

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/316100289>

Manajemen Pendidikan

Book · February 2017

CITATIONS

60

READS

159,526

3 authors, including:



[Muhammad Kristiawan](#)

Universitas Bengkulu

245 PUBLICATIONS 4,054 CITATIONS

SEE PROFILE

MANAJEMEN PENDIDIKAN

UU No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd.

Dian Safitri

Rena Lestari



MANAJEMEN PENDIDIKAN

Muhammad Kristiawan, Dian Safitri & Rena Lestari

Desain Cover : Nama
Tata Letak Isi : Haris Ari Susanto
Sumber Gambar : Sumber

Cetakan Pertama: Februari 2017

Hak Cipta 2017, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2017 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: deepublish@ymail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

KRISTIAWAN, Muhammad

Manajemen Pendidikan/oleh Muhammad Kristiawan. dkk.--Ed.1, Cet. 1--
Yogyakarta: Deepublish, Februari 2017.

xii, 172 hlm.; Uk:17.5x25 cm

ISBN 978-Nomor ISBN

1. Pendidikan

I. Judul

378

KATA SAMBUTAN

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, buku yang berjudul Manajemen Pendidikan dapat diterbitkan. Saya mengucapkan selamat kepada Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd., Dian Safitri dan Rena Lestari atas bukunya yang ditulis dengan cermat dan diberi judul yang tepat. Saya menyambut baik atas diterbitkannya buku ini, dan ucapan terima kasih kepada para penulis. Menurut hemat saya, buku ini secara keseluruhan memiliki kualitas yang baik di aspek isi materi.

Buku Manajemen Pendidikan ini penting dipelajari karena manajemen sebagai ilmu pengetahuan itu sendiri telah dipelajari sejak lama dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Manajemen juga sebagai suatu seni, karena di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, bagaimana cara memerintahkan orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakikatnya kegiatan manusia umumnya adalah *managing* (mengatur). Untuk mengatur di sini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses untuk mengkoordinasi-kan berbagai sumber daya pendidikan seperti guru, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Manajemen pendidikan merupakan hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan, sehingga menghasilkan *impact* yang diinginkan. Kenyataannya, banyak institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Pendidikan yang visioner, memiliki misi yang jelas akan menghasilkan keluaran yang berkualitas. Dari sanalah pentingnya manajemen pendidikan diterapkan.

Mudah-mudahan buku manajemen pendidikan ini bisa menjadi salah satu buku yang diharapkan ikut serta dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan perguruan tinggi di Indonesia. Saya berharap suatu saat nanti Indonesia akan mempunyai sumber daya manusia yang mengerti akan pentingnya manajemen pendidikan ini. Peran guru serta universitas sangat dibutuhkan untuk mencetak generasi-generasi penerus bangsa yang mengerti akan manajemen pendidikan di tahun-tahun yang akan datang. Karena sesungguhnya peran mahasiswa manajemen pendidikan untuk hal seperti ini menjadi faktor yang sangat penting untuk kemajuan pendidikan dan kualitas pendidikan Indonesia nanti di masa yang akan datang. Sekianlah dan selamat membaca buku yang menarik ini.

Guru Besar Administrasi Pendidikan
Universitas Negeri Padang

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah ucap syukur kami kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan buku *Manajemen Pendidikan* ini. Bentuk maupun isi buku ini sangat sederhana. Semoga buku ini dapat dipergunakan sebagai salah satu sumber acuan, petunjuk maupun pedoman bagi pembaca dalam mempelajari manajemen pendidikan.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada ayah dan ibu kami dan kepada semua pihak yang telah memberi kontribusi dalam penyelesaian buku ini baik dari Universitas PGRI Palembang maupun dari IAIN Batusangkar. Buku ini berisi tentang konsep dasar manajemen pendidikan, tugas dan tanggung jawab manajemen pendidikan, fungsi-fungsi manajemen, konsep manajemen pendidikan di tingkat sekolah dasar, sekolah menengah dan pendidikan tinggi. Selanjutnya dibahas kajian sekolah sebagai suatu sistem, manajemen pendidik dan peserta didik, kurikulum, pembiayaan dan sarana dan prasarana. Kemudian diceritakan juga terkait efektivitas dan mutu sekolah, kepemimpinan sekolah efektif, budaya organisasi sekolah efektif dan *total quality management*.

Akhir kata kami sampaikan permintaan maaf karena pasti masih terdapat kekurangan dalam buku ini untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi pembaca khususnya dan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis,
Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd.
Dian Safitri
Rena Lestari

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN	1
A. Pengertian Manajemen Pendidikan	1
B. Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan	4
C. Tujuan Dan Manfaat Manajemen Pendidikan	5
D. Pembagian Manajemen	6
E. Komposisi Keterampilan Manajemen	7
F. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	8
G. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan	12
BAB II TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN PENDIDIKAN	14
A. Konsep Dasar Kepala Sekolah	14
B. Syarat-Syarat Menjadi Kepala Sekolah	15
C. Ciri-Ciri Kepala Sekolah Efektif	17
D. Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah	18
E. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Manajer	20
F. Peran Kepala Sekolah	22
BAB III FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	24
A. Perencanaan	24
B. Pengorganisasian	26
C. Penggerakkan	28
D. Pengawasan	29
BAB IV KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGKAT SEKOLAH DASAR	32
A. Pengertian Manajemen Sekolah Dasar	32
B. Kerangka Manajemen Sekolah Dasar	33
C. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah Dasar	34
D. Sekolah Dasar Yang Efektif	35

E.	Fokus Manajemen Sekolah Dasar	38
F.	Penerapan	39
BAB V	KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGKAT SEKOLAH MENENGAH	40
A.	Konsep Manajemen Mutu Sekolah Menengah	40
B.	Sasaran Mutu Pendidikan	40
C.	Karakteristik Menjadikan Sekolah Bermutu	41
BAB VI	KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI	44
A.	Konsep Dasar Pendidikan Tinggi Dan Perguruan Tinggi	44
B.	Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi	47
C.	Manajemen Perguruan Tinggi	47
D.	Dimensi Makna Perguruan Tinggi	50
E.	Perguruan Tinggi Dan Tantangan Globalisasi	52
BAB VII	SEKOLAH SEBAGAI SUATU SISTEM	55
A.	Pendidikan Sistem	55
B.	Sekolah Sebagai Suatu Sistem	56
C.	<i>Input</i> Sekolah	57
D.	Proses Sekolah	58
E.	<i>Output</i> Sekolah	59
F.	<i>Outcome</i> Sekolah	59
BAB VIII	MANAJEMEN PENDIDIK DAN PESERTA DIDIK	60
A.	Manajemen Pendidik	60
B.	Manajemen Peserta Didik	69
BAB IX	MANAJEMEN KURIKULUM	76
A.	Konsep Dasar Manajemen Kurikulum	76
B.	Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum	77
C.	Prinsip Dan Fungsi Manajemen Kurikulum	83
D.	Komponen Kurikulum	86
E.	Perencanaan Kurikulum	87
F.	Model Implementasi Kurikulum	88
G.	Pengembangan Isi Kurikulum	89
H.	Evaluasi Kurikulum	90

BAB X	MANAJEMEN PEMBIAYAAN, SARANA DAN PRASARANA	92
A.	Pembiayaan	92
B.	Manajemen Sarana Dan Prasarana	98
BAB XI	EFEKTIFITAS DAN MUTU SEKOLAH	106
A.	Pengertian Sekolah Efektif	106
B.	Karakteristik Sekolah Yang Efektif	107
C.	Model-Model Sekolah Efektif	111
D.	Usaha Meningkatkan Efektivitas Dan Mutu Sekolah	112
BAB XII	KEPEMIMPINAN SEKOLAH EFEKTIF	114
A.	Konsep Kepemimpinan	114
B.	Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan	117
C.	Teori Kepemimpinan	118
D.	Syarat Dan Prinsip Kepemimpinan Pendidikan	120
E.	Fungsi Kepemimpinan	120
F.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif	121
G.	Kunci Sukses Kepemimpinan	123
H.	Gaya Kepemimpinan	124
BAB XIII	BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH EFEKTIF	126
A.	Konsep Budaya Organisasi Sekolah Efektif	126
B.	Karakteristik Budaya Organisasi	128
C.	Tipe Budaya Organisasi	129
D.	Unsur Budaya Organisasi	130
E.	Fungsi Budaya Organisasi	130
F.	Ciri-Ciri Budaya Organisasi Sekolah Efektif	131
BAB XIV	TOTAL QUALITY MANAGEMENT	133
A.	Kosep Dasar Total Quality Management (Tqm)	133
C.	Pemikir-Pemikir Total Quality Management (Tqm)	136
D.	Implementasi <i>Total Quality Management (Tqm)</i> Di Lembaga Pendidikan	136
E.	Pilar Total Quality Management (Tqm)	139
F.	Hambatan Implementasi <i>Total Quality Management (Tqm)</i> Di Lembaga Pendidikan	141

G. Filosofi Baru	143
DAFTAR PUSTAKA	147
GLOSARIUM	154
INDEX	167
BIOGRAFI PENULIS	169



BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin dari kata “*manus*” yang artinya “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Kata-kata ini digabung menjadi “*managere*” yang bermakna menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada (Asmendri 2012: 1). Manajemen menurut Terry (1986) adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber lainnya. Menurut Harsey dan Blanchard (1988: 4) manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial. Manajemen dalam artian sempit sebagai penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan supaya dapat menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya. Dari pemikiran-pemikiran para ahli tersebut, menurut penulis manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efesien.

2. Pengertian Pendidikan

Pendidikan (*education*) secara semantik berasal dari bahasa yunani *paidagogia* yang berarti pergaulan dengan anak-anak. *Pedagogos* adalah seorang nelayan atau bujang dalam zaman yunani kuno yang pekerjaannya menjemput dan mengantar anak-anak ke dan

dari sekolah. Selain itu, di rumahnya anak tersebut selalu dalam pengawasan dan penjagaan para *paedagogos*. Istilah ini berasal dari kata *paedos* yang berarti anak, dan *agogos* yang berarti saya membimbing atau memimpin.

Menurut Langeveld (1971: 5) pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan, dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup, cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri. Pengaruh ini datang dari orang dewasa (orang yang diciptakan oleh orang dewasa seperti sekolah, buku, putaran hidup sehari-hari dan sebagainya) dan ditujukan kepada orang yang belum dewasa. Dalam perspektif keindonesiaan, pengertian, fungsi, dan tujuan pendidikan dirumuskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 dan 3 “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, dan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

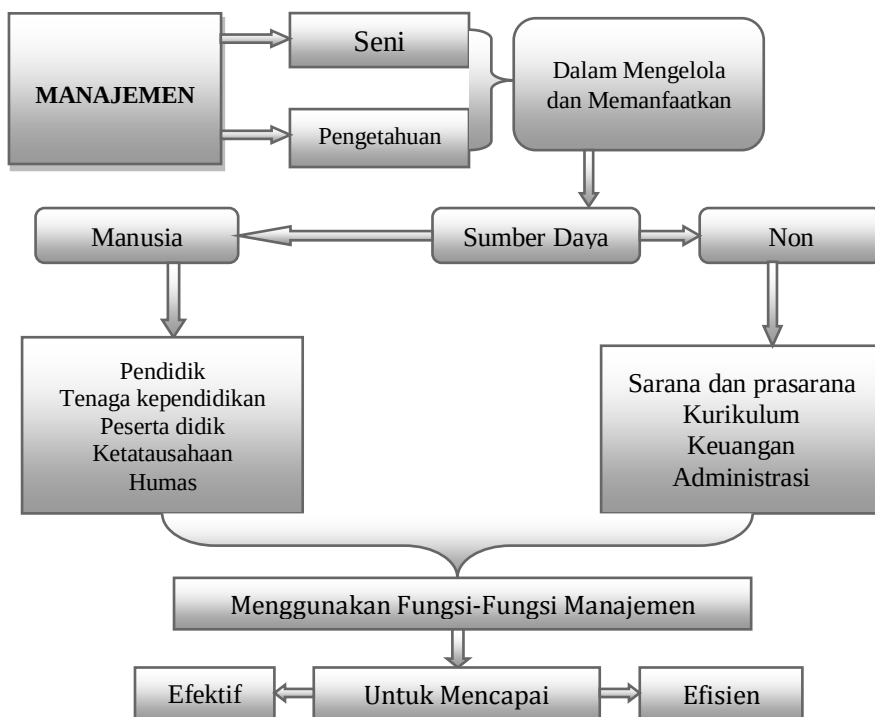
3. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan menurut Purwanto (1970: 9) adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar, seperti mengenai perumusan *policy*, pengarahan usaha-usaha besar, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol perlengkapan, dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah dan sebagainya. Menurut Usman (2004: 8) manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan 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.

Nawawi (1983: 11) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah ilmu terapan dalam bidang pendidikan yang merupakan rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama lembaga pendidikan formal.

Dari pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.



Gambar 1. Skema Pengertian Manajemen Pendidikan

B. UNSUR-UNSUR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Unsur manajemen terdiri dari “7M+1 I” menurut Usman (2009) dan Henry Fayol 6 M yaitu sebagai berikut.

1. *Man* (Manusia), berperan sebagai *man power* dalam organisasi atau perusahaan, diperlukan untuk memimpin, menggerakkan karyawan/bawahan, serta memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan dan kontinuitas lembaga. Sumbangan tenaga manusia di sini dapat pula dinamakan sebagai *leadership* atau kewirausahaan;
2. *Material* (Barang), material digunakan sebagai proses produksi dalam suatu perusahaan atau organisasi, dapat terdiri dari bahan baku, bahan setengah jadi, atau barang jadi;
3. *Machine* (Mesin), merupakan kebutuhan pokok dalam melancarkan jalannya suatu organisasi. Mesin berupa peralatan yang digunakan oleh suatu instansi atau lembaga. Baik itu peralatan yang modern maupun peralatan yang masih bersifat konvensional;
4. *Money* (Uang), *Money*/modal dibagi menjadi 2, yaitu modal tetap berupa tanah, gedung/bangunan, mesin dan modal kerja berupa kas, piutang
5. *Method* (Metode), pemilihan dan penggunaan metode yang tepat digunakan sebagai aturan atau cara-cara tertentu yang bertujuan untuk menghindari terjadinya *inefisiensi* dan pemborosan. Dalam lembaga pendidikan, metode pembelajaran yang dibentuk oleh seorang guru sangat diperlukan dalam menerangkan pelajaran. Karena metode yang dipakai akan memengaruhi peserta didik dalam memahami pelajaran;
6. *Market* (Pasar), adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk mengadakan transaksi, dalam lembaga pendidikan market berupa tempat terjadinya interaksi antara pendidik dengan peserta didik maupun dengan stakeholders yang ada dalam lingkup lembaga tersebut.
7. *Minute* (Waktu), merupakan waktu yang dipergunakan dan dimanfaatkan dalam pencapaian visi dan misi suatu lembaga secara efektif dan efisien.

Dalam teori organisasi klasik yang pertama kali diperkenalkan oleh Fayol (1949), manajemen membahas hal-hal sebagai berikut:

1. *Technical* yaitu kegiatan memproduksi dan mengorganisasikannya. Dalam kaitannya dengan pendidikan, lembaga pendidikan melakukan kegiatan menghasilkan lulusan lembaga pendidikan yang siap bekerja.
2. *Commercial* yaitu kegiatan membeli bahan dan menjual produk. Dalam lembaga pendidikan, kegiatan ini berkaitan dengan penjangkaran anak didik dan mengelolanya dengan pendidikan, sehingga hasilnya akan bermanfaat untuk anak didik dan masyarakat.
3. *Financial* yaitu kegiatan pembelanjaan. Lembaga pendidikan membutuhkan pendanaan untuk mengadakan sarana dan prasarana serta pelaksanaan pendidikan.
4. *Security* yaitu kegiatan menjaga keamanan. Kaitannya dengan pendidikan terletak pada sistem pengamanan lingkungan pendidikan secara internal dan eksternal, dan sistem pengamanan diri dari pengaruh lingkungan dan kebudayaan yang merusak moral dan budaya melalui pendidikan agama dan akhlak.
5. *Accountancy* yaitu kegiatan akuntansi. Lembaga pendidikan melibatkan kegiatan perhitungan pemasukan dana dan pengeluaran yang baik, sistematis, akurat dan efisien. Tidak melakukan kegiatan yang menghambur-hamburkan uang.
6. *Managerial* yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pendidikan membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang baik, sebagaimana pengorganisasian dan pengordinasian untuk semua kegiatan kependidikan.

C. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN PENDIDIKAN

Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan menurut Kurniadin dan Machali (2012: 125) antara lain 1) terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan (PAIKEM); 2) terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara; 3) terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga

pendidik dan tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajerial); 4) tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien; 5) terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan); 6) teratasinya masalah mutu pendidikan; 7) terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel serta, meningkatnya citra pendidikan yang positif (Asmendri, 2012: 13).

Menurut Fattah (2012: 123) tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut (a) terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan; (b) terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara; (c) terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan; (d) tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien; (e) terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan; (f) Teratasinya masalah mutu pendidikan.

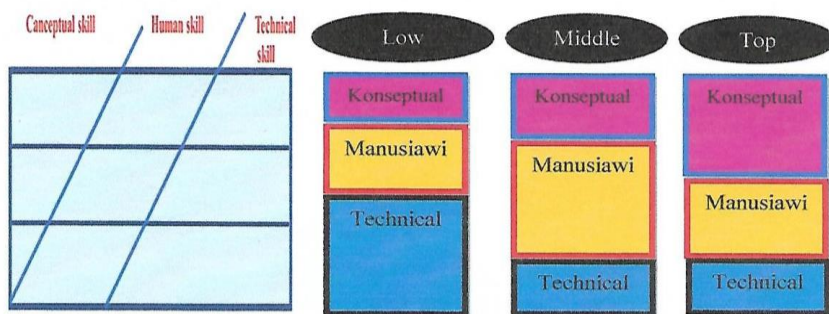
D. PEMBAGIAN MANAJEMEN



Gambar 2. Pembagian Manajemen

1. Manajemen Puncak (*Top Management*), disebut juga dengan Manajemen Institusional/Eksekutif/*Key Executive*. Terdiri dari dewan direktur, direktur utama atau *chief executive officer* (CEO). Tugasnya mengembangkan rencana-rencana yang luas untuk lembaga dan mengambil keputusan-keputusan penting;
2. Manajemen Menengah (*Middle Management*), disebut juga dengan Manajemen Administratif. Terdiri dari pimpinan pabrik atau para manajer divisi (*division managers*). Tugasnya Bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana-rencana operasional yang lebih luas dan menerapkan rencana yang dibuat oleh manajer puncak; dan
3. Manajemen Pelaksana (*Operating Management*), disebut juga dengan manajemen penyedia atau *supervisory management*. Tugasnya bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana-rencana yang dibuat oleh para manajer menengah.

E. KOMPOSISI KETERAMPILAN MANAJEMEN



Gambar 3. Komposisi Keterampilan Manajemen

1. Keterampilan Teknik (*Technical Skills*), merupakan kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, teknik suatu bidang khusus; Ahli bedah, Teknik, Pemusik, Akuntan;
2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*), merupakan kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain baik sebagai perorangan maupun kelompok; dan

3. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*), merupakan kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi yang meliputi a) melihat organisasi secara keseluruhan; dan b) memahami perubahan pada setiap bagian yang dapat mempengaruhi organisasi.

Dalam manajemen pendidikan terdapat proses yang sinergis (Hikmat, 2009: 23), yaitu sebagai berikut a) proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personal, spiritual, dan materiil yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan; b) proses keseluruhan pelaksanaan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan, meliputi perencanaan, pengawasan, pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personal, materiil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien; c) proses bekerja dengan orang-orang, dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien; d) proses pelaksanaan kepemimpinan untuk mewujudkan aktifitas kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan; d) proses pelaksanaan semua kegiatan sekolah dari yang usaha besar seperti perumusan kurikulum, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol dan sebagainya sampai pada usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya; e) proses pembinaan atau supervisi pendidikan; dan f) proses pengawasan seluruh kinerja kependidikan.

F. RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Menurut Fattah (2012: 123) manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pengolahan bidang-bidang pendidikan. Bidang garapan manajemen pendidikan meliputi semua kegiatan yang menjadi saran penunjang proses belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Baharuddin (2010: 55) ruang lingkup manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut.

1. Manajemen Kurikulum

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dalam mencapai

tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen kurikulum merupakan sistem pengelolaan atau penataan terhadap kurikulum secara kooperatif, komperhensif, sistemik dan sistematis yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum atau tujuan pendidikan.

Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting adalah (a) kegiatan yang erat kaitannya dengan tugas guru; dan (b) kegiatan yang erat kaitannya dengan proses pembelajaran dan pengajaran (Asmendri, 2012: 32).

2. Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah serangkaian proses kerja sama mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam bidang personalia dengan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien sehingga semua personil sekolah menyumbang secara optimal bagi pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Personalia sekolah meliputi guru, dan pegawai lainnya. Personalia sekolah dapat dibedakan atas tenaga kependidikan dan non kependidikan a) tenaga kependidikan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti, dan pengembang di bidang pendidikan pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan pengajar; b) tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar dan pelatih; dan c) pengelola satuan pendidikan terdiri atas Kepala Sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pemimpin satuan pendidikan luar sekolah.

3. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan upaya penataan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan mereka lulus sekolah, dengan cara memberikan layanan sebaik mungkin pada peserta didik (Baharuddin, 2010: 67). Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran sehingga dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan. Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk

mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik dari segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan atau potensinya.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan bagaimana mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, proses kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, penghapusan dan penataan. Proses ini penting dilakukan agar pengadaan sarana dan prasarana tepat sasaran dan efektif dalam penggunaannya.

5. Manajemen Keuangan/Pembiayaan

Manajemen keuangan/pembiayaan adalah serangkaian kegiatan perencanaan, melaksanakan dan mengavaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2005: 47). Pengelolaan keuangan yang baik dalam lembaga akan meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Dengan tersedianya biaya, pencapaian tujuan pendidikan yang lebih produktif, efektif, efisien dan relevan memungkinkan kebutuhan akan segera terwujud.

Adapun sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah/madrasah, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu a) pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; b) orang tua atau peserta didik; dan c) masyarakat baik mengikat maupun tidak.

6. Manajemen Administrasi

Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa latin terdiri dari kata "*ad*" dan "*ministrate*". Kata-kata tersebut dalam Bahasa Inggris memiliki arti yang sama "*ad = to*", "*administrate = to serve/to conduct*", yang berarti melayani, membantu atau mengarahkan (Purwanto, 2006: 1).

Administrasi dalam perspektif manajemen dipandang mempunyai peran penting sebagai "*prevoyange*" atau kemampuan melihat masa depan. Hal ini berarti administrasi dinilai mampu melihat keadaan masa yang akan datang dan mempunyai kesiapan

untuk menghadapinya. Wujud dari hubungan administrasi dengan manajemen pendidikan tampak pada aktivitas kepala sekolah sebagai pembuat keputusan dan penanggung jawab penuh atas keputusan/kebijakan yang dibuatnya. Purwanto (2006) mengklasifikasikan administrasi pendidikan kedalam beberapa bagian yaitu a) administrasi tata laksana sekolah; b) administrasi personalia guru dan pegawai sekolah; c) administrasi peserta didik; d) administrasi supervisi pengajaran; e) administrasi pelaksanaan dan pembinaan kurikulum; f) administrasi pendirian dan perencanaan infrastruktur sekolah; dan g) hubungan sekolah dengan masyarakat.

7. Manajemen Humas

Humas merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan *policy* dan prosedur instansi atau organisasi untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat (Hassbullah, 2006: 124). Kegiatan kehumasan di sekolah tidak hanya cukup menginformasikan fakta-fakta tertentu dari sekolah, melainkan juga harus mengemukakan beberapa hal di antaranya (Baharuddin, 2010: 90) a) melaporkan tentang pikiran-pikiran yang berkembang dalam masyarakat tentang masalah pendidikan; b) membantu Kepala Sekolah bagaimana usaha untuk memperoleh bantuan dan kerja sama; c) menyusun rencana bagaimana cara-cara memperoleh bantuan; dan d) membantu pemimpin karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak yang memerlukannya (Asmendri, 2012: 96). Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, Humas yang efisien harus memerhatikan asas-asas berikut.

