadi guru yang profesional, guru perlu memiliki kompetensi pedagogik yaitu, kemampuan pendidik menciptakan suasana dari pengalaman belajar bervariasi dalam pengelolaan peserta didik yang memenuhi kurikulum yang disiapkan (1) memiliki pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) memiliki pemahaman terhadap peserta didik; (3) mampu mengembangkan kurikulum atau silabus; (4) mampu menyusun rancangan pembelajaran; (5) melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) melakukan evaluasi hasil belajar dengan

¹⁸ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 27.

¹⁹ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2005), 32

²⁰ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007.*

prosedur yang benar; (7) mampu mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualkan berbagai potensi yang dimilikinya.²¹

F. PERMASALAHAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI KOTA JAMBI

Sekolah yang ada di Kota Jambi memiliki tiga permasalahan: kekurangan infrastruktur, tidak adanya pemerataan guru dan tanah sekolah yang banyak tak memiliki bersertifikat. Fakta itu terungkap dari pengumpulan data yang dilakukan Komisi D DPRD Kota Jambi di beberapa Sekolah Dasar (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTs) dan Sekolah Menengah Atas (SMA/MA) se-Kota Jambi.

Sekretaris Komisi D DPRD Kota Jambi usai *bearing* (rapat dengar pendapat) dengan kepala SMA se-Kota Jambi, di gedung DPRD Kota baru mengatakan, Komisi D telah melakukan pengumpulan data di sekolah-sekolah dengan memberikan kuisisioner. Menurutnya, selama ini komisi D tidak pernah diberikan data sekolah-sekolah dari Dinas Pendidikan (Disdik) Kota Jambi maupun Bagian Perlengkapan Setda Kota Jambi.

Dari hasil pengumpulan kuisisioner itu, diketahui beberapa SD di Kota Jambi belum memiliki sertifikat tanah. Pasalnya, SD tersebut dibangun dengan dana Inpres. Lalu, banyak pula SD yang infrastrukturnya kurang memadai, seperti ruang belajar, kursi, meja dan toilet. Akibat kurangnya infrastruktur, siswa terpaksa belajar pada sore hari.

Pemerataan guru di SD juga tidak seimbang. Seperti SDN 2 Kebun Jahe. Jumlah guru agama di SD itu enam orang, sedangkan di SDN 140 Jambi Timur sama sekali tidak ada guru agama. Ini juga tidak pernah dilaporkan oleh Disdik. Tak hanya itu, dari pendataan komisi D juga diketahui, ada beberapa SD yang tidak potensial atau jumlahnya semakin berkurang.

Untuk SMP, permasalahan juga banyak menyangkut infrastruktur dan pemerataan guru. Tapi yang paling banyak dipertanyakan mengenai batasan pendidikan gratis. Demikian juga dengan SMA, pemerataan guru juga menjadi masalah. Seperti di SMKN 4, salah satu bidang studinya kini kekurangan tenaga guru.

²¹ Syaiful Sagata, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Cet 1, 158-159

Hal ini juga harus menjadi perhatian bersama dengan upaya mencari jalan solusi untuk mengatasi hal tersebut dengan melakukan kajian ilmiah yang memiliki alur yang sistematis.²²

G. SOLUSI DAN KRITISI MASALAHNYA

Konsep berpikir kesisteman dalam mengatasi masalah pendidikan salah satunya dengan sistematisasi solusi yang diberikan yang berangkat dari masalah dan teori yang sudah dikemukakan bahwa perlu adanya pencapaian solusi dan analisis terhadap masalah yang ada di kota Jambi mengenai kekurangan infrastruktur, tidak adanya pemerataan guru dan tanah sekolah yang banyak tak memiliki bersertifikat. Fakta itu terungkap dari pengumpulan data yang dilakukan Komisi D DPRD Kota Jambi di beberapa sekolah dasar (SD), sekolah menengah pertama (SMP) dan sekolah menengah atas (SMA) se-Kota Jambi. Adapun solusi atas masalah tersebut berdasarkan teori yang sudah dikemukakan, yaitu:

1. Kepala sekolah menjalankan tugas dan fungsinya secara baik dan benar, yaitu: Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama, mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar, menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan lembaga pendidikan, memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif mungkin, menumbuhkan kesadaran pendidikan yang senantiasa mengalami perubahan yang dinamis dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.
2. Pemerataan guru dan meningkatkan kemampuan pendidik menciptakan suasana dari pengalaman belajar bervariasi dalam pengelolaan peserta didik yang memenuhi kurikulum yang disiapkan, memiliki pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, memiliki pemahaman terhadap peserta didik, mampu mengembangkan kurikulum atau silabus, mampu menyusun rancangan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, melakukan evaluasi hasil belajar dengan prosedur yang benar,

²² Grand Tour: Kesimpulan Hasil Observasi, Wawancara dan Dokumentasi di Kota Jambi. 2016.

mampu mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualkan berbagai potensi yang dimilikinya.

3. Menerapkan Sistem Desentralisasi dengan pemahaman yang baik dan benar yaitu desentralisasi merupakan salah satu strategi dalam suatu proses pembangunan guna mengatasi berbagai hambatan institusional fisik maupun hambatan-hambatan administrasi. Strategi untuk mendemokratisasikan sistem politik. Sejalan dengan pandangan ini, otonomi dapat dipandang sebagai kebebasan bagi masyarakat setempat untuk mengatasi masalahnya sendiri yang bersifat lokalitas. Meskipun harus dipahami bahwa desentralisasi, bukan merupakan penyerahan kemerdekaan sepenuhnya, melainkan kebebasan dalam ikatan kesatuan yang lebih besar, sehingga otonomi hanyalah merupakan subsistem dari sistem kesatuan yang lebih besar.
4. Pemerintah harus menjalankan tugas dan fungsinya yaitu dengan Mengatur dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, kewajiban memberikan layanan dan kemudahan serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi, menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warganegara, memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu, menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, kewajiban membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan, kewajiban membantu pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, mengalokasikan dana minimal 20 % dari APBD dan kewajiban mengelola satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal.

H. KESIMPULAN

Ada beberapa hal yang menjadi kesimpulan dalam pembahasan ini mengenai berpikir kesisteman dalam mengatasi permasalahan pendidikan studi masalah di kota Jambi: kekurangan infrastruktur, tidak adanya pemerataan guru dan tanah sekolah

banyak yang tidak memiliki sertifikat, yaitu: kepala sekolah menjalankan tugas dan fungsinya secara baik dan benar, menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama serta tujuan yang sama.

Pemerataan guru dan meningkatkan kemampuan pendidik menciptakan suasana dari pengalaman belajar bervariasi dalam pengelolaan peserta didik yang memenuhi kurikulum yang disiapkan, memiliki pemahaman wawasan atau landasan kependidikan dan teladan yang baik. Pelaksanaan desentralisasi yang baik dan benar dan Pemerintah harus menjalankan tugas dan fungsinya yaitu dengan Mengatur dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

I. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung: Pustaka Setia, 2005.
- Allport, F. 1955, GW, Allport 1960, Anderson, 1957. Arieti, 1962, Brunswik, 1956.
- Bulliler 1959, Krech 1950, Lennard & Bernstein 1960. Menninger, 1957. Menninger et al 1958, Miller 1955, Pumpian Mindlin 1959, syz 1963.
- Bachtiar, Veithzal Rivai dan Amar, Boy Rafli *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2013
- Bahri Djamarah, Syaiful. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005.
- Barizi, Ahmad dan Idris, Muhammad. *Menjadi Guru Unggul*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Djamarah, Syaiful Bahri. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005.
- Hasibuan, Lias. *Melejit Mutu Pendidikan*, Jambi: Refleksi, Relevansi, dan Rekonstruksi Kurikulum., sapa project, 2004.
- Karwati, Euis. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007.

Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2005.

Sagata, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta. Cet. 1. 2009.

Sistem Pendidikan Nasional Nomor. 20 Tahun 2003 dan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Sumber: Berita Digital Metro Jambi.

Syamsi, Ibnu. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.

Tilaar, H. A. R. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Umar Fakhruddin, Asef. *Menjadi Guru Favorit*. Yogyakarta : DIVA Press. Cet. IV. 2011

Umar Fakhruddin, Asef. *Menjadi Guru Favorit*, Yogyakarta: DIVA Press, cet. IV. 2011.