- a) Obyektif dan resmi, informasi yang dikeluarkan tidak boleh bertentangan dengan dengan kebijaksanaan yang dijalankan. Pemberitaan yang disampaikan harus merupakan suara resmi dari instansi atau lembaga yang bersangkutan;
- b) Organisasi yang tertib dan disiplin, humas akan berfungsi bilamana tugas-tugas organisasi berjalan lancar dan efektif serta memiliki hubungan keluar dan kedalam yang efektif pula;

- c) Informasi harus bersifat mendorong timbulnya keinginan untuk ikut berpartisipasi atau ikut memberikan dukungan secara wajar pada masyarakat;
 - d) Kontinuitas, informasi humas harus berusaha agar masyarakat memperoleh informasi secara kontiniu sesuai dengan kebutuhan; dan
 - e) Respon yang timbul dikalangan masyarakat merupakan umpan balik dari informasi yang disampaikan harus mendapat perhatian sepenuhnya.
8. Manajemen Layanan Khusus

Layanan khusus adalah suatu usaha yang tidak secara langsung berkenaan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan oleh pihak sekolah kepada para siswanya agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar (Asmendri, 2012: 108). Jenis layanan khusus di lembaga pendidikan terdiri atas a) perpustakaan sekolah, perpustakaan pada sebuah sekolah dikelola sepenuhnya oleh sekolah yang bersangkutan dengan tujuan utama membantu sekolah untuk mencapai tujuan khusus dan tujuan pendidikan pada umumnya; b) Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), UKS merupakan salah satu wahana untuk meningkatkan kemampuan hidup sehat, yang pada gilirannya menghasilkan derajat kesehatan peserta didik yang optimal; c) Kafetaria/Warung/Kantin, tujuan pengadaan kantin sekolah adalah menyediakan tempat belanja makan yang terjamin kebersihannya dan makan yang bergizi; d) Tempat Ibadah/Masjid; dan e) Unit Keamanan Sekolah (*Security*).

G. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Douglas (1963: 13-17) merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut 1) memprioritaskan tujuan diatas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja; 2) mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab; 3) memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya; 4) mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia; dan 5) relativitas nilai-nilai. Prinsip-prinsip tersebut memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas

dan nilai-nilai. Tujuan dirumuskan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntutan zaman, dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi, dan sasaran-sasarannya.

Drucker (1995) melalui MBO (*Management by Objective*) memberikan gagasan prinsip manajemen berdasarkan sasaran sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas, dan stakeholder untuk merumuskan visi, misi, dan objektif dinas pendidikan. Tujuh langkah MBO antara lain 1) menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai oleh sekolah; 2) menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah; 3) berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan; 4) menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran; 5) menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasarannya; 6) menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan; 7) lakukan monitoring dan buat laporan.



BAB II

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN PENDIDIKAN

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Kegiatan tersebut merupakan suatu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan meskipun pelaksanaannya dilakukan atau dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Seorang manajer dalam dunia pendidikan harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen dan juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

A. KONSEP DASAR KEPALA SEKOLAH

Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, kepala sekolah berusaha agar nasehat, saran, dan perintahnya diikuti oleh guru-guru maupun semua orang yang ada di dalam lingkungan sekolah tersebut. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara bersikap, berfikir, dan tingkah laku yang dipimpinnya dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan ilmu, pengetahuan dan pengalamannya. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya.

Secara etimologi, kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah (Poerwadarminta, 1976: 482). Kata kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana tempat terjadinya penerimaan dan pemberian penjelasan.

Menurut Syafaruddin (2005), tugas kepala sekolah adalah mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak yang terkait untuk bekerja dan berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Wahjosumidjo (2005: 83) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Jadi, dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang memimpin sebuah lembaga pendidikan atau sekolah dan menggerakkan, memengaruhi serta mendorong semua pihak yang terlibat dalam lembaga tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Hal-hal yang memengaruhi kepemimpinan kepala sekolah menurut Depdiknas (1999) antara lain sebagai berikut.

1. Kepribadian yang kuat, yakni pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial;
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik, karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, staf, murid-murid dan pihak yang terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah;
3. Memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait; dan
4. Memiliki keterampilan yang profesional, yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah, mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari semua kemungkinan).

B. SYARAT-SYARAT MENJADI KEPALA SEKOLAH

Berdasarkan surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, syarat-syarat menjadi kepala sekolah adalah sebagai berikut.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah
 - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - b. Pada waktu diangkat menjadi kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun, menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun; dan
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang bersangkutan.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah
 - a. Kepala Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA)
 - 1) Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - 2) Memiliki sertifikat sebagai guru TK/RA; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - b. Kepala Sekolah Dasar (SD/MI)
 - 1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - 2) Memiliki sertifikat sebagai guru SD/MI; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - c. Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTs)
 - 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 - 2) Berstatus sebagai guru SMP/MTs; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
 - d. Kepala Sekolah Atas (SMA/MA)
 - 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - 2) Berstatus sebagai guru SMA/MA; dan
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
 - e. Kepala Sekolah Kejuruan (SMK/MAK)
 - 1) Berstatus sebagai guru SMAK/MAK;

- 2) Berstatus sebagai guru SMK/MAK; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

C. CIRI-CIRI KEPALA SEKOLAH EFEKTIF

Sergiovanni dkk (1984), mengidentifikasi lima ciri kepala sekolah yang mengagumkan yaitu, 1) memiliki pemahaman yang luas terhadap sekolah yang dipimpinnya terutama mengenai keteraturan sekolah, kesesuaian situasional, dan perubahan-perubahan yang terjadi; 2) sulit mengatakan 'tidak' untuk membantu para siswa dan guru agar tumbuh dan berkembang; 3) memiliki kemampuan 'mendengarkan'; 4) senang bekerjasama dengan orang lain sehingga orang lain tersebut dapat berhasil; dan 5) toleran terhadap situasi ambiguitas, dan memahami bahwa budaya sekolah terus berkembang sepanjang waktu.

Ada tiga faktor yang menjadi indikator keberhasilan kepala sekolah yang efektif (Blumberg dan Greenfield 1986), yaitu 1) keinginan dan harapan untuk menjadikan sekolah yang dipimpin lebih baik dari sekolah-sekolah lain dan mampu menginstruksikan waktu dan harapannya sedemikian rupa sehingga memungkinkan kepala sekolah yang bersangkutan mencapai tujuan pribadinya sebagai kepala sekolah; 2) kecenderungan berinisiatif dan memulai tindakan proaktif terhadap situasi kerjanya; dan 3) memiliki kemampuan untuk tidak ditenggelamkan oleh lembaganya. Secara umum, ciri dan perilaku kepala sekolah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu 1) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas; 2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah; dan 3) memfokuskan aktifitasnya pada pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Ciri-ciri kepala sekolah efektif menurut Khusnuridlo (2010) adalah sebagai berikut.

1. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut;
2. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf;
3. Tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran;

4. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisir kekacauan;
5. Mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif; dan
6. Memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

D. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB KEPALA SEKOLAH

Menurut Purwanto (1970: 102) tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/manajer pendidikan yaitu harus mengalami perkembangan dan perubahan, baik sifat maupun luasnya sesuai dengan pendidikan di Negara Indonesia yang bersifat Nasional demokratis, maka sifat kepemimpinan manajemen sekolah pun harus berubah dengan mengarah pada kepemimpinan pendidikan yang demokratis. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin luas dan makin banyak bidangnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis-akademis saja, benar hal itu adalah tugas dan tanggung jawab yang pokok bagi seorang kepala sekolah atau manajemen pendidikan.

Akan tetapi, mengingat situasi dan kondisi serta pertumbuhan sekolah sekarang ini, banyak masalah baru yang timbul yang harus menjadi tanggung jawab kepala sekolah untuk dipecahkan dan dilaksanakannya. Kekurangan ruangan belajar, gedung sekolah yang rusak, perlengkapan gedung yang sangat kurang dan tidak memenuhi syarat, tidak adanya alat-alat pelajaran, buku-buku pelajaran yang hampir setiap tahun berubah, cara penampungan murid baru yang setiap tahun bertambah, kekurangan tenaga kerja yang kesulitan pengangkatannya, semua ini memerlukan pemikiran dan menambah tugas serta tanggung jawab kepala sekolah atau manajemen pendidikan. Jadi, dalam proses pendidikan seorang kepala sekolah atau manajemen pendidikan sangat berperan dalam menentukan jalannya pendidikan serta bertanggung jawab atas kelancaran proses pendidikan yang ia pimpin dengan memperhatikan segala hal yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan tersebut, baik itu sarana prasarana, guru maupun peserta didik. Menurut Dirawat (1986), tugas

dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang antara lain sebagai berikut.

1. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi 6 bagian sebagai berikut.
 - a. Pengelolaan pengajaran merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan seperti, menyusun jadwal pelajaran, mengatur kegiatan penilaian, melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, dan lain sebagainya;
 - b. Pengelolaan kepegawaian yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah;
 - c. Pengelola kemuridan, dalam bidang ini yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas atau kelompok, perpindahan dan keluar masuknya murid;
 - d. Pengelolaan gedung dan halaman, pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan dan kebersihan umum;
 - e. Pengelolaan keuangan, dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid; dan
 - f. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua, murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerja sama antara sekolah dan lembaga sosial.

2. Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi

Kepala sekolah bertugas memberikan bimbing, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan

kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar, tugas tersebut sebagai berikut.

- a. Membimbing guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai;
- b. Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid; dan
- c. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu dicapai.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip 1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis; 2) dilaksanakan secara demokratis; 3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru); 4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru); 5) merupakan bantuan profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Kepala sekolah dalam statusnya sebagai supervisi pendidikan memiliki fungsi dan peranan dalam memberikan pengawasan terhadap jalannya pelaksanaan seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Peranannya sebagai pengawas sekolah adalah membantu guru-guru dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa. Untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta meningkatkan prestasi belajar siswa (Burhanuddin, 2005: 100).

E. FUNGSI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

Stoner (1978) mengemukakan 8 fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer yaitu 1) bekerja dan dengan melalui orang lain; 2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; 3) bertanggung jawab dan mampu mempertanggung jawabkan; 4) berfikir secara realistis dan konseptual; 5) sebagai juru penengah; 6) adalah seorang politis; 7)

adalah seorang diplomat; dan 8) mengambil keputusan yang sulit. Lazaruth (1994) menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah yaitu sebagai berikut 1) administrator pendidikan, sebagai administrator berarti untuk meningkatkan mutu sekolah, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolah misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan; 2) supervisor pendidikan, sebagai supervisor berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya; dan 3) pemimpin pendidikan, sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru dan staf bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.

Menurut Mulyasa (2007: 103) ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru antara lain sebagai berikut.

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi dan mencapai tujuan sekolah sehingga kepala sekolah harus mau bekerjasama melalui orang lain;
2. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya;
3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa

berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya.

F. PERAN KEPALA SEKOLAH

Seorang kepala sekolah yang berperan sebagai administrator memiliki sepuluh peran yaitu, peran pribadi, kepala, pemimpin, penghubung, peran pengetahuan supervisi, penabur pengetahuan, juru bicara, peran dalam mengambil keputusan, wiraswastawan, pemecah waktu, pengalokasi sumber daya, dan perunding. Secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama yaitu sebagai berikut.

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah
 - a. Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah. Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif, di mana staf berbagi pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran.
 - b. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal. Kelompok internal seperti 1) pengawas dan pengelola pendidikan pusat; 2) dewan sekolah; 3) teman sejawat; 4) orang tua; 5) masyarakat sekitar; 6) guru; dan 7) siswa. Sedangkan kelompok eksternal yaitu profesor, konsultan, badan akreditasi, dan sebagainya.

2. Peran manajerial kepala sekolah

- a. Peran manajer merupakan aspek utama kepemimpinan kepala sekolah. Keterampilan manajerial yaitu 1) teknis/*technical*, mencakup teknik proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian); 2) manusia/*human*, keterampilan hubungan antara manusia, memotivasi dan membangun moral; dan 3) konseptual/*conceptual*, menekankan pada pengetahuan dan teknis terkait jasa atau produk tentang organisasi.
- b. Secara umum, kepala sekolah harus memimpin dari pusat (*lead from the centre*), demokratis, mendelegasikan tanggung jawab, memberi kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha elaboratif yang mengikat siswa, guru dan orang tua. Hal tersebut mengandung arti bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi.
- c. Kepemimpinan untuk kepala sekolah yaitu 1) kepemimpinan struktural; 2) kepemimpinan fasilitatif; 3) kepemimpinan yang mendukung; dan 4) kepemimpinan partisipatif. Semua faktor tersebut menekankan keterampilan manajerial dan administrasi. Keberhasilan kepala sekolah adalah dapat memodifikasi atau menyesuaikan empat faktor kepemimpinan sesuai kebutuhan sekolah.

3. Peran kurikulum pengajaran kepala sekolah

Bidang kurikulum pengajaran hendaknya menjadi prioritas kerja utama kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Ada enam peran kepala sekolah di bidang kurikulum pengajaran yaitu a) menjamin kualitas pengajaran; b) mengawasi dan mengevaluasi pengajaran; c) mengalokasi dan melindungi waktu pengajaran; d) mengoordinasi kurikulum; e) memastikan isi mata pelajaran tersampaikan; f) monitoring kemajuan siswa. Enam peran tersebut menggambarkan suatu contoh kepala sekolah efektif.

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun demikian, fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian.

Para tokoh manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi atau bagian apa saja yang harus ada dalam manajemen. Selain itu, istilah yang digunakan juga berbeda-beda. Namun menurut Fattah (2012: 35), secara umum, perbedaan-perbedaan tersebut mempunyai titik temu dalam menyebutkan fungsi-fungsi manajemen yaitu sebagai berikut.

A. PERENCANAAN

Fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan secara matang dengan melakukan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi (Andang, 2014: 25). Dalam perencanaan yang perlu diperhatikan adalah menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, dan bagaimana melakukannya, membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektifitas maksimum melalui proses penentuan target, mengembangkan alternatif-alternatif rencana, mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan.

Mondy, Noe dan Premeaux (1993) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil. Terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (David, et. al. 1990). Burhanuddin (2005: 168) mengatakan bahwa perencanaan adalah “bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksanaan (tenaga) yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.

Langkah-langkah dalam perencanaan (Asmendri 2012: 15) yaitu a) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai; b) meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan; c) mengumpulkan data atau informasi-informasi yang diperlukan; d) menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan; e) merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan. Adapun syarat-syarat perencanaan (Asmendri 2012: 15) terdiri atas a) perencanaan harus didasarkan pada tujuan yang jelas; b) bersifat sederhana, realistis, dan praktis; c) terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan; d) memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu; e) terdapat pertimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing; f) diusahakan adanya penghematan biaya, tenaga, waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sewaktu-waktu; g) diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan.

Sarwoto (1978:70) mengidentifikasi syarat-syarat perencanaan yaitu a) tujuannya dirumuskan secara jelas; b) bersifat sederhana/simple artinya dapat dilaksanakan; c) memuat analisis dan penjelasan serta penggolongan tindakan usaha yang direncanakan untuk dilakukan; d) memiliki fleksibilitas; e) planning didukung oleh

ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

B. PENGORGANISASIAN

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan struktur yang sudah dibentuk dalam organisasi. Artinya, deskripsi tugas yang akan dibagikan adalah berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam suatu organisasi. Pengorganisasian suatu tugas dapat memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana. Dalam pengorganisasian, terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan, antara lain menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien, menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektifitas.

Hasibuan (1996) mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Sarwoto (1978: 77) mengungkapkan pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun proses *organizing* meliputi berbagai rangkaian kegiatan yang bermula pada orientasi atas tujuan yang direncanakan dan berakhir pada saat kerangka organisasi yang tercipta terlengkapi

dengan prosedur dan metode kerja, kewenangan personalia serta ketersediaan peralatan yang dibutuhkan. Yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain ialah bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas. Sarwoto (1978: 78) menyebutkan proses *organizing* meliputi beberapa kegiatan yaitu sebagai berikut.

- a. Perumusan tujuan, tujuan harus dirumuskan secara jelas dan lengkap baik mengenai ruang lingkup sasaran dan sarana yang diperlukan serta jangka waktu pencapaian tujuan;
- b. Penetapan tugas pokok, hal yang harus diperhatikan dalam hal ini adalah 1) tugas pokok harus merupakan bagian dari tujuan; dan 2) tugas pokok harus dalam batas kemampuan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu;
- c. Perincian kegiatan, dalam kegiatan ini, selain harus disusun secara lengkap dan terperinci, juga perlu diidentifikasi kegiatan-kegiatan yang penting dan yang kurang penting;
- d. Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi, Kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain dikelompokkan menjadi satu. Kelompok kegiatan sebagai hasil dari pengelompokan ini disebut fungsi;
- e. Departementasi, yaitu merupakan proses konservasi fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi. Dalam hal ini, prinsip yang harus diperhatikan adalah (1) setiap organisasi memerlukan pengkoordinasian; dan (2) setiap organisasi memerlukan adanya hierarki;
- f. Pelimpahan otoritas, otoritas dapat diartikan sebagai kekuasaan atau hak untuk bertindak atau memberikan perintah untuk menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain. Otoritas bersumber dari beberapa hal yaitu (1) ketentuan perundang-undangan atau regulasi-regulasi; (2) posisi dalam konstelasi organisatoris yang telah ditetapkan sebelumnya (AD-ART) organisasi; (3) pelimpahan otoritas; dan (4) perintah atasan;
- g. *Staffing*, merupakan penempatan orang pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departementasi. Prinsip

utama *staffing* adalah prinsip menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*the right man on the right place*), dan prinsip menempatkan orang yang tepat pada jabatan atau pekerjaannya (*the right man behind the gun*); dan

- h. *Faciliting*, merupakan proses terakhir dalam penyusunan organisasi. Fasilitas yang harus diberikan dapat berupa materil/keuangan. Prinsipnya adalah bahwa pemberian peralatan yang disediakan harus cukup dan sesuai dengan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan, serta tujuan yang hendak dicapai organisasi. Jika hal ini sudah selesai, maka organisasi sudah *ready for action* untuk mencapai tujuan.

C. PENGGERAKKAN

Penggerakkan (*actuating*) adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya hubungan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. *Actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning, organizing, controlling*), *actuating* dianggap sebagai intisari manajemen, karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang (Baharudin, 2010: 106).

Terry mendefinisikan *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi (Sarwoto, 1978: 86). *Actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning, organizing, controlling*) *actuating* dianggap sebagai intisari manajemen karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang.

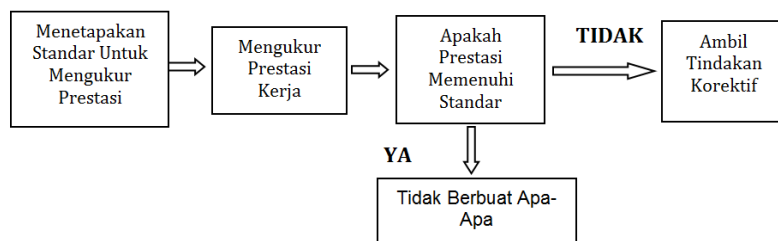
Terry menyatakan bahwa sukses dalam manajemen sebagian dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu a) mendapatkan orang-orang yang cakap; b) mengatakan kepada mereka apa yang hendak dicapai dan bagaimana cara mengerjakan apa yang kita inginkan; c) memberikan otoritas kepada mereka; dan d) menginspirasi mereka dengan kepercayaan untuk mencapai sasaran (Sarwoto, 1978: 86).

D. PENGAWASAN

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai. Berkaitan dengan standar apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (performansi) serta bilamana perlu diambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar yang diharapkan. Tujuan pengawasan menurut konsep sistem adalah membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai dengan syarat-syarat sistem. Artinya dengan melakukan kerja pengawasan, diharapkan dapat mencapai kualitas produk organisasi berdasar perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga konsumen atau *stakeholders* menjadi puas (Baharudin, 2010: 111).

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input, jumlah dan kualitas bahan, staf, uang, peralatan, fasilitas, dan informasi, demikian pula pengawasan terhadap aktivitas penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi, sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan) (Syafuruddin, 2005 : 111).

Agar kegiatan pengawasan berjalan efektif dapat dilakukan melalui tiga tahapan kegiatan yaitu a) tahapan penetapan alat pengukur (*standard*); b) tahapan mengadakan penilaian (*evaluate*); dan c) mengadakan tindakan perbaikan (Manullang, 1987: 183). Fattah (2004: 102) mengungkapkan pengawassan seharusnya merupakan *coercion* atau *compeling*, artinya proses yang bersifat memaksa, agar kegiatan-kegiatan pelaksanaan (*actuating*) dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan. Fattah (2004: 102) mendeskripsikan kegiatan pengawasan melalui bagan berikut.



Gambar 4. Kegiatan Pengawasan

Siagian (1986) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut a) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud; b) anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efektif dan efisien; c) para anggota organisasi benar-benar berorientasi pada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi bukan kepentingan individu; d) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana sehingga memperoleh hasil kerja yang memuaskan; e) standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan f) prosedur kerja ditaati oleh semua piha.

Selain pendapat tersebut di atas, menurut Manullang (1987), fungsi manajemen terdiri atas 1) *forcesting*, merupakan kegiatan meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap kemungkinan yang akan terjadi sebelum sesuatu direncanakan; 2) *planning* termasuk *budgeting*, fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi; 3) *organizing*, merupakan mengelompokkan kegiatan yang ingin diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada di dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan antara masing-masing unit tersebut; 4) *staffing* atau *assembling resources*, berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada di dalam organisasi tersebut; 5) *directing and commanding*, merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik; 6) *leading*, merupakan istilah dalam manajemen yang dikemukakan oleh Louis A. Allen. Pekerjaan *leading* yaitu a) mengambil keputusan; b) mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan; c) memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak; dan d) memilih orang-orang yang akan menjadi anggota kelompoknya; 7) *coordinating*, melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi percekcoakan, kekosongan kegiatan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi; 8) *motivating*, merupakan kegiatan dalam

memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan agar mereka dapat melakukan kegiatan sesuai dengan apa yang diharapkan; 9) *controlling*, merupakan kegiatan mengadakan penilaian, mengoreksi pekerjaan sehingga apa yang dilakukan oleh karyawan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang ditetapkan; dan 10) *reporting*, merupakan kegiatan menyampaikan atau melaporkan perkembangan atau hasil kegiatan atau pekerjaan serta pemberian keterangan mengenai hal yang berhubungan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada atasan baik dengan lisan maupun dengan tulisan.

Tabel 1. Matriks Fungsi-Fungsi Manajemen

Ahli	Fungsi-fungsi manajemen							Akronim
Luther Gullick	Plan ning	Orga nizing	Staffing	Directing	Coordinating	Reporting	Budgeting	POSDCoRB
Ernest Dale					Innovating		Controlling	POSDIRC
Koontz & Donnel								POSDC
William Newmn			Assembling	Resources	Directing			POARD C
Henry Fayol			Commanding	Cordinating				POCCC
G. Terry			Actuating					POAC
John F. Mae			Motivating					POMC
Deming		Do	Check	Act				PDCA
John D. Millet				Directing	Facilitating			DF

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SEKOLAH DASAR

Sekolah dasar adalah sebuah organisasi sosial yang mempunyai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama sekolah dasar memberikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik di sekolah dasar. Sekolah dasar memiliki staf sendiri yang merupakan sumber daya manusia yang dimiliki. Sekolah dasar juga memiliki sumber daya sendiri, yaitu terdiri dari finansial, material, dan fisik. Manajemen sekolah merupakan usaha manusia yang bekerja sama. Walaupun kepala sekolah adalah pengelola sekolah, akan tetapi kerja sama guru, orang tua siswa, dan siswa serta anggota masyarakat sangat penting dengan tujuan agar sekolah dapat dikelola secara efektif dan efisien (Marini, 2014: 2).

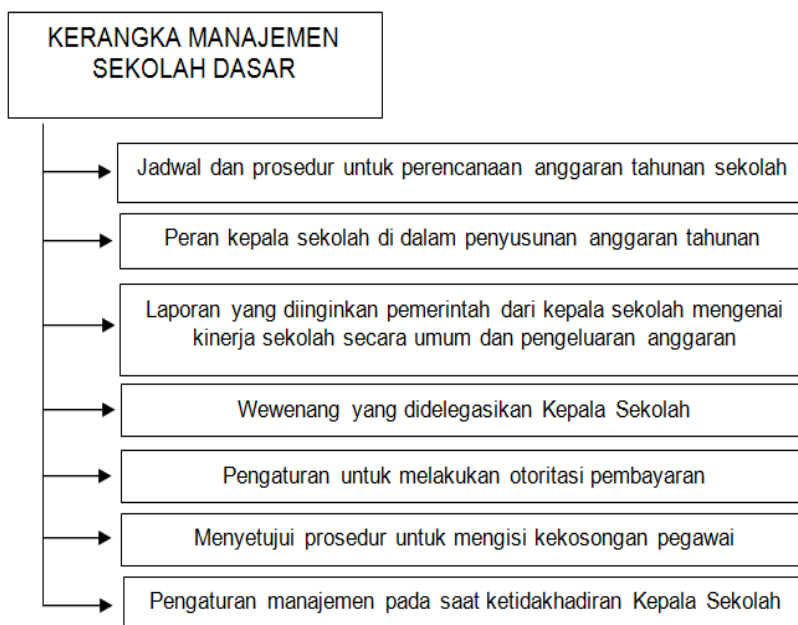
Manajemen sekolah dasar merupakan kegiatan mengelola atau mengatur sekolah dasar. Dengan kata lain, manajemen sekolah dasar berarti penggunaan orang-orang dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan sekolah dasar tersebut. Di sekolah dasar, kepala sekolah sebagai pengelola perlu menggunakan manusia, material, dan sumber daya finansial untuk memenuhi tujuan sekolah yang telah ditetapkan (Marini, 2014: 2).

Manajemen sekolah dasar dilakukan setiap tahunnya atau dalam tim atau sebagai bagian dalam tim manajemen senior. Manajemen sekolah dasar merupakan bagian dari pembuatan keputusan yang dilakukan bersama atau melalui penerimaan tanggung jawab manajemen spesifik untuk beberapa aspek pekerjaan sekolah dasar. Sebagian besar guru-guru di sekolah dasar memiliki tanggung jawab di dalam melaksanakan manajemen sekolah dasar. Peran manajemen yang dilakukan oleh guru-guru di sekolah dasar (Marini, 2014 : 70) antara lain sebagai berikut.

1. Bekerjasama dengan kepala sekolah dan guru-guru yang lain dalam persiapan dan pengembangan pengajaran, bahan ajar, program, metode, dan penilaian;
2. Berpartisipasi dalam pertemuan yang berhubungan dengan kurikulum sekolah atau administrasi serta organisasi sekolah;
3. Berkontribusi pada seleksi pengembangan profesional dari guru yang lain;
4. Mengkoordinasikan atau mengelola pekerjaan guru-guru lain;
5. Melakukan pengelolaan kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum dan berpartisipasi pada bagian yang dibutuhkan di dalam review dan pengembangan fungsi sekolah; dan
6. Berpartisipasi dalam tugas administrasi dan orang-orang yang memberikan dukungan kepada guru, serta mengalokasikan peralatan dan material.

B. KERANGKA MANAJEMEN SEKOLAH DASAR

Kerangka manajemen untuk sekolah dasar harus meliputi pernyataan eksplisit mengenai kewajiban dan tanggung jawab semua pegawai sehubungan dengan manajemen pembelajaran siswa dan kurikulum. Manajemen kurikulum meliputi semua anggota komunitas sekolah dasar yang bekerjasama sebagai sebuah tim. Pekerjaan dalam sebuah tim di sekolah dasar merupakan hal yang penting terutama antara pemerintah dan pegawai sekolah dasar, antara pegawai-pegawai sekolah dasar, serta pegawai dan orang tua.



Gambar 5. Kerangka Manajemen Sekolah Dasar

Siswa merupakan pusat dari semua aktivitas sekolah dasar. Selain itu, seluruh sekolah harus dikelola secara baik sehingga dapat memberikan manfaat bagi siswa. Manajemen sekolah dasar yang efektif memegang peranan penting yang memungkinkan guru-guru memenuhi kebutuhan siswa-siswanya. Guru-guru memiliki hak untuk mengharapkan sekolah dasar dapat dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan kondisi untuk pengajaran dan pembelajaran yang baik. Kepala sekolah dan guru-guru senior memiliki tanggung jawab utama untuk menciptakan kondisi ini.

Manajemen setiap sekolah dasar melibatkan seluruh pegawai di sekolah dasar tersebut pada tingkatan yang signifikan. Tanggung jawab ini harus dilaksanakan di dalam kerangka yang diciptakan di bidang kurikulum, penilaian, dana manajemen sekolah dan guru-guru di dalam sekolah sekolah tersebut.

C. RUANG LINGKUP MANAJEMEN SEKOLAH DASAR

Ruang lingkup manajemen sekolah sangatlah luas yang meliputi elemen-elemen perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan, pengordinasian, pembuatan keputusan,

evaluasi, serta kegiatan-kegiatan dan program-program. Dengan kata lain, manajemen sekolah dasar meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut 1) perencanaan semua kegiatan dan program sekolah dasar pada awalnya yaitu pengakuan, pekerjaan akademik, kegiatan ko-kurikuler, ujian, promosi siswa ke kelas yang lebih tinggi, pertemuan pegawai, asosiasi guru dan orang tua; 2) distribusi kegiatan akademik dan ko-kurikuler di antara anggota pegawai sesuai dengan minat, kemampuan dan pengalaman; 3) persiapan anggaran tahunan yang menunjukkan penerimaan dan pengeluaran; 4) persiapan jadwal kegiatan; 5) penyediaan pegawai; 6) penyediaan peralatan dan furniture termasuk pembelian, pemeliharaan, perbaikan; 7) penyediaan buku untuk perpustakaan sekolah termasuk pembelian dan pemeliharaan; 8) organisasi kegiatan ko-kurikuler; 9) pemeliharaan catatan; 9) pengawasan kelas secara reguler; 10) pengaturan ujian setiap bulan, setiap semester, dan setiap tahun; dan 11) promosi siswa ke kelas yang lebih tinggi, koordinasi pekerjaan guru dan lain-lain.

D. SEKOLAH DASAR YANG EFEKTIF

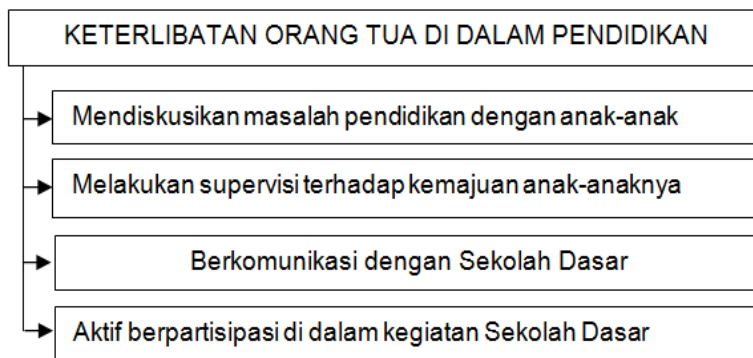
Sekolah dasar yang efektif merupakan sekolah yang memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi secara lokal dari sumber daya yang ada dan menjamin bahwa siswanya datang secara teratur dan memiliki hasil tes yang baik. Menurut definisi ini, sekolah dasar yang efektif lebih menfokuskan pada kualitas hasil daripada kualitas proses yang dilaksanakan (Marini, 2014 : 77).

Hal ini berbeda dengan definisi kurikulum nasional yang mengarahkan kita pada asumsi bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memaksimumkan pencapaian siswa dan perkembangan individu serta mempersiapkan siswa untuk kehidupan selanjutnya. Agar menjadi efektif, sekolah tidak perlu meningkatkan level sumber dayanya. Sekolah akan efektif jika memiliki pemimpin yang kuat, keterlibatan orang tua di dalam proses yang dilakukan sekolah, bebas dari kontrol dan pengaturan eksternal yang berlebihan, memiliki guru-guru dengan kualitas yang tinggi. Kepemimpinan yang kuat artinya sekolah memiliki misi akademis yang jelas, memiliki standar dan menciptakan etos yang baik (Marini, 2014: 77).

Dalam upaya peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan, seorang pemimpin lembaga harus dapat mengelola dengan baik kegiatan pembelajaran beserta pendidiknya demi tercapainya peningkatan iklim profesionalisme dalam dunia pendidikan, selain itu perlu dikelola dengan baik ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang dibutuhkan, dan bagaimana melakukan pengelolaan partisipasi masyarakat sekitar dalam memberikan dukungan (*support*) terhadap kegiatan pendidikan di sekolah atau madrasah (Baharuddin, 2010: 17).

Karakteristik sekolah dasar yang baik (Marini, 2014: 78) adalah sebagai berikut 1) kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki tujuan; 2) keterlibatan kepala sekolah; 3) keterlibatan pegawai sekolah di dalam perencanaan; 4) konsistensi, keberlanjutan, dan kemajuan di dalam kegiatan pengajaran; 5) pendekatan pembelajaran yang terstruktur; 6) pengajaran yang menantang secara intelektual; 7) lingkungan yang berpusat pada pekerjaan dan iklim kerja yang positif; 8) tugas yang terdefinisi secara jelas; 9) komunikasi yang baik antara guru dan siswa; 10) catatan tertulis; 11) keterlibatan orang tua dan masyarakat; dan 12) pekerjaan yang ditunjukkan dan bernilai.

Sekolah dasar memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk memulai komunikasi dan mengundang partisipasi. Sekolah dasar dapat mengundang orang tua dan anggota masyarakat ataupun ahli pendidikan. Melalui pemberian kesempatan bagi orang tua untuk berkonsultasi akan berhubungan secara langsung dengan pencapaian anak-anaknya dan meningkatkan kualitas sekolah.



Gambar 6. Keterlibatan Orang Tua Di Dalam Pendidikan

Pendapat lain menyatakan bahwa sekolah dasar yang efektif harus dapat memberikan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas tinggi. Hal ini dapat dicapai apabila guru-guru sekolah dasar tersebut melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Menetapkan dan memelihara etos ruangan kelas yang baik sehingga siswa-siswanya termotivasi untuk belajar;
2. Merencanakan, mempersiapkan, dan mengorganisasikan pelajaran dengan baik dan menjamin siswa-siswa memahami mengenai apa yang akan dipelajari;
3. Mengenal kebutuhan organisasi ruang kelas yang baik meliputi organisasi sumber daya;
4. Membuat contoh dan hubungan yang baik dengan siswa-siswa;
5. Memiliki pengharapan yang tinggi tetapi dapat dicapai dari siswa-siswa baik dari segi performa akademik maupun perilaku yang baik;
6. Memberikan tugas yang sangat sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan pengetahuan sebelumnya yang dimiliki siswa secara individu;
7. Memahami peran bahasa dalam pembelajaran;
8. Menjamin bahwa siswa dalam memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan didorong menjadi independen dan bertanggung jawab serta dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang akan dicapai;
9. Memeriksa bahwa pembelajaran terjadi dengan menjamin bahwa penilaian merupakan bagian integral dari ruang kelas;
10. Bekerja untuk memberikan informasi diagnostik mengenai kemajuan siswa dan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pengajarannya dan menginformasikannya kepada orang tua siswa; dan
11. Mendukung pembelajaran di ruang kelas dengan pekerjaan yang dikerjakan di rumah yang tepat dan sesuai dengan kebijakan sekolah dasar.

Sekolah dasar yang didukung oleh masyarakat adalah sekolah dasar yang di dalamnya seluruh anggota masyarakat termasuk pengelola, guru-guru, pegawai sekolah dasar, orang tua, dan anggota masyarakat sekitar berpartisipasi dalam usaha untuk mencapai tujuan sekolah yaitu meningkatkan performa siswa. Karakteristik-

karakteristik sekolah yang didukung oleh orang tua dan masyarakat yang secara efektif dapat memelihara keberhasilan akademik dari semua siswa yang berbeda secara kebudayaan dan ekonomi. Mereka semua bertanggungjawab atas (Marini, 2014: 96) 1) fasilitas sekolah dasar yang bersih dan teratur; 2) pegawai sekolah dasar yang ramah dengan pelayanan dukungan komunikasi yang efektif; 3) pelayanan yang diberikan sekolah dasar di luar kelas; dan 4) program pengembangan sumber daya dan sukarelawan menyeluruh. Keterlibatan orang tua dan masyarakat di sekolah memberikan manfaat secara signifikan bagi siswa yaitu 1) prestasi akademik siswa meningkat; 2) sikap belajar siswa meningkat; 3) tingkat *drop-out* yang menurun; 4) keamanan dan stabilitas emosi yang meningkat; dan 5) perilaku yang meningkat dan kehadiran di sekolah dasar yang lebih baik.

Sekolah dasar yang baik berbeda dengan sekolah dasar yang efektif. Sekolah dasar yang efektif berkembang secara efektif dengan cara memeriksa baik dimensi normatif maupun prosedural. Keadaan ini menunjukkan bahwa sekolah dasar yang efektif berkembang dengan sukses dalam segala arah. Sedangkan sekolah dasar yang baik berkembang dengan sukses menurut agenda yang telah disetujui. Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan yang tepat dan yang telah disetujui di mana tujuan-tujuan ini ditentukan baik secara internal dan eksternal.

E. FOKUS MANAJEMEN SEKOLAH DASAR

Manajemen sekolah dasar merupakan proses di mana kepala sekolah dasar selaku administrator bersama atau melalui orang lain berupaya mencapai tujuan institusional sekolah dasar secara efisien. Fokus manajemen sekolah dasar adalah memberikan bekal kemampuan dasar kepada siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara dan anggota umat manusia serta mempersiapkan siswa untuk mengikuti pendidikan menengah.

F. PENERAPAN

Untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, ada 5 hal yang harus diterapkan (Baharuddin, 2010: 19) yaitu 1) pengembangan dan perbaikan kurikulum berbasis kompetensi; 2) memperhatikan kondisi kebutuhan-kebutuhan siswa dan masyarakat; 3) sistem evaluasi yang ada hendaknya dirancang dengan berbasis keahlian peserta didik. Ini berarti sistem pendidikan yang dijalankan lebih menitik beratkan kepada pengukuran kemampuan peserta didik pada ranah psikomotor, daripada hanya sekedar memiliki dan mengetahui pengetahuan dan keahlian yang diajarkan pendidik; 4) perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan dan ketersediaan bahan ajar; dan 5) menambah intensitas pelaksanaan pelatihan (*training*) bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Umaedi (1999), ada 2 faktor penyebab perbaikan mutu selama ini tidak berjalan dengan lancar yaitu 1) strategi pembangunan pendidikan masih lebih besar pada *input oriented*. Hal ini berarti paradigma yang dijalankan pemimpin lembaga pendidikan terlalu bersandar pada asumsi, bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, maka akan menghasilkan output atau keluaran yang bermutu; dan 2) pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro tidak terjadi atau tidak berjalan di tingkat mikro (sekolah atau madrasah) (Baharuddin, 2010). Namun begitu ada kekuatan atau upaya peningkatan mutu sekolah yang dapat dilakukan antara lain 1) pembagian tugas yang efektif dan efisien; 2) pemanfaatan dana yang profesional; 3) program peningkatan mutu sekolah; 4) pembentukan tim sukses peningkatan mutu sekolah; 5) design standar yang tepat; 6) sistem organisasi yang efektif; 7) kepemimpinan yang efektif; dan 8) motivasi personal.

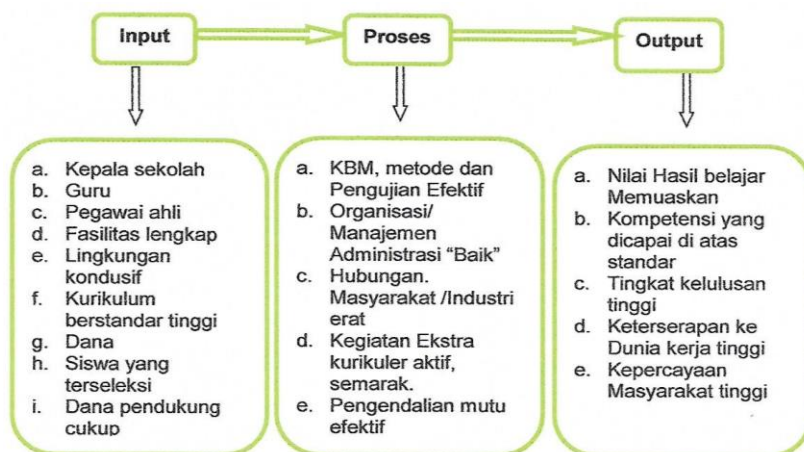


KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGKAT SEKOLAH MENENGAH

A. KONSEP MANAJEMEN MUTU SEKOLAH MENENGAH

Mutu dalam konteks pendidikan, menurut kemeterian pendidikan nasional sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2002) yaitu mencakup input, proses, dan outputnya pendidikan. Sekolah Menengah sebagaimana menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas yang menyatakan bahwa sekolah menengah merupakan lanjutan pendidikan dasar. Sedangkan menurut PP No 29 Tahun 1990 yang menyatakan bahwa pendidikan menengah adalah pendidikan yang diselenggarakan bagi lulusan pendidikan dasar. Jadi, Manajemen Mutu Sekolah Menengah adalah upaya yang dilakukan dalam memperbaiki kualitas sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah (SMP, SMA/K/MA) guna tercapainya tujuan pendidikan.

B. SASARAN MUTU PENDIDIKAN



Gambar 7. Sasaran Mutu Pendidikan

C. KARAKTERISTIK MENJADIKAN SEKOLAH BERMUTU

1. Hal-Hal yang Diperlukan untuk Mengelola Sekolah

Untuk mengelola sekolah diperlukan hal-hal antara lain 1) memahami fungsi sekolah serta maksud dan tujuan pendidikan/cita-cita bangsa; 2) memahami kebijakan Pemerintah dalam bidang pendidikan dan UU Sisdiknas; 3) memahami standar pendidikan yang ditetapkan; 4) memahami prinsip manajemen dan administrasi; 4) memahami kurikulum dan pengembangannya; 5) memahami tuntutan kebutuhan peserta didik (life skill) dan tuntutan masyarakat; dan 6) memiliki visi dan misi, dengan cara (a) bersifat ambisius, ideal; (b) rasional, bisa dicapai; (c) bersifat menantang; (d) memberi nuansa kinerja bermutu; (e) menumbuhkan motivasi dan kegairahan bekerja; (f) membangun kekompakan/kebersamaan; (g) memberikan kebanggaan; (h) singkat, jelas, sarat makna; dan (i) mengesankan.

2. Sasaran Hasil Mutu Pendidikan

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan menyatakan bahwa sasaran pendidikan adalah membentuk kecakapan hidup yang terdiri atas 1) berakhlak mulia (beriman & bertakwa); (2) cerdas, kreatif, inovatif; (3) cakap berkomunikasi/bersosialisasi; (4) menguasai ilmu pengetahuan; (5) terampil bekerja; (6) bertanggung jawab sebagai warga bangsa.

3. Dimensi Mutu Sekolah

Menurut Martinice mutu sekolah terdiri atas 1) melaksanakan kegiatan sesuai fungsi (tepat sebagai lembaga pendidikan); 2) memiliki keunggulan; 3) terpercaya sebagai sekolah yang baik; 4) kondisi nyaman, menyenangkan; 5) penampilan fisik maupun kegiatan menarik; dan 6) mengesankan, favorit.

4. Fokus Manajemen Sekolah Menengah

Pengelolaan sekolah menengah terfokus pada 1) pembaharuan SMA yang berkelanjutan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan; 2) implementasi sistem manajemen abad 21 dengan mempertimbangkan peran SMA dalam membangun MBS di SMA; 3) implementasi sistem manajemen SMA dalam kerangka konsep *balance scorecard* dengan melakukan sinkronisasi terhadap MBS; 3) implementasi sistem manajemen SMA dalam kerangka *good*

governance, dan 4) implementasi sistem manajemen SMA yang adaptif dengan perkembangan *ICT*.

Delapan Standar Pendidikan sebagai acuan/arah pengelolaan sekolah yaitu 1) standar isi, antara lain a) memahami fungsi lembaga sekolah sebagai wawasan wiyata mandala; b) melakukan pengembangan kurikulum sekolah (KTSP), termasuk silabus; c) menyelenggarakan kegiatan intra kurikuler, ekstra, dan bimbingan konseling; d) menerapkan pendekatan kurikulum berbasis kompetensi dan strategi PSG; d) menerapkan struktur program pembelajaran sesuai standar; 2) standar proses, antara lain a) menerapkan jumlah siswa maksimal per kelas 32 siswa; b) beban kerja guru mengajar minimal 24 jam/minggu; c) menerapkan prosedur penyelenggaraan KBM (penyusunan RPP, pengelolaan kelas dan pembelajaran, penyelenggaraan evaluasi & penilaian); d) memberikan pengalaman belajar yang variatif, eksplorasi, elaborasi, konfirmasi, dan pemanfaatan TIK; dan e) melaksanakan program prakerin.

Kemudian 3) standar kompetensi lulusan, antara lain terdiri dari a) menyusun & menetapkan KKM; b) menetapkan kriteria kenaikan kelas dan kelulusan yang memenuhi standar; c) mengembangkan “kecakapan hidup”; d) mengembangkan kemampuan berkreasi/berkarya; kemampuan menggali informasi; dan e) mengembangkan sikap santun, etika, estetika, disiplin, sportif, percaya diri; 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, antara lain a) memenuhi kebutuhan jumlah guru dan tenaga kependidikan, sesuai ketentuan; b) memenuhi kualifikasi akademik; c) memenuhi kualifikasi “khusus”/kepribadian; d) memenuhi kualifikasi kompetensi di bidang tugasnya; dan e) memiliki kemampuan wirausaha.

Selanjutnya 4) standar sarana dan prasarana, yang terdiri atas a) sekolah memiliki luas lahan minimal 3500 m² (untuk bangunan 1 lantai); b) memiliki ruang pembelajaran umum (RPU), pembelajaran khusus (RPK), ruang penunjang (RP), ruang bussines center (dengan ventilasi udara dan pencahayaan yg cukup); dan c) memiliki sanitasi air bersih yg cukup, saluran air hujan dan air limbah, dan tempat-tempat sampah; 5) standar pengelolaan, antara lain a) dalam pengelolaan, memiliki visi dan misi; b) memiliki Program Kerja jangka panjang, menengah, dan program kerja tahunan; c) memiliki struktur

organisasi serta uraian tugas dan mekanisme kerja; dan d) menciptakan lingkungan & iklim kerja kondusif; 6) standar pembiayaan, yaitu a) sekolah memiliki investasi lahan dan gedung, investasi lainnya; serta biaya untuk operasional dan pengembangan sekolah; b) memiliki rencana kerja dan rencana anggaran sekolah; c) pengelolaan dana masyarakat dilakukan transparan, efisien, akuntabel; dan d) buku catatan pengelolaan yg lengkap, serta pelaporan pertanggung jawaban; 7) standar penilaian pendidikan, yaitu terdiri atas a) sekolah melaksanakan penilaian hasil belajar, dengan pelaksanaan test/ulangan/ujian sesuai Standar Operasional Prosedur; b) sekolah menginformasikan secara jelas kepada para siswa tentang kompetensi yang hendak dicapai serta segala rancangan dan kriteria penilaiannya; c) alat dan teknik penilaian disesuaikan dengan karakteristik mata pelajaran serta mengacu pada indikator pencapaian kompetensi; d) melaksanakan penilaian afeksi untuk menilai sikap/akhlak dan kepribadian; e) melaksanakan program remedial; f) pelaksanaan uji kompetensi dengan melibatkan unsur DU-DI; dan g) sekolah menetapkan kriteria kenaikan kelas/kelulusan.

A. KONSEP DASAR PENDIDIKAN TINGGI DAN PERGURUAN TINGGI

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 3), Istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti sama, sedangkan sebenarnya mempunyai arti yang berlainan. Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi dari pada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Atau dengan kata lain, menurut penulis pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, sarjana, magister, program doktor, program profesi, dan program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sebaliknya perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.

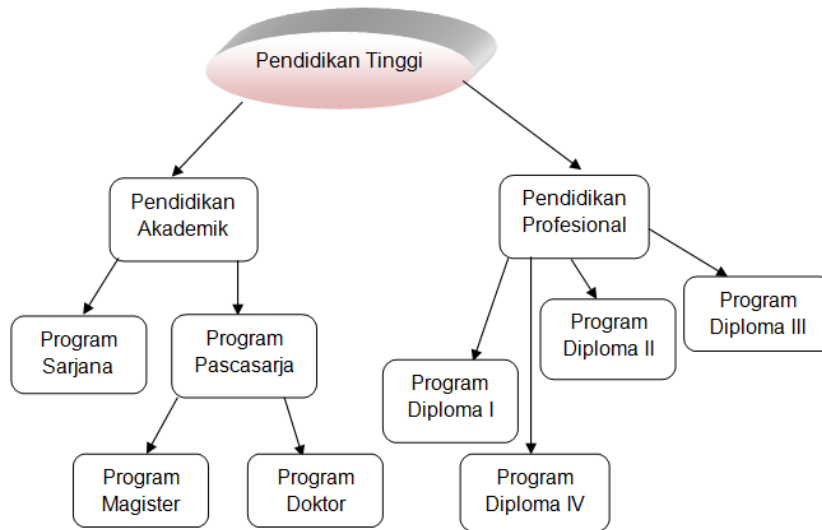
1. Konsep Pendidikan Tinggi

Menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi adalah:

- a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan atau memperkaya hasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian.
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 4) Pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan pendidikan profesional. Pendidikan akademik merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan, sedangkan pendidikan

profesional merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu.



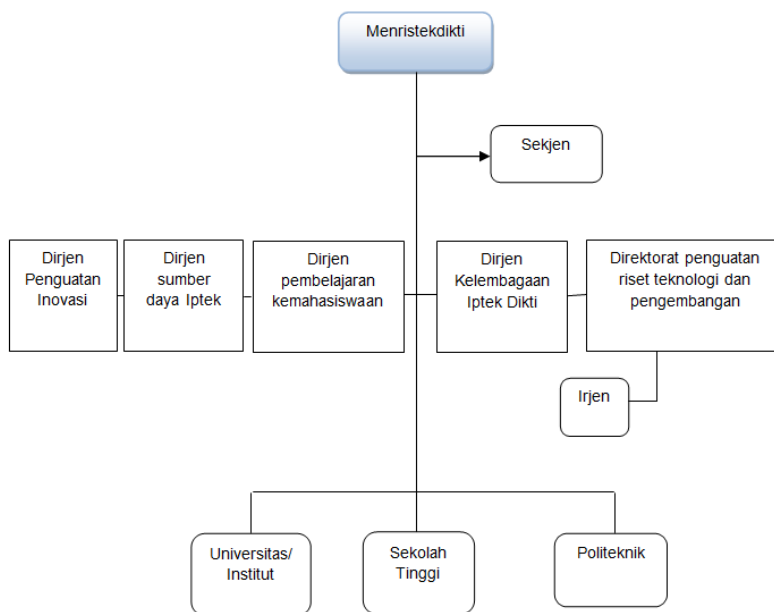
Gambar 8. Pembagian pendidikan tinggi

2. Konsep Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi (pembelajaran), penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik seperti kriteria yang sudah disebutkan diatas. Penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya menemukan kebenaran dan atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian. Atau menurut penulis penelitian adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode secara sistematis untuk memperoleh informasi, data dan keterangan. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Atau menurut penulis, pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan bangsa.

Perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Pengertian dari masing-masing satuan pendidikan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Akademi, menyelenggarakan program pendidikan profesional pada satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, atau kesenian tertentu.
- b. Politeknik, menyelenggarakan program pendidikan profesional pada beberapa bidang pengetahuan khusus atau perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi
- c. Sekolah tinggi, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu
- d. Institut, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian.
- e. Universitas, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam beberapa disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian tertentu.



Gambar 9. Struktur organisasi pendidikan tinggi dan perguruan tinggi

B. PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN TINGGI

Pedoman pengelolaan perguruan tinggi terdiri atas dua yaitu: (1) yuridis atau hukum dan perundang-undangan yang terdiri atas UU No 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No 12 Tahun 2012 Tentang Dikti, PP No 4 Tahun 2014 serta Permendikti; (2) teori-teori dan ilmu pengetahuan berupa buku dan karay ilmiah/ jurnal hasil penelitian.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang pendidikan tinggi mengatur bahwa penyelenggaraan perguruan tinggi yang dilakukan oleh masyarakat haruslah berbentuk yayasan atau badan yang bersifat sosial. Ketentuan tampaknya dimaksudkan untuk memberikan status badan hukum pada penyelenggaraan pendidikan tinggi. Jadi, ada semacam jenjang dalam penyelenggaraan perguruan tinggi swasta, yaitu jenjang pertama universitas dan jenjang kedua yayasan. Untuk perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi sendiri sudah merupakan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang bersifat nirlaba atau non profit, sejajar dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam perkembangan lebih lanjut, ada tujuan untuk mengubah perguruan tinggi milik swasta menjadi semacam badan hukum tersendiri. Motivasi didorong oleh penilaian bahwa adanya dua jenjang penyelenggaraan perguruan tinggi swasta menimbulkan birokrasi yang tinggi, sehingga menghambat kelincahan gerak perguruan tinggi swasta. Dengan menjadi badan hukum sendiri, maka perguruan tinggi swasta dapat bertindak lebih mandiri dan otonom serta tidak memerlukan badan hukum lain sebagai penopangnya. Badan hukum adalah badan yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama seperti subyek hukum orang.

C. MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006: 42), Ada beberapa aplikasi fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu

perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas.

Keuntungan memiliki perencanaan strategis yaitu: (a) memberikan pedoman yang lebih baik bagi seluruh jajaran organisasi mengenai titik krusial apa yang sedang kita kerjakan, (b) membuat para manajer lebih waspada mengenai perubahan, kesempatan baru, dan perkembangan ancaman, (c) memberikan pada manajer alasan-alasan yang masuk akal mengenai prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi, (d) membantu mengintegrasikan berbagai keputusan yang berhubungan dengan strategi tertentu yang dilakukan oleh berbagai manajer pada berbagai bidang di perguruan tinggi, (e) menciptakan suatu sikap manajemen yang lebih produktif daripada sikap defensif atau reaktif yang kadang sudah terlambat.

2. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja disuatu universitas, yang masing-masing mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Ada 4 jenis kelompok karyawan yang mempunyai tugas yang berbeda-beda yaitu: (a) karyawan akademik, merupakan para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian ilmiah, (b) karyawan administrasi, merupakan karyawan yang bekerja di direktorat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya. (c) karyawan penunjang akademik, merupakan mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan diperpusatakaan, laboratorium, bengkel latihan, dan sejenisnya. (d) karyawan penunjang lainnya, merupakan karyawan lain seperti sopir, tukang kebun, petugas pembersihan gedung, petugas pemeliharaan, dan sejenisnya.

Tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, seleksi pelatihan, pengembangan karir, pembuatan rincian tugas (*job description*) dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan organigram, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation* dan *job mestablishment*), merencanakan kaderisasi, dan lainnya.

3. Penggerakan (*actuating*)

Tugas Penggerakan (*actuating*) adalah tugas menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perguruan tinggi agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karena itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling serta paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi, dan bagian perguruan tinggi.

Fungsi penggerakan meliputi memberikan motivasi, memimpin, menggerakkan mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbalan jasa, mengembangkan para manajer, dan lainnya. fungsi penggerakan kadang-kadang digantikan dengan istilah lain misalnya fungsi kepemimpinan (*leading*).

Alat yang sering kali digunakan untuk membantu memahami kebutuhan manusia adalah hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh A.H.Maslow. hirarki mengenali lima tingkat kebutuhan dasar manusia dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi yaitu:

- a. kebutuhan fisiologis (*physiological need*), lapar dan haus adalah kebutuhan yang paling dasar bagi manusia dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum semua kebutuhan lainnya dipenuhi.
- b. kebutuhan keamanan (*safety need*), keamanan adalah tingkat berupa pakaian, tempat perlindungan atau rumah tempat tinggal dan lingkungan yang menjamin keamanan seperti pekerjaan tetap, pensiun dan asuransi.
- c. kebutuhan afeksi (*affection need*), pengakuan termasuk dalam lingkungan tertentu, bukan hanya lingkungan keluarga tetapi juga lingkungan sosial lainnya seperti tempat kerja.
- d. kebutuhan penghargaan (*esteem need*), kebutuhan penghargaan berbentuk kebutuhan penghargaan diri, rasa keberhasilan, dan pengakuan dari orang lain. Kebutuhan akan status merupakan dorongan utama untuk keberhasilan lebih lanjut.
- e. kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*), tingkat tertinggi kebutuhan manusia adalah rasa pemenuhan diri, yaitu

sumbangan optimalnya pada sesama manusia, suatu realisasi penuh atas potensi diri manusia.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi terakhir manajemen, namun bukan berarti yang paling kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Kalau tidak apa kendalanya dan bagaimana menghilangkan kendala agar hasil kerja adapat sesuai paay yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya setiap akhir tahun angggaran, tetapi jurtru harus secara berkala dalam waktu yang lebih pendek misalnya setiap bulan. Sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat dilaksanakan.

D. DIMENSI MAKNA PERGURUAN TINGGI

1. Dimensi Etis

Universitas dikenal sebagai pusat kreativitas dan pusat penyebaran ilmu pengetahuan bukan demi kreativitas sendiri tetapi tetapi demi kesejahteraan umat manusia. Hakikat tugas dan panggilan universitas adalah mengabdikan diri pada penelitian, pengajaran, dan pendidikan para mahasiswa yang dengan suka rela bergabung dengan para dosen dalam cinta yang sama akan pengetahuan. Universitas bergumul dalam pencarian akan kebenaran secara terus-menerus dan mengkomunikasikannya kepada kaum muda dan kepada siapa pun yang belajar berpikir, sehingga dapat secara benar bertindak dan melayani umat manusia dengan lebih baik. Dalam konteks pencarian kebenaran secara utuh, universitas mempunyai kebebasan akademik. Kebebasan akademik berakar pada martabat manusia yang mempunyai kebebasan internal atau kebebasan dasar dalam pribadinya.

Di sini terasa kekentalan dimensi moral dan etis penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peran universitas pada perlindungan martabat manusia serta pada tanggung jawab moral penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi adalah beberapa contoh dimensi etis dari makna perguruan tinggi.

2. Dimensi Keilmuan

Dunia perguruan tinggi adalah dunia ilmu pengetahuan. Tujuan utama pendidikan tinggi adalah mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan dengan proses belajar mengajar, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hanya di perguruan tinggi melalui pendidikan tinggi ilmu pengetahuan betul-betul dikembangkan dan bukan dipendidikan yang lebih rendah atau ditempat lain. Oleh karena itu, para dosen harus selalu berusaha meningkatkan kompetensi dibidang ilmu pengetahuan dan penelitian yang dikuasainya. Demikian pula, para mahasiswa dirangsang untuk berpikir secara kritis, sistematis, dan taat asas serta mau dan mampu belajar seumur hidup.

3. Dimensi Pendidikan

Di dalam proses pembelajaran, mahasiswa diusahakan menjadi orang yang mau belajar terus-menerus. Proses pembelajaran umumnya bersifat formal. Sebaliknya, pendidikan adalah proses penyiapan manusia muda menjadi manusia dewasa, yaitu manusia yang mandiri dan bertanggung jawab. Dalam proses pendidikan, termasuk pendidikan tinggi tidak ada pengaturan, kurikulum (tidak ada struktur atau sistem). Yang ada adalah penjenjangan, pengaturan, perencanaan, struktur dan sistem mengenai pembelajaran. Pendidikan dapat diberikan baik dalam kurikulum intra, kurikulum ekstra, maupun kurikulum tersembunyi.

Dalam kurikulum intra, pendidikan dapat diberikan dalam bentuk penjelasan dan contoh aplikasi ilmu pengetahuan. Dalam kurikulum ekstra, pendidikan dapat diberikan dalam seni budaya, seni olah raga, seni organisasi, dan lainnya. Sedangkan dalam kurikulum tersembunyi pendidikan dapat diberikan dalam contoh nyata pengaturan dan pengelolaan universitas. Disiplin, keterbukaan, pelayanan, bantuan pada yang lemah, kejujuran, kerja keras yang diperlihatkan dalam pengelolaan universitas adalah nilai-nilai konkret yang merupakan contoh nyata untuk pendidikan.

4. Dimensi sosial

Penemuan ilmiah dan penemuan teknologi telah menciptakan pertumbuhan ekonomi dan industri yang sangat besar. Melalui kegiatan dan perjuangan para ahli dan mahasiswa, kehidupan

demokrasi ditingkatkan dan martabat manusia lebih dihargai. Perguruan tinggi mempersiapkan para mahasiswa untuk mengambil tanggung jawab di dalam masyarakat. Dari para lulusannya, masyarakat mengharapkan pembaruan dan perbaikan terus-menerus dalam tata kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Melalui pengajaran dan penelitian, perguruan tinggi diharapkan memberikan sumbangn dalam memecahkan berbagai problema yang sedang dihadapi masyarakat seperti kekurangan pangan, pengangguran, kekurangan pemeliharaan kesehatan, ketidakadilan, kebodohan, dan lainnya.

5. Dimensi korporasi

Perguruan tinggi memberikan jasa kepada masyarakat berupa pendidikan tinggi dalam bentuk proses belajar mengajar dan penelitian. Yang diajarkan dan diteliti adalah ilmu pengetahuan. Perguruan tinggi memiliki pelanggan yaitu, para mahasiswa dan masyarakat pegguan lulusannya. Perguruan tinggi menghadapi persaingan, yaitu antara perguruan tinggi lain, baik dari dalam maupu luar negeri. Apabila pelanggan (mahasiswa) perguruan tinggi terlalu sedikit, perguruan tinggi tidak dapat membiayai dirinya sendiri, sehingga mengalami defisit dan kalau terus-menerus demikian, kelangsungan hidupnya akan terancam. Perguruan tinggi memiliki dan mengelola berbagi sumber daya seperti manusia, barang-barang, peralatan, keuangan, dan metode. Perguruan tinggi perlu memperkenalkan produknya pada masyarakat agar dikenal dan dibeli.

E. PERGURUAN TINGGI DAN TANTANGAN GLOBALISASI

Globalisasi berpengaruh pada semua tingkah laku manusia dan berdampak dalam tingkatan berbeda pada budaya, masyarakat dan manusia. Ada 4 aspek globalisasi yaitu perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang, serta penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks pendidikan tinggi, globalisasi dapat berbentuk kebebasan masuk dan beroperasinya perguruan tinggi asing kedalam negri tanpa dapat dicegah atau dihindari. Secara formal, globalisasi memang belum menyentuh pendidikan tinggi dan perguruan tinggi, tetapi tampaknya tidak akan lama, kekuatan dan gejalanya tidak dapat dibendung lagi. Pergerakan bebas ilmu

pengetahuan dan teknologi yang merupakan salah satu aspek penting dalam globalisasi tentu akan menyentuh pula bidang pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Apa yang sudah lama terjadi di bidang pendidikan tinggi masih dalam tahap internasional.

Menurut Atkinson (2011), globalisasi bagi perguruan tinggi pun merupakan kekuatan yang mengubah perguruan tinggi dari suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga dari anantara sekian jenis organisasi yang menyediakan informasi dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh waktu dan geografi menjadi suatu lembaga tanpa batasan. Dengan demikian, bagi perguruan tinggi globalisasi berarti sebagai berikut.

1. Teknologi informasi dan komunikasi, seperti internet dan WWW menyediakan peralatan baru yang sangat ampuh dalam membentuk jaringan global untuk pengajaran dan riset. Saat ini proses pembelajaran mungkin masih mengandalkan landasan yang kurang mencukupi untuk proses interaksi berkualitas tinggi. Namun, landasan akan berkembang lebih canggih yang menunjang audio dan video yang lebih baik, bereaksi secara cepat terhadap masukan mahasiswa.
2. Dalam lingkungan baru, suatu organisasi, baik universitas maupun pemberi jasa informasi lainnya, dapat memenuhi kebutuhan. Universitas global akan mampu mengajar mahasiswa di mana pun dan kapan pun, serta dapat mengambil dosen dari mana pun.
3. Universitas sudah tidak memonopoli produksi ilmu pengetahuan. Mereka harus bersaing dengan penyedia jasa informasi dan pengetahuan lainnya yang tidak memerlukan kampus dengan segala fasilitasnya yang mahal.

Dengan demikian, di perguruan tinggi ada dampak yang perlu diantisipasi dan tantangan yang perlu dihadapi yaitu sebagai berikut.

1. Tantangan pada pengelolaan

Setiap negara harus membuka diri seluas-luasnya terhadap masuknya perguruan tinggi, dosen, peneliti dan sebagainya tanpa hambatan sama sekali dalam bentuk apapun. Tampaknya investasi langsung dalam bentuk *brick and mortal* (bangunan dan bentuk fisik) kurang memberikan keunggulan kompetitif mengingat sebagian besar biaya perguruan tinggi adalah gaji dosen. Gaji

diosen asing yang begitu tinggi tampaknya sulit bersaing dengan perguruan tinggi dalam negeri.

2. Tantangan pada proses belajar mengajar

Globalisasi ternyata mengubah cara belajar mengajar, dari bertatap muka dan melalui hubungan personal antara dosen dan mahasiswa menjadi hubungan maya dan non personal, melalui internet, dan video jarak jauh. Menurut Drucker, “tiga puluh tahun dari sekarang kampus universitas besara akan menjadi barang peninggalan. Universitas tidak akan mampu bertahan hidup dalam bentuknya seperti sekarang. Alasannya adalah pergeseran pada pendidikan yang berlangsung secara terus-menerus dari orang-orang yang sudah dewasa yang sudah sangat terdidik dan mnejadi pusat serta sektor pertumbuhan pendidikan.

Banyak yang berpendapat bahwa ramalan Drucker tidak akan terwujud. Proses belajar mengajar tradisional masih tetap diperlukan dan berkembang bersamaan dengan cara baru melalui berbagai alat teknologi informasi. Proses belajar mengajar melalui internet tidak akan dapat menggantikan proses belajar mengajar melalui internet tidak akan dapat menggantikan proses belajar mengajar seperti sekarang ini secara tatap muka digedung universitas. Universitas riset tidak akan tergantikan oleh universitas maya. Meskipun demikian tantangan yang mendasar tetap harus dijawab.

3. Tantangan pada pendidikan nilai

Globalisasi sering kali menghadirkan pengetahuan dan informasi berlebihan yang tidak dapat ditangkap oleh kebanyakan yang tidak mampu pula mencerna tantangan yang menyertainya, sehingga hidup dalam alam globalisasi merupakan resiko dan mengubah identitas seseorang, tempat tinggal, dan kehidupan masa depan. Globalisasi yang tidak sempurna yaitu tidak lengkap tetapi tetap berjalan terus, justru meningkatkan perbedaan antar negara dan menambah ketidak seimbangan dalam segala bidang ekonomi, politik, budaya, agama, dan sosial. Globalisasi yang tidak terkendali membawa ancaman dan ketakutan yang memang dapat dimengerti dalam banyak hal. Globalisasi tidak dapat dikatakan baik atau buruk. Globalisasi akan menjadi seperti apa yang dikehendaki dan diperbuat oleh manusia.



BAB VII

SEKOLAH SEBAGAI SUATU SISTEM

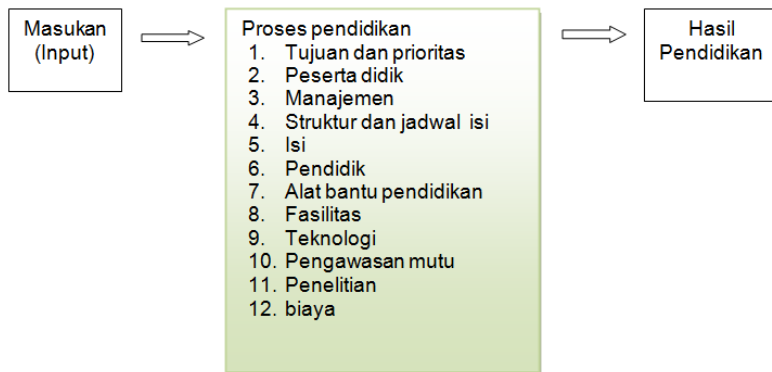
A. PENDIDIKAN SISTEM

Sistem menurut *Oxford English Dictionary* adalah sekumpulan hal yang saling berhubungan atau saling tergantung sehingga membentuk suatu kesatuan yang kompleks; suatu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang telah disusun dengan teratur menurut skema atau rencana tertentu. Menurut *The Random House Dictionary of the English Language*, sistem adalah suatu kumpulan fakta, prinsip, doktrin dan lain-lain, semacamnya dalam bidang khusus mengenai pengetahuan atau pemikiran. Kumpulan itu tersusun rapi dan bersifat komprehensif. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem adalah satu kesatuan yang utuh yang saling berinteraksi, berkomunikasi, ketergantungan satu sama lain dengan maksud untuk mencapai tujuan dari sistem tersebut.

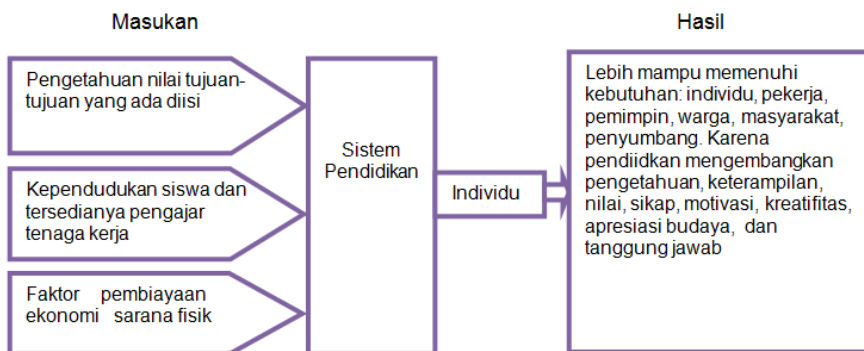
Menurut Fattah (2006: 6-8) pandangan pendidikan sebagai suatu sistem itu dapat dilihat secara mikro dan makro. Secara mikro pendidikan dapat dilihat dari hubungan elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Sedangkan secara makro menjangkau elemen-elemen yang lebih luas.

Berbagai elemen dalam sistem pendidikan itu perlu dikenali secara mendalam sehingga dapat difungsikan dan dikembangkan. Di sinilah persoalan pentingnya penguasaan pendekatan sistem untuk mengkaji masalah-masalah, kelemahan, dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian akan tampak peninjauan secara mikro maupun secara makro berdasarkan pendekatan sistem dapat menghasilkan keputusan yang berupaya perbaikan sistem, sebagian atau seluruhnya, bertahap atau sekaligus. Keputusan ini dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal, produktif, efektif, dan efisien. Pandangan pendidikan sebagai suatu sistem menurut Coombs (1968) dapat dilihat dalam dua hal yaitu 1)

pendidikan secara mikro dilihat dari hubungan elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan; dan 2) pendidikan secara makro menjangkau elemen-elemen yang cakupannya lebih luas.



Gambar 10. Bagan Pendidikan Secara Mikro



Gambar 11. Bagan Pendidikan Secara Makro

B. SEKOLAH SEBAGAI SUATU SISTEM

Sekolah sebagai suatu sistem mencakup beberapa komponen, di mana di antara komponen-komponen tersebut saling terdiri dari beberapa faktor dan komponen yang satu dengan komponen yang lainnya saling terkait sehingga membentuk sebuah sistem. Komponen-komponen dari sistem sekolah terdiri atas masukan (*input*), proses (*process*), keluaran langsung (*output*), dan keluaran tidak langsung

(*outcome*). Adapun ciri-ciri dari sebuah sistem adalah 1) terdiri dari banyak unsur; 2) masing-masing unsur memiliki peranan spesifik untuk mendukung fungsi keseluruhan; 3) tersusun dalam satu tatanan tertentu; 4) antara masing-masing unsur saling memengaruhi, ketergantungan dan berhubungan serta berkomunikasi; 5) berproses melakukan transformasi dengan mekanisme tertentu; 6) tidak tergiur dari pengaruh lingkungan; 7) mempunyai maksud dan tujuan; 8) memerlukan masukan dari luar atau lingkungan memiliki mekanisme kontrol; dan 9) mempunyai batas waktu.

Menurut Irianto (2011: 30-40) pendidikan pada dasarnya adalah hubungan erat antara siswa dan guru atau dosen dengan mahasiswa, antar sekolah dengan perguruan tinggi di lingkungan wilayah tertentu. Hubungan tersebut suatu ketika dinamakan *open system* karena organisasi pendidikan merupakan subjek yang melibatkan lingkungannya. Fungsi organisasi adalah menjalankan proses *input-output system* yang berujung pada hasil produksi berupa output. Ada tiga elemen penting dalam model proses *input-output* antara lain 1) siswa sebagai bahan dasar sekolah atau perguruan tinggi berasal dari lingkungannya, lingkungan eksternal juga merupakan sumber memperoleh sumber daya; 2) tempat proses dan organisasi yang dikenal dengan teknologi produksi; dan 3) sistem hubungan kemanusiaan yang merupakan jembatan antara lingkungan eksternal dan organisasi pendidikan yang merupakan efek dari produksi pendidikan yang bertanggungjawab.

Maka untuk mempertahankan kehidupan, suatu organisasi harus mengejar dan menangkap apa yang dibutuhkan stakeholder. Hal ini disebabkan oleh karena mereka dapat mengubah masukan dan sumber daya untuk kegiatan yang menciptakan lulusan. Lingkungan pendidikan pada umumnya juga bersaing dengan kesehatan, pertahanan dan tujuan lain yang mengamankan sumber-sumber pendanaan.

C. INPUT SEKOLAH

Masukan adalah segala sesuatu yang diperlukan oleh sistem sekolah untuk menghasilkan keluaran yang diharapkan. Masukan terdiri atas 3 hal yaitu 1) masukan baku, merupakan siswa, termasuk karakteristiknya; 2) masukan instrumental, merupakan guru, sarana

dan prasarana, kurikulum, dana dan pengelolaan sekolah; dan 3) masukan lingkungan, merupakan segala sesuatu yang berada di luar lingkungan sekolah. Untuk ketercapaian pendidikan bermutu, fungsional, produktif, efektif, dan akuntabel, maka diperlukan beberapa hal yang terkait dengan input antara lain peserta didik, ketenagaan, fasilitas, biaya, kurikulum, perencanaan dan evaluasi, serta hubungan dengan masyarakat dan iklim sekolah yang memadai.

D. PROSES SEKOLAH

Menurut Sagala (2010) proses adalah perubahan dalam suatu objek atau organisme khususnya tingkah laku atau perubahan psikologis. Proses juga merupakan segala kegiatan yang dilakukan oleh sekolah, termasuk segala proses yang terjadi di dalam sekolah/kelas dalam rangka mengubah masukan untuk menghasilkan keluaran yang ditargetkan, proses di sini mencakup kegiatan belajar mengajar, kegiatan pengelolaan sekolah, serta kegiatan administrasi sekolah.

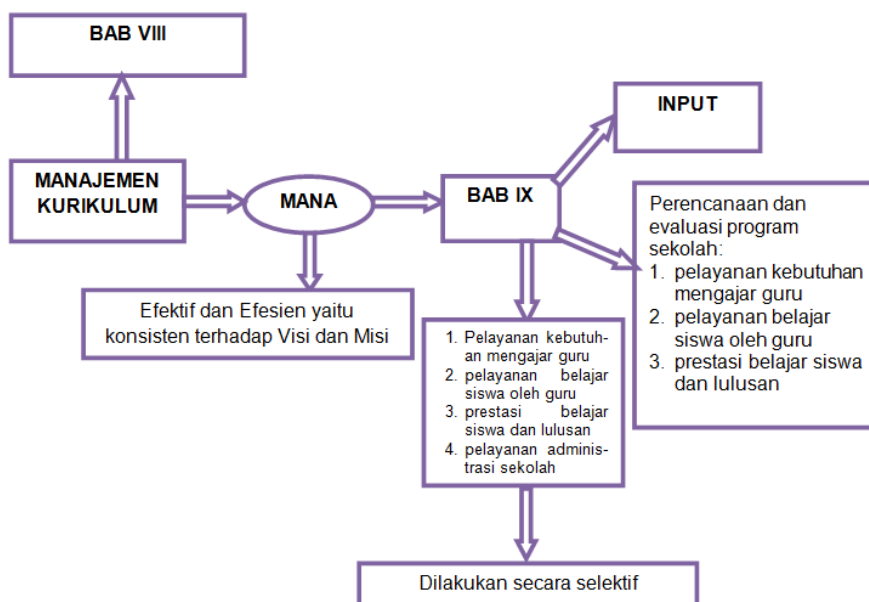
Proses pembelajaran (PBM) merupakan ujung tombak dari proses pendidikan, yang mana suatu kegiatan dilakukan oleh guru, berkaitan dengan materi ajar yang berlangsung dan dikemas secara interaktif, menyenangkan, menantang, memotivasi serta merangsang peserta didik untuk berpikir, aktif, kreatif, dengan menggunakan berbagai pendekatan rahman dan rahim (kasih sayang serta penuh cinta). Suatu proses agar keberhasilannya sesuai harapan, maka harus diawali dengan perencanaan (*planning*). Perencanaan yang baik akan mendorong terselenggaranya proses yang ideal sehingga setiap pelaksanaan proses harus mengetahui unsur-unsur perencanaan, misalnya bagi seorang guru yang akan melaksanakan proses pembelajaran, maka guru tersebut harus menguasai unsur-unsur perencanaan proses pembelajaran yang baik, seperti 1) kebutuhan peserta didik; 2) kompetensi dasar; 3) tujuan; dan 4) strategi, dan lain-lain. Perencanaan yang kurang optimal hanyalah akan menghasilkan kegagalan, sebagaimana pepatah bijak mengatakan “gagal dalam perencanaan sama dengan merencanakan kegagalan” (*fail to plan, plan to fail*).

E. OUTPUT SEKOLAH

Output merupakan hasil dari proses, menghasilkan lulusan sesuai dengan standar tertentu dan tentunya sesuai dengan harapan memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat, orang tua dan pemerintah. Output pendidikan sebagai suatu sistem dapat dicerminkan dari suatu prestasi mutu lulusan sekolah.

F. OUTCOME SEKOLAH

Outcome merupakan keluaran tidak langsung yang menentukan berhasil atau tidaknya sistem sekolah. Outcome pendidikan sebagai suatu sistem dapat dicerminkan dari mutu lulusan sekolah dapat melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau dapat bekerja.



Gambar 12. Bagan Sistem Sekolah (Input-Proses-Output-Outcome)

A. MANAJEMEN PENDIDIK**1. Pengertian Manajemen Pendidik**

Manajemen menurut Terry (1986) adalah sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (*management is the accomplishing of the predertemined objective through the effort of other people*). Sementara itu menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2014: 230) manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur/mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Italia Maneggio yang diadopsi dari bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata manus yang artinya tangan. Jadi, pengertian manajemen pendidik oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2014: 231) adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian. Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama oleh dua orang atau lebih yang didasarkan atas aturan tertentu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (UU No. 20/2003). Uhbiyati (2005: 65) mengemukakan bahwa pendidik adalah orang dewasa yang bertanggungjawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan

tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri.

Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen pendidik merupakan suatu kegiatan merencanakan, mengelola dan mengorganisasikan, mengkomunikasikan sumber daya pendidikan (pendidik) agar dapat berjalan atau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dengan maksud tercapainya tujuan pembelajaran atau tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

2. Tugas, Kewajiban, dan Hak Pendidik

a. Tugas Pendidik

Tugas pendidik (UU No. 20/2003) adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Supardi (2013: 91) menyebutkan tugas seorang pendidik terdiri atas beberapa hal yaitu sebagai berikut.

1) Tugas guru sebagai profesi

Tugas ini menuntut kepada guru untuk mengembangkan potensi profesionalisme diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih adalah mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.

2) Tugas guru di bidang kemanusiaan

Tugas guru di bidang kemanusiaan adalah sebagai orang tua kedua di sekolah. Sebagai orang tua di sekolah, guru harus tampil sebagai idola yang dapat menarik simpati siswa. Guru harus dapat memotivasi siswanya untuk secara aktif melakukan kegiatan belajar di kelas maupun diluar kelas, serta secara mandiri di rumah.

3) Tugas guru di bidang kemasyarakatan

Tugas guru di bidang kemasyarakatan adalah mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara yang bertanggungjawab dan menjunjung tinggi nilai moral, sosial maupun keagamaan dan menjadikan anggota masyarakat sebagai insan pembangun. Masyarakat memerlukan sumbangsih guru dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, dan sampai sekarang masih menempatkan guru sebagai sosok yang di depan memberikan teladan, di tengah-tengah membangun dan di belakang memberikan motivasi (*ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangon karso, tut wuri handayani*).

b. Kewajiban Pendidik

Kewajiban pendidik dalam (UU No. 20/2003) antara lain 1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; 2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan 3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

c. Hak Pendidik

Hak pendidik dalam (UU No. 20/2003) adalah 1) penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; 2) penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; 3) pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; 4) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan 5) kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

3. Peran Pendidik

Berikut adalah peranan guru dalam nuansa pendidikan yang ideal (Supardi, 2013: 92-100).

a. Guru sebagai pendidik

Sebagai pendidik guru merupakan teladan, panutan dan tokoh yang akan diidentifikasi oleh peserta didik. Kedudukan sebagai pendidik menuntut guru untuk membekali diri dengan pribadi

yang berkualitas berupa tanggung jawab, kewibawaan, kemandirian, dan kedisiplinan.

Guru yang bertanggungjawab adalah guru yang mengetahui, memahami nilai-nilai, norma (kesusilaan, kesopanan, moral, sosial, maupun keagamaan) dan selalu berusaha untuk menyesuaikan segala tindakan dan perilakunya sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru bertanggung jawab atas segala tindakannya kepada *stakeholder* pendidikan dan Tuhan Yang Maha Esa atas segala pekerjaan yang dilakukannya baik di dalam maupun luar kelas. Guru yang berwibawa adalah guru yang memiliki kelebihan dalam mengaktualisasikan nilai spiritual, moral, sosial, rasional, dan intelektualitas dalam kepribadiannya serta dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat dengan mudah mempengaruhi dan menggerakkan siswa untuk melakukan pembelajaran.

Berkaitan dengan kewibawaan, guru harus dapat mengambil keputusan secara mandiri, cepat, tepat waktu, tepat dalam rangka pencapaian kompetensi lulusan, satuan pendidikan, mata pelajaran, standar kompetensi dan kompetensi dasar. Guru harus disiplin dalam mentaati aturan dan kode etik karena salah satu tugas guru adalah menjadikan peserta didik berdisiplin.

b. Guru sebagai pengajar

Peran guru sebagai pengajar seiring dengan perkembangan zaman adalah lebih menuntut guru berperan sebagai fasilitator dan mediator pembelajaran yang menuntut guru merancang kegiatan pembelajaran yang mengarahkan peserta didik melakukan kegiatan pembelajaran dan memperoleh pengalaman belajar dengan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia.

c. Guru sebagai pembimbing

Sebagai pembimbing, guru mendampingi dan memberikan arahan kepada siswa berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan pada diri siswa baik meliputi aspek kognitif, afektif, maupun psikomotor serta pemberian kecakapan hidup baik akademik, vokasional, sosial maupun spiritual.

d. Guru sebagai pelatih

Dalam memberikan pelatihan, guru harus memerhatikan kompetensi dasar yang hendak dicapai, materi pelajaran, latar

belakang budaya, dan lingkungan tempat siswa tinggal. Namun demikian, dalam pemberian latihan kepada siswa tetap harus ditekankan bahwa siswa harus dapat melakukan dan menemukan, serta dapat menguasai secara mandiri keterampilan-keterampilan yang dilatihkan.

e. Guru sebagai penasihat

Peran guru sebagai penasehat tidak hanya terbatas terhadap siswa tetapi juga terhadap orang tua. Dalam menjalankan perannya sebagai penasehat, guru harus dapat memberikan konseling sesuai dengan apa yang dibutuhkan siswa, dan memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi.

Untuk menjadi seorang penasehat, guru harus dapat menumbuhkan kepercayaan siswa terhadap dirinya. Karenanya guru harus bertindak arif dengan merahasiakan segala apa yang sedang dihadapi siswa-siswinya khususnya yang bersifat pribadi yang dibawa siswa kepadanya. Untuk itu, guru harus membekali diri dengan ilmu psikologi secara umum, maupun psikologi perkembangan serta ilmu kesehatan mental. Tujuan memberikan nasehat kepada siswa adalah untuk menjadikan siswa semakin dewasa yang dapat memutuskan sendiri apa yang harus dilakukan terhadap permasalahan yang sedang dihadapinya.

f. Guru sebagai model dan teladan

Dengan keteladanan yang diberikan orang-orang menempatkan ia sebagai figur yang dijadikan teladan. Sifat-sifat positif yang ada pada guru merupakan modal yang dapat dijadikan sebagai teladan, seperti bertanggungjawab dan sebagainya. Guru, harus mampu meminimalisir sifat-sifat dan perilaku negatif yang ada pada dirinya.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan guru sebagai teladan dalam menjalankan tugasnya yaitu (1) berbicara dan memiliki gaya bicara yang efektif dan lugas; (2) memiliki etos kerja yang tinggi, selalu berpakaian rapi dan menarik; (3) dapat membina hubungan kemanusiaan dengan siswa, guru, kepala sekolah serta masyarakat sekitar sekolah dan tempat tinggal; (4) berpikir logis, rasional, kreatif dan inovatif; dan (5) cepat dan tegas dalam mengambil keputusan, menjaga kesehatan fisik, mental, sosial dan rohani.

g. Guru sebagai korektor

Guru sebagai korektor di mana guru harus membedakan mana nilai yang baik dan mana nilai yang buruk. Semua nilai yang baik harus guru pertahankan dan semua nilai yang buruk harus disingkirkan dari jiwa dan watak anak didik. Bila hal ini dibiarkan, berarti guru telah mengabaikan perannya sebagai korektor, yang menilai dan megoreksi semua sikap, tingkah laku, dan perbuatan anak didik.

Koreksi yang harus guru lakukan terhadap sikap anak didik tidak hanya di sekolah, tetapi di luar sekolah pun harus dilakukan. Sebab, tidak jarang pelanggaran terhadap norma-norma susila, moral, sosial, dan agama yang hidup di masyarakat, lepas dari pengawasan. Kurangnya pengertian anak didik terhadap perbedaan nilai kehidupan menyebabkan anak didik mudah larut di dalamnya.

h. Guru sebagai organisator

Guru sebagai organisator adalah sisi lain dari peranan yang diperlukan dari guru. Dalam bidang ini guru memiliki kegiatan pengelolaan akademik, membuat dan melaksanakan program pembelajaran, menyusun tata tertib sekolah, menyusun kalender akademik dan sebagainya. Semuanya diorganisasikan, sehingga mencapai efektifitas dan efisien dalam belajar pada diri anak didik.

i. Guru sebagai motivator

Guru sebagai motivator hendaknya dapat mendorong anak didik agar bergairah dan aktif belajar. Dalam upaya memberikan motivasi, guru dapat menganalisis motif-motif yang melatar belakangi anak didik malas belajar dan menurun prestasinya di sekolah. Motivasi dapat efektif bila dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan anak didik. Peranan guru sebagai motivator sangat penting dalam interaksi edukatif, karena menyangkut esensi pekerjaan pendidik yang membutuhkan kemahiran sosial, menyangkut performance dalam personalisasi dan sosialisasi sosial.

j. Guru sebagai fasilitator

Guru sebagai fasilitator berarti guru hendaknya dapat menyediakan fasilitas yang memungkinkan memudahkan kegiatan belajar anak didik. Oleh karena itu, menjadi tugas guru bagaimana

menyediakan fasilitas dengan bantuan tenaga pendidik, sehingga akan tercipta lingkungan belajar yang menyenangkan anak didik. Guru sebagai fasilitator tidak hanya terbatas menyediakan hal-hal yang sifatnya fisik, tetapi lebih penting lagi adalah bagaimana memfasilitasi peserta didik agar dapat melakukan kegiatan dan pengalaman belajar serta memperoleh keterampilan hidup. Tugas fasilitator ini dapat dilaksanakan antara lain dengan membuat program program dan mengimplementasikannya dengan prinsip pembelajaran aktif, edukatif, kreatif, dan menyenangkan.

k. Guru sebagai pengelola kelas

Guru sebagai pengelola hendaknya kelas hendaknya dapat mengelola kelas dengan baik, karena kelas adalah tempat perhimpunan semua anak didik dan guru dalam rangka transfer bahan pelajaran dari guru. Tujuan dari pengelolaan kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas bagi bermacam-macam kegiatan belajar mengajar agar mencapai hasil yang baik dan optimal. Jadi, maksud pengelolaan kelas adalah agar anak didik senang berada dan tinggal di kelas dengan motivasi yang tinggi untuk senantiasa belajar di dalamnya.

l. Guru sebagai mediator

Guru sebagai mediator hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan dalam berbagai bentuk dan jenisnya, baik media non material maupun material. Sebagai mediator, guru dapat diartikan sebagai penengah dalam proses belajar anak didik. Dalam diskusi, guru dapat berperan sebagai penengah, sebagai pengatur lalu lintas jalannya diskusi. Sebagai mediator, guru berperan menjadi penghubung antara dirinya sendiri dengan siswa, siswa dengan bahan ajar, siswa dengan sumber belajar serta siswa dengan siswa lainnya dalam interaksi pembelajaran.

m. Guru sebagai evaluator

Guru sebagai evaluator dituntut untuk menjadi seorang evaluator yang baik dan jujur, dengan memberikan penilaian yang menyentuh aspek ekstrinsik. Berdasarkan hal ini, guru harus memberikan penilaian dalam dimensi yang luas. Jadi, pada hakikatnya penilaian itu diarahkan pada perubahan kepribadian anak didik agar menjadi manusia yang cakap dan terampil. Guru

tidak hanya menilai produk (hasil pengajaran), tetapi juga nilai proses (jalannya pengajaran). Dari kedua kegiatan ini akan mendapatkan umpan balik (*feedback*) tentang pelaksanaan interaksi edukatif yang telah dilakukan.

4. Penguasaan Kompetensi Pendidik

Seorang pendidik harus menguasai sejumlah kompetensi-kompetensi, baik kompetensi yang sifatnya sangat mendasar maupun kompetensi yang sifatnya tuntutan dan pengembangan dari profesi keguruan. Supardi (2013: 103) mengemukakan kompetensi-kompetensi pendidik sebagai berikut.

a. Penguasaan Kompetensi Dasar

Sepuluh kompetensi versi CBTE kemudian oleh Departemen Pendidikan Nasional dijadikan sebagai Profil Kompetensi Dasar Guru di Indonesia yaitu 1) menguasai bahan; 2) mengelola program pembelajaran; 3) mengelola kelas; 4) menggunakan media/sumber belajar; 5) menguasai landasan-landasan kependidikan; 6) mengelola interaksi pembelajaran; 7) menilai prestasi siswa untuk kepentingan pendidikan; 8) mengenal fungsi dan pelayanan bimbingan dan penyuluhan; 9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; 10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

b. Penguasaan Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial, Dan Profesional

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2005 mensyaratkan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru meliputi 1) kompetensi pedagogik adalah kemampuan pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; 2) kompetensi kepribadian adalah kemampuan guru secara personal yang tercermin pada kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia; 3) kompetensi sosial; 4) kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua/wali

peserta didik, dan masyarakat sekitar; dan 5) kompetensi profesional adalah kompetensi dasar tentang disiplin ilmu yang dipelajarinya atau yang menjadi bidang spesialisasinya baik penguasaan teoritis maupun praktis, kemampuan didaktis, metodik, psikologis, keterampilan perencanaan dan pengelolaan, serta kemampuan mengevaluasi hasil belajar mengajar.

5. Rekrutmen dan Seleksi Guru dan Staf

- a. Kriteria dasar seleksi
 - 1) Rasional;
 - 2) Ilmiah;
 - 3) Objektif;
 - 4) Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan dan rencana perekrutan pegawai;
 - 5) Efisien dan efektif;
 - 6) Memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku;
 - 7) Dilakukan secara objektif dan jujur; dan
 - 8) Dilakukan dengan profesional.
- b. Cara dan metode seleksi
 - 1) Seleksi persyaratan administrasi;
 - 2) Seleksi pengetahuan umum;
 - 3) Seleksi psikologi;
 - 4) Seleksi wawancara; dan
 - 5) Seleksi referensi.
- c. Tujuan rekrutmen dan seleksi guru dan staf
 - 1) Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen organisasi masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *job analysis*;
 - 2) Untuk meningkatkan sejumlah calon pelamar kerja dengan biaya minimum;
 - 3) Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah pelamar kerja yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggi (*overqualified*) dengan jelas;
 - 4) Untuk membantu menurunkan kemungkinan pelamar kerja yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari sekolah;

- 5) Untuk memenuhi tanggung jawab organisasi bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial;
- 6) Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan pelamar kerja potensial yang akan menjadi calon pegawai yang sesuai; dan
- 7) Untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan individu Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis pelamar kerja.

B. MANAJEMEN PESERTA DIDIK

1. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Peserta didik menurut ketentuan umum Undang-Undang RI No 2 Tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Menurut Asmendri (2014:3) peserta didik adalah orang/individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh gurunya. Peserta didik adalah sosok manusia sebagai individu/pribadi (manusia seutuhnya). Individu diartikan orang yang tidak tergantung dari orang lain, dalam arti benar-benar seorang pribadi yang menentukan diri sendiri dan tidak dipaksa dari luar, mempunyai sifat-sifat dan keinginan sendiri (Ahmadi, 2001).

Menurut Knezevich (1961) manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* merupakan suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individu, seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Jadi, manajemen peserta didik adalah suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik, yaitu mulai dari masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu madrasah atau sekolah.

2. Langkah-Langkah Perencanaan Peserta Didik

Menurut Asmendri (2012:14), langkah-langkah perencanaan peserta didik yaitu 1) *forcasting*, membuat perkiraan dengan

mengantisipasi kedepan. Perkiraan tersebut didasarkan atas faktor organisasi pendidikan baik yang bersifat kondisional maupun situasional. Ada tiga dimensi waktu yang disertakan dalam hal ini yaitu, dimensi kelampauan, dimensi terkini, dan dimensi keakanan (Imron, 2011:22); 2) *objectives*, merupakan perumusan tujuan. Tujuan ini harus dirumuskan, agar segala kegiatan yang akan dilakukan tersebut senantiasa betul-betul mengarah pada tujuan yang sama atau kearah yang sama; 3) *policy*, kebijakan di sini berarti mengidentifikasi berbagai macam jenis kegiatan yang diperhitungkan untuk dapat mencapai tujuan; 4) *programming*, merupakan seleksi atas kegiatan-kegiatan yang sudah dirumuskan pada langkah *policy*. Kegiatan yang telah diidentifikasi perlu diseleksi, agar dapat dicarikan jawaban atau solusinya; 5) *procedure*, merupakan merumuskan langkah-langkah secara berurut. Oleh karena itu, *procedure* diartikan juga sebagai sekuen yang berarti kegiatan-kegiatan yang telah diseleksi pada langkah *programming* tersebut diurutkan, mana yang harus didahulukan dan mana yang harus dikemudiankan; 6) *schedule*, merupakan penjadwalan terhadap kegiatan-kegiatan yang sudah diprioritaskan sebagaimana pada langkah-langkah *programming*. Jadwal harus dibuat agar kegiatan-kegiatan yang telah diurutkan pelaksanaannya menjadi konkret; 7) *budgeting*, merupakan anggaran atau pembiayaan. Dalam kegiatan ini ada dua kegiatan yang dilakukan yaitu a) mengalokasikan anggaran; dan b) penentuan sumber anggaran.

3. Kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru

Kebijakan operasional penerimaan peserta didik baru memuat aturan mengenai jumlah peserta didik yang dapat diterima disuatu sekolah. Penentuan mengenai jumlah peserta didik, juga didasarkan atas kenyataan yang ada disekolah (faktor kondisional). Faktor ini meliputi: daya tampung kelas baru, kriteria mengenai siswa yang dapat diterima, anggaran yang tersedia, sarana dan prasarana yang ada, tenaga kependidikan, jumlah peserta didik yang tinggal kelas, dan lain sebagainya. Kebijakan penerimaan peserta didik baru dibuat berdasarkan petunjuk-petunjuk yang diberikan oleh Dinas Pendidikan kabupaten/kota.

4. Sistem Penerimaan Peserta Didik Baru

Ada dua macam sistem yang digunakan dalam penerimaan peserta didik baru yaitu sebagai berikut.

- a. Sistem promosi, merupakan penerimaan peserta didik baru yang sebelumnya tanpa melakukan seleksi. Mereka yang mendaftar disuatu sekolah, diterima befitu saja. Sistem yang demikian biasanya berlaku pada sekolah-sekolah yang pendaftarannya kurang dari jatah atau daya tampung yang ditentukan; dan
- b. Sistem seleksi, ini dapat digolongkan menjadi tiga macam, yang pertama, seleksi berdasarkan daftar nilai ebta murni (DANEM), yang kedua berdasarkan penelusuran bakat minat dan kemampuan (PMDK), yang ketiga adalah seleksi berdasarkan tes masuk.

5. Kriteria Penerimaan Peserta Didik Baru

Kriteria adalah patokan-patokan yang menentukan bisa atau tidaknya seseorang untuk diterima sebagai peserta didik. Ada tiga macam kriteria penerimaan peserta didik yaitu sebagai berikut.

- a. Kriteria acuan patokan (*standard criterion referenced*), merupakan suatu penerimaan peserta didik baru yang didasarkan atas patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini sekolah akan membuat patokan bagi calon peserta didik baru, bagi mereka yang memenuhi patokan yang dibuatnsekolah maka akan dapat diterima disekolah tersebut, dan bagi mereka yang toidak memenuhi patokan maka tidak akan diterima;
- b. Kriteria acuan norma (*norm criterion referenced*), yaitu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi peserta didik yang mengikuti seleksi. Dalam hal ini sekolah menetapkan kriteria penerimaan berdasarkan prestasi keseluruhan peserta didik baru; dan
- c. Kriteria berdasar kan daya tampung sekolah. Sekolah terlebih dahulu menentukan berapa jumlah daya tampung , calaon peserta didik yang akan diterima.

6. Rekrutmen Peserta Didik

Rekrutmen peserta didik merupakan proses pencarian dan menentukan peserta didik yang nantinya akan menjadi peserta didik disekolah yang bersangkutan (Asmendri, 2012: 38). Penerimaan

merupakan kegiatan yang pertama dilakukan oleh lembaga pendidikan maupun perguruan tinggi lainnya.

Prosedur perekrutan peserta didik menurut Asmendri (2012: 44) antara lain sebagai berikut.

a. Pembentukan panitia penerimaan

Panitia ini dibentuk dengan maksud agar secepat mungkin melaksanakan pekerjaannya. Panitia yang sudah dibentuk, umumnya diformalkan dengan menggunakan surat keputusan (SK) kepala sekolah.

Susunan panitia penerimaan peserta didik baru yaitu:

- 1) Ketua umum : Kepala Sekolah
- 2) Ketua pelaksana : Wakil Kesiswaan
- 3) Sekretaris : Kepala TU dan Guru
- 4) Bendahara : Bendahara Sekolah Guru
- 5) Pembantu Umum : Guru/Pegawai TU
- 6) Seksi-Seksi
 - a) Seksi Kesekretariatan : Pegawai TU
 - b) Seksi Pengumuman/Publikasi : Guru
 - c) Seksi Pendaftaran : Guru
 - d) Seksi Seleksi : Guru
 - e) Seksi Kepengawasan : Guru

b. Rapat penerimaan peserta didik baru

Rapat penerimaan peserta didik baru dipimpin oleh kepala sekolah urusan kesiswaan. Hal yang dibicarakan dalam rapat ini adalah keseluruhan ketentuan penerimaan peserta didik baru. Hasil rapat panitia penerimaan peserta didik baru tersebut, dicatat dalam buku notulen rapat. Buku notulen rapat merupakan buku catatan tentang rapat yang dapat dijadikan sebagai salah satu bahan untuk membuat keputusan sekolah/madrasah.

c. Pembuatan, pengiriman/pemasangan pengumuman

Setelah diadakan rapat dan dibuat keputusan, maka selanjutnya adalah pembuatan pengumuman yang diantaranya berisikan: gambaran singkat sekolah, persyaratan pendaftaran peserta didik, cara pendaftaran, waktunya, tempat, biaya pendaftaran, waktu seleksi, dan sebagainya. Pengumuman yang telah dibuat hendaknya ditempelkan pada tempat yang strategis agar dapat dibaca oleh calon peserta didik baru.

d. Pendaftaran peserta didik baru

Yang harus disediakan pada saat pendaftaran peserta didik baru oleh sekolah adalah loket pendaftaran, loket informasi, dan formulir pendaftaran. Sedangkan yang harus diketahui oleh calon peserta didik baru adalah kapan pengambilan formulir, bagaimana cara pengisian formulir, dan kapan formulir dikembalikan.

e. Seleksi peserta didik baru

Cara yang digunakan dalam kegiatan seleksi ini adalah yang pertama dengan menggunakan nilai rapor atau sistem PMDK, yang kedua dengan menggunakan nilai ebtanas murni (DANEM) dan yang ketiga dengan cara melakukan tes masuk.

f. Rapat penentuan peserta didik yang diterima

Pada sekolah yang menggunakan sistem penerimaan berdasarkan DANEM, ketentuan siswa yang diterima berdasarkan atas ranking DANEM yang dibuat. Pada sekolah yang menggunakan sistem PMDK, ketentuannya berdasarkan atas hasil ranking nilai raport peserta didik. Sementara sekolah yang menggunakan sistem tes, dalam penerimaannya didasarkan hasil tes tersebut. Walaupun demikian, umumnya yang dipertimbangkan sekolah adalah daya tampung kelas baru, sebab apapun jenis seleksi yang digunakan, ketentuan penerimaannya masih berdasarkan atas daya tampung kelas.

g. Pengumuman peserta didik yang diterima

Bentuk pengumuman peserta didik yang diterima ada dua yaitu, pengumuman sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka merupakan pengumuman yang secara terbuka mengenai peserta didik yang diterima dan cadangan. Umumnya, pengumuman ditempelkan dipapan pengumuman sekolah. Sistem tertutup merupakan suatu pengumuman tentang diterima tidaknya seseorang menjadi peserta didik secara tertutup melalui surat.

h. Pendaftaran ulang peserta didik baru yang diterima

Bagi calon peserta didik yang diterima maka harus melakukan daftar ulang sebagai bukti keseriusan melanjutkan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Sedangkan mereka yang tidak melakukan pendaftaran ulang dalam waktu yang telah ditentukan dinyatakan gugur atau mengundurkan diri. Jika yang telah lulus

seleksi tidak melakukan pendaftaran ulang maka akan diisi oleh peserta didik cadangan.

7. Orientasi Peserta Didik

Orientasi merupakan pengenalan situasi dan kondisi sekolah yang diberikan kepada peserta didik. Situasi dan kondisi tersebut meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial sekolah. Lingkungan fisik sekolah meliputi jalan menuju sekolah, halaman sekolah, tempat olahraga, gedung dan perlengkapan sekolah serta fasilitas-fasilitas lainnya yang disediakan oleh lembaga yang bersangkutan. Lingkungan sosial sekolah meliputi kepala sekolah, guru-guru, tenaga tata usaha, teman sebaya, kakak kelas, peraturan atau tata tertib sekolah, layanan peserta didik, serta kegiatan dan organisasi kesiswaan yang ada pada lembaga.

Tujuan dan Fungsi Orientasi Peserta Didik antara lain sebagai berikut.

a. Tujuan Orientasi (Asmendri, 2012)

- 1) Agar peserta didik lebih mengenal dekat mengenai dirinya sendiri ditengah-tengah lingkungannya yang baru
- 2) Agar peserta didik mengenal lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosialnya
- 3) Pengenalan lingkungan sekolah yang demikian sangat penting bagi peserta didik dalam hubungannya dengan cara sebagai berikut.
 - a) Pemanfaatannya semaksimal mungkin terhadap layanan yang dapat diberikan oleh sekolah
 - b) Sosialisasi diri dan pengembangan diri secara optimal
- 4) Menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental agar siap menghadapi lingkungan baru sekolah.
- 5) Peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku disekolah.

b. Fungsi Orientasi (Asmendri, 2012)

- 1) Bagi peserta didik sendiri, orientasi berfungsi sebagai:
 - a) Wahana untuk menyatakan dirinya dalam konteks keseluruhan lingkungan sosial.
 - b) Wahana untuk mengenal siapa lingkungan barunya sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menentukan sikap

- 2) Bagi personalia sekolah dan tenaga kependidikan, dengan mengetahui siapa peserta didik barunya, akan dapat dijadikan sebagai titik tolak dalam memberikan layanan yang mereka butuhkan
- 3) Bagi peserta didik senior, dengan adanya orientasi ini, akan mengetahui lebih dalam peserta didik penerusnya disekolah tersebut.

A. KONSEP DASAR MANAJEMEN KURIKULUM

Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan nasional adalah aspek kurikulum. Kurikulum merupakan salah satu komponen yang memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan. Kurikulum merupakan suatu sistem program pembelajaran yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan institusional pada lembaga pendidikan, sehingga kurikulum memegang peranan penting dalam mewujudkan sekolah yang bermutu atau berkualitas.

1. Pengertian Kurikulum Menurut Para Ahli

- a. Rusman, (2011: 3) kurikulum merupakan segala upaya sekolah untuk memengaruhi siswa agar dapat belajar, baik dalam ruangan kelas maupun luar sekolah. Rusman (2011:3) juga memandang kurikulum sebagai semua kegiatan yang diberikan kepada siswa dibawah tanggungjawab sekolah.
- b. Harold B (1965), kurikulum merupakan semua kegiatan yang diberikan kepada siswa dibawah tanggung jawab sekolah.
- c. Ramayulis (2005), kurikulum merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan dalam suatu sistem pendidikan, karena itu kurikulum merupakan mencapai tujuan pendidikan sekaligus sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengajaran pada semua jenis dan tingkat pendidikan.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran agar untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan sistem pengelolaan atau penataan terhadap kurikulum secara kooperatif, komperhensif, sistemik dan sistematis yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum atau tujuan pendidikan.

B. RUANG LINGKUP MANAJEMEN KURIKULUM

Manajemen kurikulum merupakan bagian integral dari kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Manajemen Berbasis Sekolah. Lingkup manajemen kurikulum adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengevaluasian. Menurut Rusman (2011:419), Manajemen kurikulum merupakan bagian integral dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

1. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

KTSP lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional (standar kompetensi/ kompetensi dasar) dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan, sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang integritas dengan peserta didik maupun lingkungan di mana sekolah itu berada.

Rusman (2011: 474-475) Mengemukakan bahwa dalam KTSP dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut.

- a. Berpusat pada potensi, Perkembangan, Kebutuhan, dan Kepentingan Peserta Didik dan Lingkungannya.
- b. Beragam dan Terpadu.
- c. Tanggap terhadap Perkembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni.
- d. Relevan dengan Kebutuhan Kehidupan.
- e. Menyeluruh dan Berkesinambungan.
- f. Belajar Sepanjang Hayat.
- g. Seimbang antara Kepentingan Nasional dan Kepentingan Daerah.

Dalam konteks kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dijelaskan secara operasional oleh Lestari (2006) bahwa siklus manajemen pengembangan kurikulum di sekolah terdiri dari empat tahap berikut ini.

- a. Tahap perencanaan, meliputi langkah-langkah sebagai 1) analisis kebutuhan; 2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; 3) menentukan desain kurikulum; dan (4) membuat rencana induk (*Master Plan*) berupa Pengembangan, Pelaksanaan, dan penilaian.
- b. Tahap pengembangan, meliputi langkah-langkah 1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; 2) perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) penentuan struktur dan isi program; 4) pemilihan dan pengorganisasian materi; 5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; 6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan 7) penentuan cara mengukur hasil belajar.
- c. Tahap implementasi atau pelaksanaan, meliputi langkah-langkah 1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran); 2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); 3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; 4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; 5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; 6) setting lingkungan pembelajaran (Wahyudin, 2014: 13).
- d. Tahap Evaluasi atau penilaian.

KTSP terdiri dari tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender dan silabus. Penyusunan kurikulum dilakukan oleh Satuan pendidikan dengan berdasarkan pada standar kompetensi lulusan, standar isi, standar kompetensi, dan kompetensi dasar yang dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

- a. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

SKL SD/MI/SDLB/Paket A

- 1) Menjalankan ajaran agama yang dianut sesuai tahap perkembangan anak.
- 2) Mengenal kekurangan dan kelebihan diri sendiri.
- 3) Mematuhi aturan sosial yang berlaku dalam lingkungan.
- 4) Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis.
- 5) Berkomunikasi secara santun dan jelas.
- 6) Menunjukkan rasa keingintahuan yang tinggi dan kompetensinya

SKL SMP, SMA

- 1) Mengamalkan dan berlaku sesuai ajaran agama yang dianut sesuai dengan tahap perkembangan remaja.
- 2) Menunjukkan sikap percaya diri.
- 3) Menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah.
- 4) Memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat.
- 5) Menguasai pengetahuan yang diperlukan untuk mengikuti pendidikan tinggi.

b. Standar Isi

Standar isi dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan yang dibentuk berdasarkan peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 mencakup:

- 1) Kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan.
- 2) Beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah.
- 3) Kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan dan disusun oleh guru berdasarkan panduan penyusunan kurikulum.
- 4) Kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan dasar dan menengah.

c. Pengembangan Silabus

Silabus merupakan program pembelajaran pada suatu atau kelompok mata pelajaran atau tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber/bahan/alat ajar.

Langkah-langkah pengembangan silabus (Rusman, 2011: 484-487) antara lain sebagai berikut.

- 1) Menentukan identitas yang terdiri dari nama sekolah atau satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas, semester, dan standar kompetensi.
- 2) Mengkaji standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang tercantum pada standar isi.

- 3) Mengidentifikasi materi pokok/pembelajaran yang menunjang pencapaian kompetensi dasar.
 - 4) Mengembangkan kegiatan pembelajaran yang dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang melibatkan proses mental dan fisik melalui interaksi antar peserta didik, peserta didik dengan guru, lingkungan dan sumber belajar lainnya dalam rangka pencapaian kompetensi dasar.
 - 5) Merumuskan indikator pencapaian kompetensi dasar yang ditandai oleh perubahan perilaku yang dapat diukur yang mencakup sikap pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan sesuai karakteristik peserta didik.
 - 6) Penentuan jenis penilaian pencapaian kompetensi dasar peserta didik dilakukan berdasarkan indikator.
 - 7) Menentukan alokasi waktu pada setiap kompetensi dasar yang didasarkan pada jumlah minggu efektif dan alokasi waktu pada jumlah mata pelajaran per minggu.
 - 8) Menentukan sumber belajar yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran yang berupa media cetak dan elektronik, narasumber, serta lingkungan fisik, alam sosial dan budaya.
- d. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

RPP merupakan rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai suatu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus. Penyusunan RPP didasarkan pada PP No 19 tahun 2005 tentang SNP Pasal 20 yang menjelaskan bahwa perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pembelajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar. Langkah penyusunan RPP antara lain sebagai berikut.

- 1) Tuliskan nama mata pelajaran yang akan dipelajari siswa.
- 2) Tuliskan topik atau materi yang akan dipelajari siswa.
- 3) Tuliskan kelas dan semester.
- 4) Tuliskan alokasi waktu yang disediakan.
- 5) Tuliskan waktu pertemuannya.

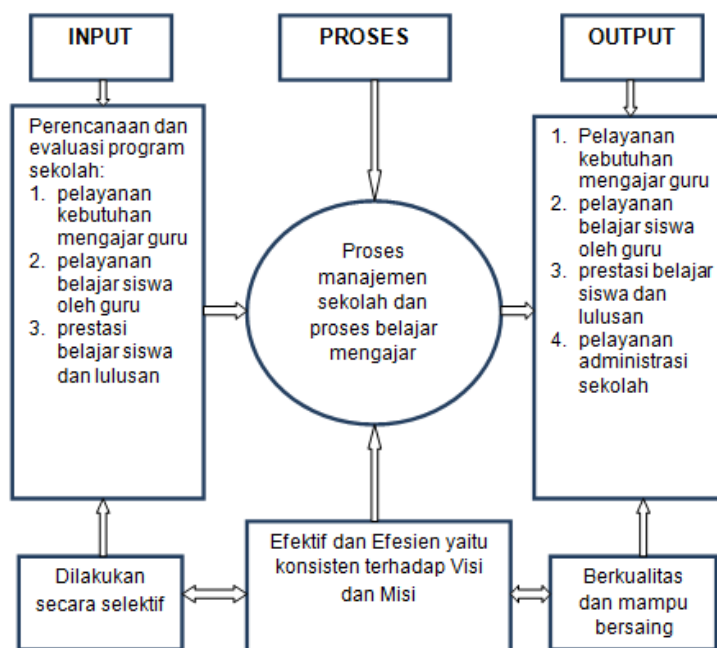
2. Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan pendekatan baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah atau satuan pendidikan. Beragamnya kebutuhan siswa dalam belajar, kebutuhan guru dalam melakukan kegiatan pembelajaran dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya berbedanya lingkungan sekolah yang satu dengan yang lainnya dan ditambahnya dengan harapan orangtua dan masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan *stakeholders* untuk memperoleh tenaga bermutu berdampak pada keharusan bagi setiap individu terutam pemimpin lembaga pendidikan harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut dalam pengambilan keputusan.

MBS merupakan pendekatan dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah atau satuan pendidikan. Menurut Mulyasa (2005: 24) Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "School-based management". Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Andang (2014: 122) MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah dengan mementingkan peran serta masyarakat untuk ikut andil dan mengambil bagian untuk memajukan pendidikan. Soemidiharjo menyatakan bahwa terdapat tiga pilar utama yang menjadi syarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu 1) adanya transparansi dalam menetapkan kebijakan dengan menerima masukan dan mengikut sertakan berbagai institusi; 2) adanya standar kinerja yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenang; dan 3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah, dan pelayanan yang cepat.

Upaya pengembangan mutu pendidikan melalui MBS dapat terlihat dari fungsi manajemen sekolah yang didesentralisasikan.



Gambar 13. Keterpaduan *Input*, *Proses*, dan *Output*

Berdasarkan gambar di atas, pelaksanaan fungsi manajemen sekolah membutuhkan keterpaduan yang utuh antara *input*, *proses*, dan *output*. Ketiga aspek tersebut menjadi indikator mutu pendidikan, yang apabila tercapai dengan baik, penerapan MBS dapat dikatakan berhasil. Dalam aspek *Output*, keberhasilan pendidikan selama ini hanya terukur dengan melihat prestasi belajar siswa yang ditunjukkan dengan nilai ujian akhir nasional (NUAN) maupaun prestasi akademik lainnya. namun sebenarnya, target utama dari MBS adalah dapat menciptakan *output* pendidikan yang berkualitas dan mampu berdaya saing sehingga berdaya guna ketika berada di masyarakat atau *user* pendidikan lainnya. Inilah yang disebut sebagai *Outcome* pendidikan, bisa dipakai di dunia kerja, Maupun berkompetisi di duunia global.

Untuk dapat meningkatkan mutut pendidikan melalui MBS, pengelolaan sekolah harus didasarkan kepada delapan standar nasional pendidikan, terutama standar pengelolaan. Standar pengelolaan pendidikan diharapkan dapat 1) melaksanakan Visi dan Misi sekolah yang diputuskan bersama; 2) menetapkan tujuan terutama merumuskan indikator dan target mutu lulusan; 3)

menetapkan strategi dengan melibatkan semua pihak untuk mewujudkan tujuan sekolah yang diharapkan dapat meningkatkan mutu lulusan; dan 4) menetapkan kebijakan dan program peningkatan mutu lulusan dengan berbagai program yang mendukung pencapaian prestasi siswa, baik secara akademik maupun non-akademik.

C. PRINSIP DAN FUNGSI MANAJEMEN KURIKULUM

1. Prinsip Kurikulum

Menurut Sanjaya (2009: 39) agar kurikulum dapat berfungsi sebagai pedoman, maka ada sejumlah prinsip dalam proses pengembangannya sebagai berikut.

a. Prinsip relevansi

Ada dua macam relevansi, yaitu relevansi internal dan eksternal. Relevansi internal merupakan bahwa setiap kurikulum harus memiliki keserasian antara komponen-komponen, yaitu keserasian antara tujuan yang harus dicapai, isi, materi atau pengalaman belajar yang harus dimiliki siswa, strategi atau metode pembelajaran, serta alat yang digunakan untuk menilai atau melihat ketercapaian tujuan.

Relevansi eksternal berkaitan dengan keserasian antara tujuan, isi, dan proses belajar siswa yang tercakup dalam kurikulum dengan kebutuhan dan tuntunan masyarakat. Ada tiga macam relevansi eksternal dalam pengembangan kurikulum yaitu: *pertama*, relevan dengan lingkungan hidup peserta didik. *Kedua*, relevan dengan perkembangan zaman baik sekarang maupun yang akan datang. *ketiga*, relevan dengan tuntunan dunia pekerjaan.

b. Prinsip fleksibilitas

Kurikulum itu haruslah dilaksanakan sesuai dengan kondisi yang ada. Kurikulum yang kaku atau tidak fleksibel akan sulit diterapkan. Prinsip fleksibel memiliki dua sisi yaitu: *pertama*, fleksibel bagi guru, artinya kurikulum harus memberikan ruang gerak bagi guru untuk mengembangkan program pembelajarannya sesuai dengan kondisi yang ada. *Kedua*, fleksibel bagi siswa, artinya kurikulum harus menyediakan berbagai kemungkinan program pilihan sesuai dengan bakat dan minat siswa.

c. Prinsip kontinuitas

Prinsip ini mengandung arti bahwa perlu dijaga saling keterkaitan dan berkesinambungan antara materi pelajaran pada berbagai jenjang dan jenis program pendidikan. Untuk menjaga agar prinsip kontinuitas tetap berjalan, maka perlu adanya kerja sama antara pengembang kurikulum pada setiap jenjang pendidikan, misalnya para pengembang pendidikan pada jenjang sekolah dasar, menengah dan perguruan tinggi.

d. Efektifitas

Prinsip ini berkenaan dengan rencana dalam suatu kurikulum dapat dilaksanakan dan dapat dicapai dalam kegiatan belajar mengajar. Terdapat dua sisi efektifitas dalam pengembangan kurikulum yaitu: *pertama*, efektifitas berhubungan dengan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas mengimplementasikan kurikulum di dalam kelas. *Kedua*, efektifitas kegiatan siswa dalam melaksanakan kegiatan belajar.

e. Efisiensi

Prinsip ini berhubungan dengan perbandingan antara tenaga, waktu, suara dan biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh. Kurikulum dikatakan memiliki tingkat efisiensi tinggi apabila dengan sarana, biaya yang minimal dan waktu yang terbatas dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Selanjutnya menurut Rusman (2011:4) prinsip kurikulum yaitu:

- a. Produktifitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum.
- b. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berdasarkan demokrasi yang menempatkan pengelola pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kurikulum atau pendidikan.
- c. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif.
- d. Efektifitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan sehingga kegiatan dapat membuhkan hasil.

- e. Mengarahkan visi, misi dan tujuan, hal-hal yang ditetapkan dalam kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarah pada visi, misi dan tujuan.

2. Fungsi Manajemen Kurikulum

Menurut Rusman (2011: 5) fungsi manajemen kurikulum adalah 1) meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum; 2) meningkatkan keadilan dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal; 3) meningkatkan relevansi dan efektifitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar; 4) meningkatkan efektifitas kerja guru maupun siswa; dan 5) meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan kurikulum.

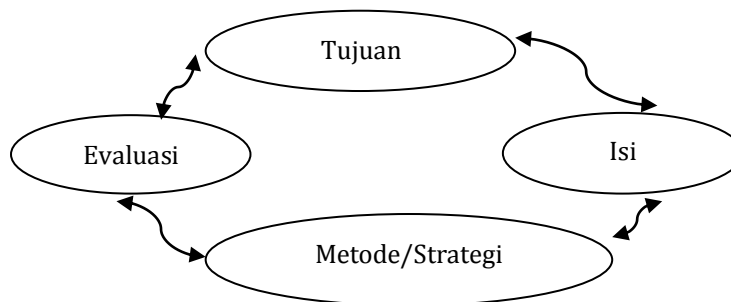
Menurut Sanjaya (2009: 14) fungsi kurikulum adalah sebagai berikut.

- a. Fungsi penyesuaian, bahwa kurikulum harus dapat mengantar siswa agar mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan sosial masyarakat.
- b. Fungsi integrasi, bahwa kurikulum harus dapat mengembangkan pribadi siswa secara utuh. Kemampuan kognitif, afektif, psikomotor harus berkembang secara terintegrasi.
- c. Fungsi diferensiasi, bahwa kurikulum harus dapat melayani setiap siswa dengan segala keunikannya. Sebab siswa adalah organisme yang unik, yakni memiliki perbedaan, baik perbedaan minat, bakat, maupun kemampuan.
- d. Fungsi persiapan, bahwa kurikulum harus mampu memberikan pengalaman belajar bagi anak baik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi maupun untuk kehidupan dimasyarakat.
- e. Fungsi pemilihan, bahwa kurikulum yang dapat memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar sesuai dengan bakat dan minatnya.
- f. Fungsi diagnostik, adalah fungsi untuk mengenal berbagai kelemahan-kelemahan dan kekuatan siswa. Melalui fungsi ini kurikulum berperan untuk mengenali kelemahan dan kesulitan yang dimiliki oleh siswa, disamping mengeksplorasi berbagai

kekuatan sehingga melalui pengenalan itu siswa dapat berkembang sesuai potensi yang dimilikinya.

D. KOMPONEN KURIKULUM

Mengingat bahwa fungsi kurikulum dalam fungsi pendidikan adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan, tentunya sebagai alat perlu memiliki penunjang-penunjang lainnya. Bagian-bagian penunjang tersebut sebagai komponen yang saling berkaitan, berinteraksi, dalam upaya pencapaian tujuan. Menurut Sanjaya (2009: 100) komponen-komponen yang membentuk sebuah kurikulum adalah sebagai berikut.



Gambar 14. Komponen Kurikulum

1. Tujuan yang ingin dicapai oleh pendidikan

Komponen tujuan berhubungan dengan dengan arah atau hasil yang ingin dicapai atau diharapkan. Tujuan pendidikan terdiri atas: (a) tujuan nasional (tujuan secara keseluruhan yang tercantum dalam undang-undang dan pasal 23; (b) tujuan institusional (tujuan lembaga pendidikan yang bersangkutan; (c) Tujuan kurikuler (tujuan bidang studi); (d) tujuan instruksional (tujuan pokok pembahasan atau sub pembahasan).

2. Isi kurikulum

Isi kurikulum menyangkut semua aspek baik yang berhubungan dengan pengetahuan maupun materi pelajaran yang biasanya tergambar pada isi setiap mata pelajaran yang diberikan maupun aktivitas dan kegiatan siswa.

3. Metode/ Strategi pembelajaran

Strategi berkaitan dengan upaya yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan. Strategi yang ditetapkan dapat berupa strategi yang menempatkan siswa sebagai pusat dari setiap kegiatan, ataupun sebaliknya.

4. Evaluasi (penilaian) pembelajaran

Evaluasi merupakan komponen untuk melihat efektifitas pencapaian tujuan. Dalam konteks kurikulum, evaluasi dapat berfungsi untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau belum. Serta apakah kurikulum membutuhkan perbaikan atau tidak.

E. PERENCANAAN KURIKULUM

1. Pengertian perencanaan kurikulum

Perencanaan kurikulum menurut Rusman (2011: 21) adalah perencanaan kesempatan-kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membina siswa kearah perubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai sampai mana perubahan-perubahan yang telah terjadi pada diri siswa. Menurut Hamalik (2007: 152) perencanaan kurikulum merupakan suatu proses sosial yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan. Di dalam perencanaan kurikulum, minimal ada lima hal yang memengaruhi perencanaan dan pembuatan keputusan yaitu: filosofi, konten atau materi, manajemen pembelajaran, pelatihan guru, dan sistem pembelajaran.

Perencanaan kurikulum berfungsi untuk sebagai pedoman atau alat manajemen yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber individu yang diperlukan, media pembelajaran yang digunakan, sumber biaya, tenaga, dan sarana dan prasarana yang diperlukan, sistem monitoring dan evaluasi, serta unsur-unsur ketenagakerjaan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan kurikulum.

2. Perumusan tujuan kurikulum

Menurut Rusman (2011: 22), terdapat 3 sumber yang mendasari perumusan tujuan kurikulum yaitu sebagai berikut.

- a. *Sumber empiris*, Sumber ini berkaitan dengan tuntunan kehidupan masa kini yang dapat menjadi sumber informasi dan berperan sebagai landasan dikembangkannya tujuan-tujuan

dalam kurikulum, dan karakteristik siswa sebagai individu yang sedang berkembang secara dinamis dan memiliki kebutuhan fisiologis, sosial, dan kebutuhan pribadi.

- b. *Sumber filosofis*, Sumber ini menjadi acuan dalam mencari jawaban tentang apa yang harus dilakukan sehingga pendidikan dapat menjembatani keberhasilan para siswa. Selain itu, sumber ini juga dapat dijadikan sebagai acuan dalam menganalisis, mengambil keputusan atau pertimbangan, dan merumuskan hasil yang diharapkan sesuai dengan kondisi yang ada.
 - c. *Sumber bahan pembelajaran*, Sumber ini merupakan sumber yang umum digunakan dalam merumuskan aim, goal, dan objectives dalam kurikulum sekolah, tepatnya pelibatan ahli disiplin ilmu dan merumuskan tujuan.
3. Landasan perencanaan kurikulum
- Menurut Rusman (2011: 25), landasan di dalam perencanaan kurikulum adalah sebagai berikut.
- a. Kekuatan sosial. Pendidikan kita menggunakan sistem terbuka sehingga harus selalu menyesuaikan dengan perubahan dan dinamika sosial yang terjadi dimasyarakat, baik itu sosial, ekonomi, budaya, dan politik.
 - b. Perlakuan pengetahuan. Pertimbangan lainnya untuk perencanaan kurikulum yang berhubungan dengan perlakuan pengetahuan adalah di mana individu belajar aktif untuk mengumpulkan dan mengelola informasi, mencari fakta dan data, berusaha belajar tentang sikap, emosi, proses informasi, memanipulasi, dan mengambil informasi untuk dikembangkan dan digunakan dalam kegiatan merancang kurikulum yang disesuaikan dengan perkembangan IPTEK.
 - c. Pertumbuhan dan perkembangan manusia. Hal ini perlu diperhatikan oleh guru karena para guru dituntut untuk merencanakan kurikulum atau program pembelajaran yang berkenaan dengan kebutuhan dan perkembangan siswa.

F. MODEL IMPLEMENTASI KURIKULUM

Miller dan seller (1985: 249) menggolongkan model implementasi kurikulum menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut.

1. *The Concerns-Based Adaptation Model (CBAM)*, Merupakan sebuah model yang dilakukan dengan mengidentifikasi tingkat kepedulian guru terhadap sebuah inovasi kurikulum.
2. *Model Leithwood*, Model ini memfokuskan pada guru. Asumsi model ini adalah a) setiap guru mempunyai kesiapan yang berbeda, b) implementasi merupakan proses timbal balik, c) pertumbuhan dan perkembangan dimungkinkan adanya tahap individu untuk identifikasi.
3. *Model TORI*, Model ini untuk mengunggah masyarakat mengadakan perubahan. Dengan model ini diharapkan adanya minat guru memanfaatkan perubahan.

G. PENGEMBANGAN ISI KURIKULUM



Gambar 15. Pengembangan Isi Kurikulum

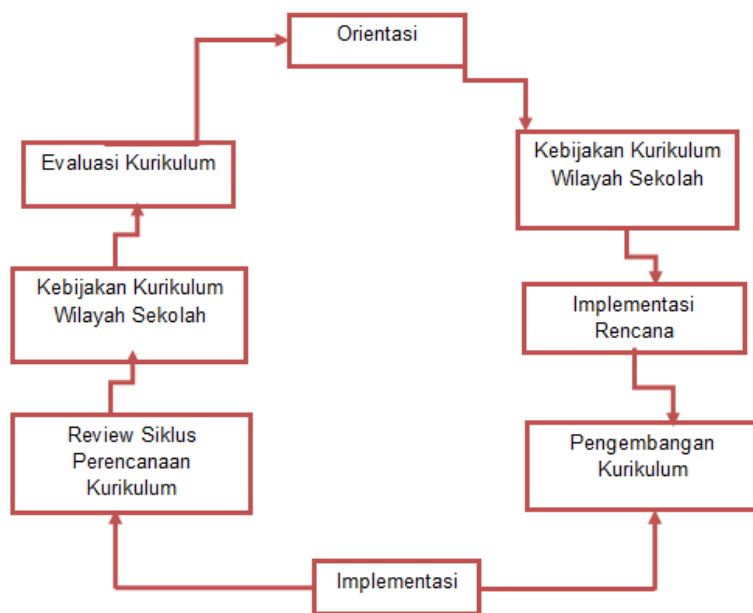
H. EVALUASI KURIKULUM

Evaluasi kurikulum merupakan pemeriksaan secara terus menerus untuk mendapatkan informasi yang meliputi siswa, guru, program pendidikan, proses pembelajaran untuk mengetahui tingkat perubahan siswa dan ketepatan keputusan tentang gambaran siswa dan efektifitas program. Yang dievaluasi adalah sebagai berikut.

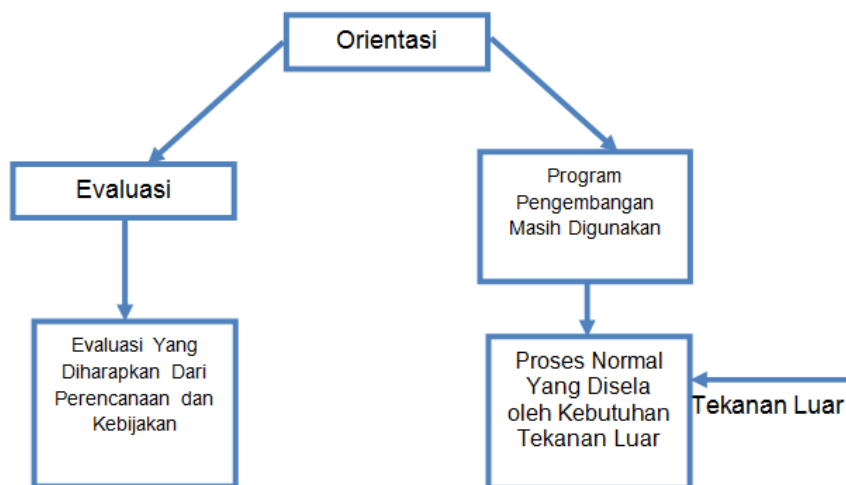
1. Proses analisis kebutuhan dan kelayakan;
2. Proses perencanaan dan pengembangan;
3. Proses implementasi/pelaksanaan;
4. Proses evaluasi kurikulum; dan
5. Proses perbaikan kurikulum.

Scriven (1967: 42) evaluasi kurikulum dilakukan dengan evaluasi sumatif. Evaluasi sumatif ini memfokuskan pada hasil program secara keseluruhan. Ini bisa berasal dari dalam maupun luar sekolah. Evaluasi sumatif terdiri atas dua pendekatan yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan sistem tertutup, pada evaluasi sumatif sistem tertutup, evaluasi berasal dari dari sekolah atau sistem sekolah. Program yang dikembangkan tergantung pada prosedur yang ditentukan untuk seluruh wilayah sekolah dan kemungkinan merefleksikan meta-orientasi tertentu; dan
2. Pendekatan sistem terobosan, dalam sistem terobosan, tujuan evaluasi kurikulum adalah untuk mengadakan perbandingan. Program yang ada dibandingkan dengan seperangkat tujuan baru yang didukung oleh kelompok orang tua, atau program yang ada dibandingkan dengan program lain yang dipertimbangkan untuk pengadopsian disekolah. Sehingga perlu memulainya dengan perbandingan orientasi saat itu dan praktek yang ditawarkan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa tujuan pembelajaran, hasil, dan metodologi diperbandingkan.



Gambar 16. Bagan Evaluasi Sumatif Sistem Tertutup



Gambar 17. Bagan Evaluasi Sumatif Sistem Terobosan



MANAJEMEN PEMBIAYAAN, SARANA DAN PRASARANA

A. PEMBIAYAAN

1. Konsep Pembiayaan Pendidikan

Menurut Hamdani pembiayaan pendidikan adalah” sebuah kompleksitas, yang di dalamnya akan terdapat saling keterkaitan pada setiap komponen, yang memiliki rentang yang bersifat makro (satuan pendidikan) hingga yang makro (nasional), yang meliputi sumber-sumber pembiayaan pendidikan, sistem dan mekanisme pengalokasiannya, efektivitas dan efesiensi dalam penggunaan dana, akuntabilitas hasil penggunaannya yang di ukur dari perubahan yang terjadi pada semua tataran, khususnya sekolah, dan permasalahan-permasalahan yang terkait dengan pembiayaan pendidikan” (Bastian, 2015: 293). Menurut Mulyasa (2005: 167), pembiayaan pendidikan adalah pengelolaan atau segala proses keuangan di sekolah atau madrasah (lembaga pendidikan) guna memaksimalkan pencapaian tujuan kegiatan sekolah.

Jadi, dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pembiayaan pendidikan adalah upaya mengumpulkan dana untuk membiayai operasional dan pengembangan pendidikan, untuk meningkatkan kualitas SDM, sehingga mampu bekerjasama dilingkup lokal, regional, nasional, maupun internasional.

Faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan menurut Bastian (2015: 293) sebagai berikut.

- a. Kenaikan harga (*rising prices*).
- b. Perubahan relatif dalam gaji pengajar (*teacher's salaries*).
- c. Perubahan dalam populasi dan kenaikannya presentasi peserta didik di sekolah negeri.
- d. Menungkatnya standar pendidikan (*educational standard*).
- e. Meningkatkan usia anak yang meninggalkan sekolah.

- f. Meningkatnya tuntutan terhadap pendidikan lebih tinggi (*higher educational*).

Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut bagaimana pendidikan itu dibiayai. Tetapi menyangkut pula bagaimana dana yang tersedia tersebut dialokasikan. Keterbatasan biaya pendidikan dikhawatirkan akan menurunkan mutu pendidikan dan meminimalisasi efisiensi dan kesenjangan, baik menggali sumber biaya maupun mengalokasikan dana.

2. Landasan Hukum Pembiayaan Pendidikan

Baharuddin (2010:117) menyebutkan bahwa landasan hukum pembiayaan pendidikan terdiri atas:

a. Dasar yuridis

1) Pancasila

Sebagai negara yang berdaulat, Republik Indonesia mengakui pancasila sebagai kedaulatan tertinggi dan menjadi landasan hukum atas setiap penyelenggaraan segala bentuk kegiatan. Di dalam sila kelima pancasila yang berbunyi "keadilan sosial bagi seluruh rakyat indonesia", dapat dimaknai, bahwa segala bentuk penyelenggaraan kegiatan, atas berdasarkan kesejahteraan bersama, termasuk dalam lingkup pembiayaan pendidikan sekalipun.

2) Undang-undang dasar 1945

Di dalam pembukuan Undang-Undang Dasar 1945 dalam alinea ke-4, disebutkan adanya perkataan mencerdaskan kehidupan bangsa ini berarti bahwa setiap lapisan masyarakat berkewajiban untuk serta melaksanakan pendidikan sebagai upaya mempertahankan kedaulatan Republik Indonesia. Oleh karena itu, setiap yang mendukung terlaksananya pendidikan tersebut harus dilaksanakan sebaik mungkin.

3) Peraturan perundang-undangan

Lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya, menerima dana dari berbagai sumber. Penerimaan dari berbagai sumber tersebut, perlu dikelola dengan baik dan benar. Banyak pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan penerima keuangan pendidikan, namun dalam pelaksanaannya pendekatan-pendekatan tersebut memiliki berbagai persamaan.

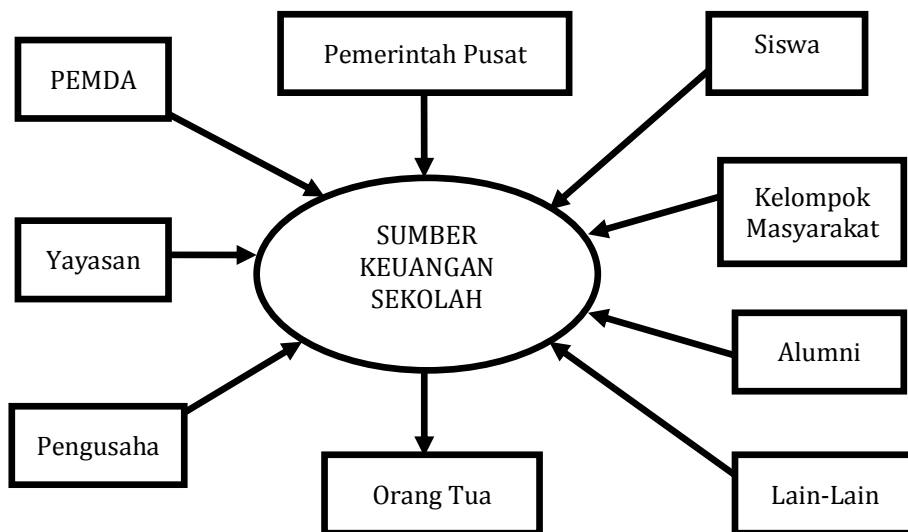
Sejalan dengan adanya Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah (MBS/M) dapat mengali dan mencari sumber dana dari pihak masyarakat, baik secara perorangan maupun secara kelembagaan.

b. Dasar filosofis

Seperti yang telah dikemukakan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya. Hal ini dikarenakan segala kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan dana. Hampir dapat dipastikan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya yang memadai. Sementara itu pendidikan nasional kita, dihadapkan pada masalah peningkatan, kualitas, pemerataan kesempatan, keterbatasan anggaran, dan belum terpenuhinya sumber dana dari masyarakat secara profesional sesuai prinsip pendidikan sebagai tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua.

3. Sumber Keuangan Sekolah

Menurut Nanang Fattah (2004), sumber keuangan sekolah yaitu sebagai berikut.



Gambar 18. Sumber Keuangan Sekolah

a. Orang Tua

Kontribusi orang tua semakin penting pada saat pemerintah tidak mempunyai kemampuan untuk membiayai kebutuhan sekolah yang memadai, seperti yang biasa dialami oleh negara berkembang. Namun demikian, di negara yang pemerintahannya mampu pun terkadang orang tua masih ingin menyumbang, misalnya alat transportasi, komputer, dan biaya untuk kunjungan belajar karena mereka menghendaki anak mereka memperoleh pendidikan yang terbaik.

Mereka menginginkan anak mereka berada di barisan terdepan dan memperebutkan pekerjaan yang baik sesuai dengan kemampuannya. Dalam membantu keluarga yang kurang mampu kepala sekolah dapat membentuk dana khusus untuk membiayai anak yang berbakat.

b. Pemerintah Pusat

Pemerintah membantu sekolah secara finansial dalam beberapa cara misalnya sebagai berikut.

- 1) Memberikan dana hibah untuk sekolah;
- 2) Membayar gaji para guru;
- 3) Membantu proyek pencarian dana sekolah berupa penyediaan tenaga ahli bahan dan peralatan; dan
- 4) Membiayai proyek bangunan dan rehabilitasi sekolah untuk daerah tertentu.

c. Pemerintah daerah

Banyak negara menyerahkan pendidikan dasar kepada pemerintah daerah. Tiap pemerintah ini mempunyai tanggung jawab untuk menempatkan dan membuka sekolah, menyediakan sarana fisik, fasilitas ruang kelas dan perlengkapan kantor. Dana ini berasal dari pendapatan yang dikumpulkan daerah berupa pajak, namun pemerintah daerah, biasanya menghadapi kesulitan untuk meyakinkan bahwa pajak telah terkumpul penuh pada waktunya. Hal tersebut karena jumlah tenaga terlatih dalam bidangnya kurang dan tugas penarikan pajak kurang menghargai pemerintah daerah.

d. Masyarakat

Kelompok masyarakat biasanya merupakan sumber keuangan uang bagi sekolah. Mereka digerakkan oleh pemimpin masyarakat

setempat tempat untuk tugas tertentu. Hal berikut ini mungkin dalam daftar identifikasi anda, yaitu pemimpin masyarakat setempat mengarahkan warganya untuk membangun pelaksanaan:

- 1) Proyek pembangunan sekolah.
- 2) Memberikan hibah tanah untuk kepentingan sekolah.
- 3) Pengumpulan dana untuk sekolah tertentu di daerahnya.
- 4) Pengumpulan dana untuk usaha swasembada dengan melibatkan alumni sekolah.

e. Fasilitas sekolah

Fasilitas sekolah dapat menghasilkan uang yang besar jumlahnya, misalnya dengan jalan 1) menyewakan aula; 2) menyewakan tempat bermain (lapangan olahraga); 3) membuka usaha pertanian bagi yang memiliki lahan kebun dan kolam; 4) mendirikan kantin dan koperasi sekolah; 5) membuka jasa photo copy; dan 6) membuka jasa wartel.

f. Siswa

Siswa dapat menjadikan sumber keuangan yang baik. Hal ini tergantung pada kondisi sekolah dan kemampuan manajerial pimpinan sekolah dan stafnya. Cara yang dapat ditempuh untuk memanfaatkan siswa antara lain:

- 1) Usaha perkebunan, perternakan (unggas, sapi, kambing, lebah) kerajinan; dan
- 2) Kegiatan pengumpulan dana seperti pertunjukan seni, tari-tarian, drama, pertandingan, pameran atau bazar dan pencarian donatur untuk amal.

g. Pemilik sekolah atau yayasan

sebagian sekolah dibangun oleh badan-badan keagamaan atau yayasan usaha sosial yang bukan pemerintah. Pembangunan dan pembukaan sekolah tersebut biasanya mengandung tujuan khusus, biasanya menyangkut kesejahteraan moral dan spiritual anak-anak. Badan atau yayasan seperti ini memberikan bantuan pada sekolah dengan berbagai cara misalnya: melalui penyediaan tanah dan bangunan, peralatan serta tenaga.

4. Kategori Biaya Pendidikan

a. Biaya Langsung dan Tidak Langsung

Direct cost (biaya langsung) yaitu biaya yang langsung berproses dalam produksi pendidikan di mana biaya pendidikan ini secara langsung dapat meningkatkan mutu pendidikan. Biaya langsung akan berpengaruh terhadap output pendidikan. Biaya langsung terdiri atas biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar peserta didik, berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun peserta didik itu sendiri (Fattah, 2009 : 23)

Indirect cost (biaya tidak langsung) adalah pengeluaran yang tidak secara langsung mendukung proses pendidikan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di sekolah, meliputi biaya hidup, transportasi, biaya jajan, biaya kesehatan, dan biaya-biaya lainnya.

b. Biaya Masyarakat Dan Biaya Pribadi

Biaya masyarakat dapat dikatakan sebagai biaya publik, yaitu sejumlah biaya yang harus dibayar oleh masyarakat untuk pendidikan, baik melalui sekolah maupun melalui pajak yang dihimpun oleh pemerintah kemudian digunakan untuk membiayai pendidikan. Biaya pribadi adalah biaya yang dikeluarkan oleh keluarga untuk membiayai sekolah anaknya dalam bentuk uang sekolah, uang kuliah, pembelian buku, dan dana hidup siswa.

5. Pendekatan Biaya Satuan Pendidikan

a. Pendekatan makro

Pendekatan makro, mendasarkan perhitungan pada keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana, kemudian dibagi jumlah peserta didik (Fattah, 2009: 134). Faktor utama yang menentukan perhitungan biaya satuan dalam sistem pendidikan adalah kebijakan dalam pengalokasian anggaran pendidikan disetiap negara. Satuan biaya pendidikan disetiap negara sangat bervariasi, yang disebabkan oleh perbedaan cara penyalenggaraan pendidikan.

b. Pendekatan mikro

Pendekatan mikro, mendasarkan perhitungan biaya berdasarkan alokasi pengeluaran perkomponen pendidik yang digunakan oleh peserta didik. Satuan biaya pendidikan merupakan biaya rata-rata yang dikeluarkan untuk melaksanakan pendidikan di sekolah/madrasah, per murid, per tahun anggaran. Dengan demikian, satuan biaya ini dapat diketahui dengan jalan membagi seluruh jumlah pengeluaran sekolah/madrasah setiap tahun dengan jumlah peserta didiknya pada tahun yang bersangkutan.

6. Fungsi Pembiayaan Pendidikan

Menurut Baharuddin (2010: 148), fungsi pembiayaan pendidikan yaitu sebagai berikut.

- a. Memungkinkan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara efisien, dalam artian, dana yang diperoleh, dapat digunakan untuk pencapaian tujuan tertentu yang diinginkan;
- b. Memungkinkan ketercapaian kelangsungan hidup lembaga pendidikan;
- c. Dapat mencegah adanya kekeliruan, kebocoran, atau penyimpangan penggunaan dana dari rencana semula; dan
- d. Mengambarkan target-target yang akan dicapai sekolah atau madrasah (Puslitbang, 2005: 133-134).

B. MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

1. Pengertian Sarana Dan Prasarana

Menurut Darsini (Mulyasa, 2005), sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai makna dan tujuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), sarana adalah segala sesuatu (bisa berupa syarat atau upaya) yang dapat dipakai sebagai alat atau media dalam mencapai maksud dan tujuan.

Jadi, dari pendapat pakar di atas dapat disimpulkan bahwa sarana adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dan berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien. Sedangkan prasarana merupakan semua perangkat kelengkapan dasar atau fasilitas yang secara tidak langsung

menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti, halaman sekolah, taman, dan kebun.

Manajemen sarana dan prasarana adalah suatu kegiatan bagaimana mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Baharuddin, 2010:83). Menurut Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang (2002:86), manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Mulyasa (2005:49) berpendapat bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

2. Perencanaan Sarana Dan Prasarana

Menurut Terry & Rue (2005), perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang digariskan. Dwiantara dan Sumarto (2004) mengemukakan bahwa perencanaan adalah merupakan kegiatan pemikiran, penelitian, perhitungan, dan perumusan tindakan-tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang, baik berkaitan dengan kegiatan-kegiatan operasional dalam pengadaan, pengelolaan, penggunaan, pengorganisasian, maupun pengendalian sarana dan prasarana.

Dengan demikian perencanaan sarana dan prasarana persekolahan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

3. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sarana Dan Prasarana

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana yaitu 1) untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan; dan 2) untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang kurang/ tidak memandang kebutuhan kedepan, dan kurang cermat dalam menganalisis

kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan. Sedangkan Manfaat diadakannya perencanaan sarana dan prasarana yaitu 1) dapat membantu dalam menentukan tujuan; 2) meletakkan dasar-dasar dan menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan, 3) menghilangkan ketidak pastian; dan 4) dapat dijadikan sebagai suatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Agar maksud pemenuhan tuntutan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan perencanaan perlu mengikut sertakan berbagai unsur atau pihak yang terkait di dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah. Tujuannya adalah agar unsur atau pihak yang terkait dapat memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam hal ini maka unsur-unsur yang perlu dilibatkan adalah Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Kepala Tata Usaha dan Bendahara, serta BP3 atau Komite Sekolah.

4. Persyaratan Perencanaan Sarana Dan Prasarana

Menurut Mulyasa (2005), persyaratan perencanaan sarana dan prasarana yaitu sebagai berikut.

- a. Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus dipandang sebagai bagian integral dari usaha peningkatan kualitas proses belajar mengajar.
- b. Perencanaan harus jelas. Untuk hal tersebut maka kejelasan suatu rencana dapat dilihat pada:
 - 1) Tujuan dan sasaran atau target yang harus dicapai serta ada penyusunan perkiraan biaya/ harga keperluan pengadaan.
 - 2) Jenis dan bentuk tindakan/kegiatan yang akan dilaksanakan.
 - 3) Petugas pelaksana, misalnya; guru. Karyawan, dan lain-lain.
 - 4) Bahan dan peralatan yang dibutuhkan.
 - 5) Kapan dan di mana kegiatan dilaksanakan.
 - 6) realistis, artinya rencana tersebut dapat dilaksanakan.
- c. Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan.
- d. Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas dan kualitas sesuai dengan skala prioritas.

- e. Perencanaan pengadaan sesuai dengan plafond anggaran yang disediakan.
- f. Mengikuti prosedur yang berlaku.
- g. Mengikutsertakan unsur orang tua murid.
- h. Fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan keadaan, perubahan situasi dan kondisi yang tidak disangka-sangka.
- i. Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun), jangka panjang (10 – 15 tahun).

5. Perencanaan Pengadaan Barang Bergerak dan Barang Tidak Bergerak

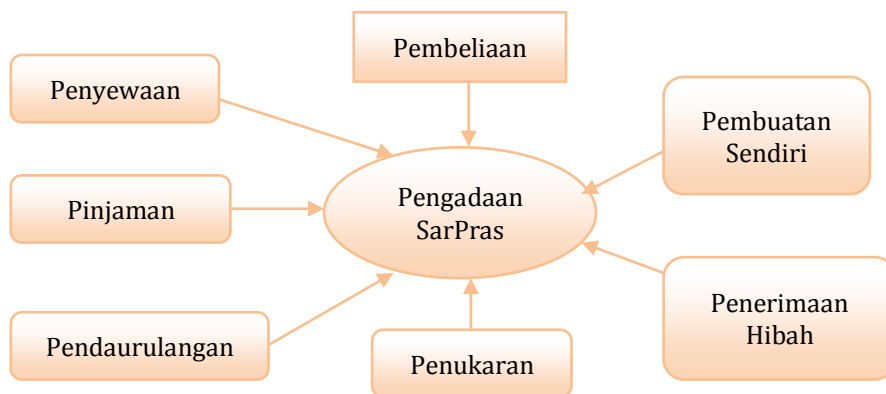
- a. Barang bergerak
 - 1) Barang habis pakai
 - a) Menyusun daftar sarana sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan rencana kegiatan sekolah tiap bulan;
 - b) Memperkirakan biaya untuk pengadaan barang tersebut setiap bulan; dan
 - c) Menyusun rencana pengadaan barang tersebut menjadi rencana triwulan, tengah tahunan, dan kemudian menjadi rencana tahunan.
- b. Barang tidak habis pakai
 - a) Menganalisis dan menyusun keperluan sarana dan prasarana sesuai dengan rencana kegiatan sekolah serta memperhatikan fasilitas yang masih ada dan yang masih dapat dipakai.
 - b) Memperkirakan biaya sarana dan prasarana yang direncanakan dengan memperhatikan standar yang telah ditentukan.
 - c) Menetapkan skala prioritas menurut dana yang tersedia, urgensi kebutuhan dan menyusun rencana pengadaan tahunan.
- c. Barang tidak bergerak
 - 1) Tanah
 - a) Menyusun rencana pengadaan tanah berdasarkan analisis kebutuhan bangunan yang akan didirikan serta lokasi yang ditentukan berdasarkan pemetaan sekolah;
 - b) Mengadakan survai tentang adanya fasilitas sekolah seperti: jalan, listrik, air, telepon, transportasi dan sebagainya.
 - c) Mengadakan survai harga tanah.
 - d) Menyusun rencana anggaran biaya bangunan.

2) Bangunan

- a) Menyusun rencana bangunan yang akan didirikan berdasarkan analisis kebutuhan secara lengkap dan teliti;
- b) Mengadakan survei terhadap tanah di mana bangunan akan didirikan, hal luasnya, kondisi, situasi, status, perizinan dan sebagainya;
- c) Menyusun rencana konstruksi dan arsitektur bangunan sesuai pesanan;
- d) Menyusun rencana anggaran biaya sesuai harga standar yang berlaku di daerah yang bersangkutan; dan
- e) Menyusun pentahapan rencana anggaran biaya (RAB) yang disesuaikan dengan rencana pentahapan pelaksanaan secara teknis, serta memperkirakan anggaran yang akan disediakan setiap tahun, dengan memperhatikan skala prioritas yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan Dinas Pendidikan.

6. Pengadaan Sarana dan Prasarana

Cara-cara pengadaan sarana dan prasarana menurut Barnawi (2015) adalah sebagai berikut.



Gambar 19. Cara Pengadaan Sarana dan Prasarana

7. Inventarisasi Sarana Dan Prasarana

Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = inventarium) yang berarti daftar barang-barang, bahan dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan menurut Barnawi (2015) adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik

sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku.

Tujuan inventarisasi sarana dan prasarana menurut Barnawi (2015) adalah sebagai berikut.

- a. Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah;
- b. Untuk menghemat keuangan sekolah baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana sekolah;
- c. Sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu sekolah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang; dan
- d. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.

8. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan menurut Barnawi (2015) adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pemeliharaan sarana dan prasarana adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengoptimalkan usia pakai peralatan. Hal ini sangat penting terutama jika dilihat dari aspek biaya, karena untuk membeli suatu peralatan akan jauh lebih mahal jika dibandingkan dengan merawat bagian dari peralatan tersebut;
- b. Untuk menjamin kesiapan operasional peralatan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang optimal;
- c. Untuk menjamin ketersediaan peralatan yang diperlukan melalui pengecekan secara rutin dan teratur; dan
- d. Untuk menjamin keselamatan orang atau siswa yang menggunakan alat tersebut.

Macam-macam Pekerjaan pemeliharaan menurut Mulyasa (2005) antara lain sebagai berikut.

- a. Perawatan terus menerus (teratur, rutin).
 - 1) Pembersihan saluran drainase dari sampah dan kotoran;
 - 2) Pembersihan ruangan-ruangan dan halaman dari sampah dan kotoran;

- 3) Pembersihan terhadap kaca, jendela, kursi, meja, lemari, dan lain-lain;
 - 4) Pembabatan rumput dan semak yang tidak teratur; dan
 - 5) Pembersihan dan penyiraman kamar mandi/wc untuk menjaga kesehatan.
- b. Perawatan berkala
- 1) Perbaikan atau pengecatan kusen-kusen, pintu, tembok dan komponen bangunan lainnya yang sudah terlihat kusam;
 - 2) Perbaikan mebel (lemari, kursi, meja, dan lain-lain);
 - 3) Perbaikan genteng rusak/pecah yang menyebabkan kebocoran Pelapisan plesteran pada tembok yang retak atau terkelupas; dan
 - 4) Pembersihan dan pengeringan lantai, halaman atau selasar yang terkena air hujan/air tergenang.
- c. Perawatan darurat
- 1) Dilakukan terhadap kerusakan yang tidak terduga sebelumnya dan berbahaya/merugikan apabila tidak diantisipasi secepatnya.
 - 2) Perbaikan yang sifatnya sementara dan harus cepat selesai supaya:
 - a) Kerusakan tidak bertambah parah.
 - b) Proses pembelajaran tidak terganggu
 - 3) Dilaksanakan secara swakelola.
 - 4) Harus segera dilakukan perbaikan permanen.
- d. Perawatan preventif

Perawatan preventif adalah perawatan yang dilakukan pada selang waktu tertentu dan pelaksanaannya dilakukan secara rutin dengan beberapa kriteria yang ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya perawatan preventif merupakan cara perawatan sarana dan prasarana yang dilakukan sebelum sarana dan prasarana tersebut mengalami kerusakan Tujuannya adalah untuk mencegah atau mengurangi kemungkinan sarana dan prasarana tidak bekerja dengan normal dan membantu agar sarana dan prasarana dapat aktif sesuai dengan fungsinya.

9. Penghapusan Sarana dan Prasarana

Menurut Barnawi (2015), Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

Tujuan Penghapusan Sarana dan Prasarana menurut Barnawi (2015) adalah sebagai berikut.

- a. Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian/pemborosan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang kondisinya semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi;
- b. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris; dan
- c. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi (Depdiknas, 2007: 52-53).

Syarat-syarat Sarana dan Prasarana yang Dapat Dihapuskan menurut Suharsini (Barnawi, 2015) yaitu:

- a. Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi;
- b. Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan;
- c. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan;
- d. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini;
- e. Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia);
- f. Barang yang berlebih jika disimpang lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi; dan
- g. Dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.

Efektifitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran disekolah secara optimal. Efektifitas sekolah merujuk kepada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing di dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai tujuan atau hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi. Untuk mencapai tujuan pendidikan, sekolah harus efektif dari segi kepemimpinannya, pendidik, tenaga kependidikan, siswa, kegiatan pembelajaran, iklim pembelajaran, serta keterlibatan orang tua dan anggota masyarakat.

A. PENGERTIAN SEKOLAH EFEKTIF

Menurut Taylor, et. al. (1991), sekolah efektif adalah sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang rasa, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari kurikulum yang esensial disekolah. Supardi (2013: 2), sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka mencapai tujuan –visi-misi sekolah secara efektif dan efisien.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2007), sekolah dikatakan baik apabila memiliki kriteria 1) siswa yang masuk terseleksi dengan ketatdan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan prestasi akademik, psikotes, dan tes fisik; 2) sarana dan prasarana pendidikan terpenuhi dan kondusif bagi proses pembelajaran; 3) iklim dan suasana mendukung untuk kegiatan

belajar; 4) guru dan tenaga kependidikan memiliki profesionalis me yang tinggi dan tingkat kesejahteraan yang memadai; 5) melakukan improvisasi kurikulum sehingga memenuhi kebutuhan siswa yang pada umumnya memiliki motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya; 6) jam belajar siswa umumnya lebih lama karena tuntunan kurikulum dan kebutuhan belajar siswa; 7) proses pembelajaran lebih berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada siswa dan wali murid; dan 8) sekolah unggul bermanfaat bagi lingkungannya.

Jadi, dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mencapai target-target yang telah ditetapkan sebelumnya (visi, misi, dan tujuannya) dengan memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam sekolah tersebut serta memiliki iklim sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran dan output yang dihasilkan oleh sekolah dapat bermanfaat bagi lingkungannya.

Menurut Mutohar (2013: 179) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah menawarkan kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini berkembang didasarkan pada keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada.

B. KARAKTERISTIK SEKOLAH YANG EFEKTIF

Menurut Mortimore (1991) sekolah efektif dicirikan sebagai berikut.

1. Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten;
2. Lingkungan sekolah yang baik dan adanya disiplin serta keteraturan di kalangan pelajar dan staf;
3. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat;
4. Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi;
5. Pendelegasian wewenang yang jelas;
6. Dukungan masyarakat sekitar;
7. Sekolah mempunyai rancangan program yang jelas;
8. Sekolah mempunyai fokus sistemnya tersendiri;
9. Pelajar diberi tanggung jawab;

10. Guru menerapkan pembelajaran yang inovatif;
11. Melakukan evaluasi yang berkelanjutan;
12. Kurikulum sekolah yang terancang dan terintegrasikan sama lainnya; dan
13. Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya.

Tabel 2. Ciri-Ciri Sekolah Efektif (Tola dan Furqon, 2002)

Ciri-Ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan dengan jelas dan spesifik	Tujuan sekolah: Dinyatakan secara jelas, Digunakan untuk mengambil keputusan, dan Dipahami oleh guru, staf dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala sekolah a) Bisa dihubungi dengan mudah b) Bersikap responsif pada guru dan siswa, orang tua murid dan siswa c) Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran d) Menjaga agar rasio antara guru, siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf yang tinggi	Guru dan staf a) Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi b) Menekankan pada hasil akademis c) Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Adanya kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua murid dan masyarakat	Sekolah a) Komunikasi secara positif dengan orang tua b) Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat c) Berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan d) Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	Sekolah a) Rapi, bersih, dan aman secara spesifik b) Memberi penghargaan pada yang berprestasi c) Memberi penguatan pada perilaku positif siswa d) Menaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah

Ciri-Ciri	Indikator
	e) Menjalankan tugas/kewajiban secara tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	Guru memberi siswa Kemampuan berpartisipasi di kelas, penilaian hasil belajar

Dalam konsep standar nasional pendidikan maka sekolah efektif harus memenuhi standar-standar sebagai berikut.

1. Standar Isi

Memiliki kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik.

2. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

3. Kompetensi Lulusan

Memiliki kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri.

4. Standar tenaga pendidik dan kependidikan

a. Pendidik

- 1) Memiliki kualifikasi akademik S1 atau D-IV.
- 2) Memenuhi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.
- 3) Sehat jasmani, dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 4) Memiliki sertifikat pendidik.
- 5) Merencanakan pembelajaran/bimbingan, melaksanakan pembelajaran/bimbingan yang bermutu, menilai/mengevaluasi hasil pembelajaran serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan.
- 6) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

- 7) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, dan kondisi fisik tertentu, latar belakang, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
 - 8) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai agama dan estetika.
 - 9) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (PP No. 16 Tahun 2009).
- b. Tenaga kependidikan
- Terdapat kepala sekolah, tenaga administrasi. Tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan sekolah yang terstandar/tersertifikasi.
5. Sarana dan prasarana
Memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, kantin, tempat olahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berekreasi, serta tempat/ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
 6. Pengelolaan
Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
 7. Pembiayaan
Memiliki biaya investasi dan biaya personal. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan SDM, dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk mengikuti pembelajaran secara teratur.
 8. Penilaian
Penilaian hasil belajardilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester. Penilaian digunakan untuk menilai pencapaian kompetensi peserta didik, bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, dan memperbaiki proses pembelajaran.

C. MODEL-MODEL SEKOLAH EFEKTIF

1. Model Tujuan

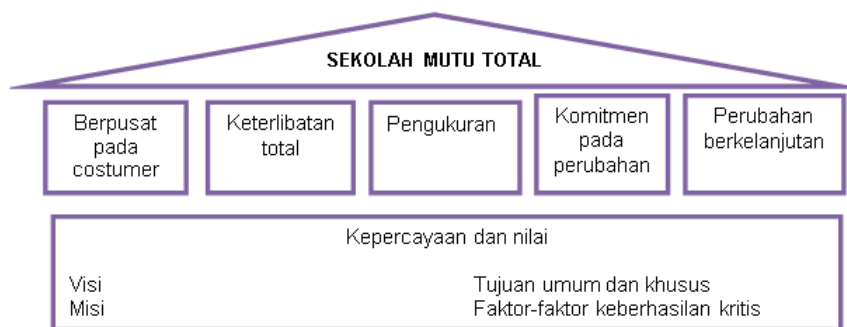
Model ini berangkat dari persepsi bahwa sekolah adalah sebuah organisasi. Model tujuan sering digunakan untuk meneliti dan menilai ketercapaian sebuah sekolah. Sebuah sekolah diklasifikasikan sebagai sekolah efektif apabila ketercapaian setiap kegiatannya mencapai atau melebihi daripada tujuan yang telah ditetapkan. Model ini berguna apabila 'outcome' sebuah sekolah jelas terutama yang berkaitan dengan kualitas pembelajaran, iklim pengajaran, dan pencapaian akademik dalam ujian nasional (Cawelti, 1976).

Arifin (1998) menetapkan sekolah yang bermutu berdasarkan tujuan yang hendak dicapai terhadap peserta didik memiliki kriteria 1) menguasai keterampilan-keterampilan dasar (*mastery of basic skill*); 2) berusaha meraih prestasi akademik semaksimal mungkin pada semua mata pelajaran; 3) menunjukkan keberhasilan melalui evaluasi yang sistemik (*systematic system*).

Menurut Buchori (2001), tujuan yang hendak dicapai dari suatu pendidikan yang baik adalah tidak terbatas pada mempersiapkan murid pada posisi-posisi (profesi dan jabatan) dalam masyarakat dan untuk keberhasilan hidup, melainkan lebih dari itu agar: 1) dapat hidup (*to make a living*); 2) untuk dapat mengembangkan kehidupan bermakna (*to lead a meaningful life*); 3) untuk turut memuliakan kehidupan (*to ennoble life*).

2. Model Manajemen Mutu Total

Model manajemen mutu total mengklasifikasikan sebuah sekolah efektif jika sekolah tersebut berupaya melibatkan dan memberi kuasa kepada semua anggota dalam fungsi sekolah, mengendalikan perbaikan berterusan dalam aspek yang berbeda, memberi kepuasan keperluan, kehendak, dan jangkauan konstituensi internal maupun eksternal sekolah walaupun dalam lingkungan yang berubah. Dalam manajemen mutu total dasar penilaian efektifitas sekolah meliputi kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses, penerangan dan analisis, perencanaan, keputusan pencapaian pelajar serta dampak kepada masyarakat (Scheerens dan Bosker, 1997).



Gambar 20. Model Sekolah Mutu Total (Supardi, 2013:7)

3. Model Proses

Berdasarkan model proses, sebuah sekolah efektif sekiranya fungsi dalam sekolah tersebut dalam keadaan tersebut dalam keadaan terurus, efisien, dan aman. Model ini menekankan pada aktivitas-aktivitas yang dijalankan sebagai kriteria penting efektivitas sebuah sekolah. Kriteria yang sering digunakan adalah kepemimpinan, komunikasi, keikutsertaan, kerjasama, penyesuaian, perencanaan, pengambilan keputusan, interaksi sosial, budaya sekolah, kaidah mengajar, manajemen kelas, dan strategi pengajaran (Edmond, 1979).

Menurut Owens (1987), keefektivan sebuah sekolah dalam perspektif proses dalam sebuah organisasi dikelompokkan dalam dua perspektif yaitu 1) karakteristik internal sekolah yang mencakup gaya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pembelajaran, kedisiplinan, dan proses pembuatan keputusan; dan 2) karakteristik eksternal sekolah, yaitu karakteristik situasi di mana sekolah berada dan salingmemengaruhi dengan karakteristik masyarakat seperti kekayaan, tradisi sosio-kultural, struktur kekuatan politik, dan demografinya.

D. USAHA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN MUTU SEKOLAH

Menurut Daryanto (2006) bahwa usaha untuk meningkatkan efektifitas dan mutu sekolah dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. *School review*

Merupakan suatu proses di mana seluruh komponen sekolah bekerjasama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional

untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan

b. *Benchmarking*

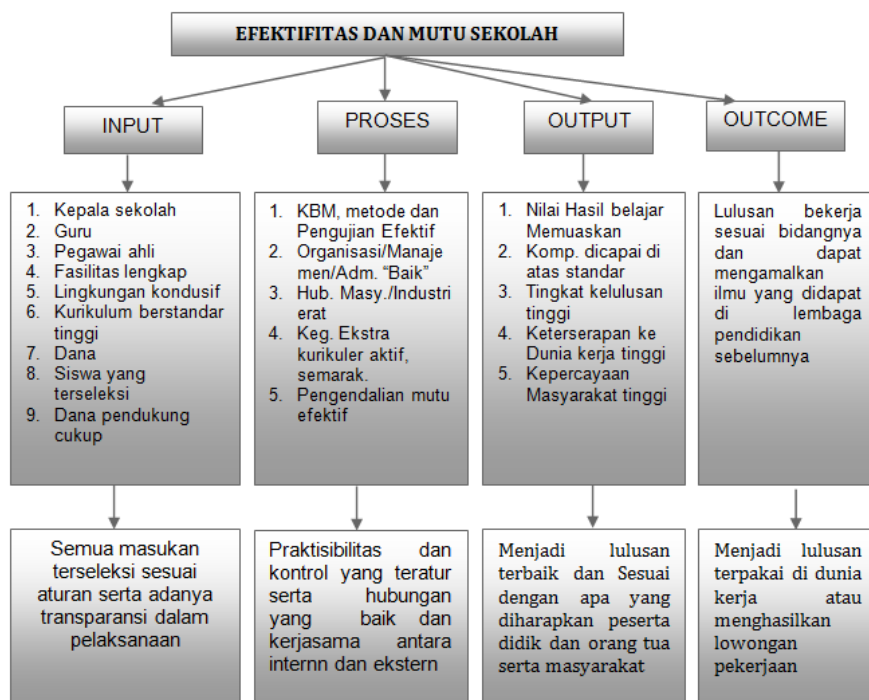
Merupakan suatu kegiatan untuk menetapkan target yang akan dicapai dalam periode tertentu

c. *Quality assurance*

Merupakan cara untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana mestinya. Informasi yang dihasilkan akan menjadi umpan balik bagi sekolah dan memberikan jaminan bagi orang tua bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik

d. *Quality control*

Merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar.



Gambar 21. Efektivitas Mutu Sekolah

A. KONSEP KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting di dalam sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan di dalam lembaga pendidikan berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah mampu untuk mendorong kinerja para guru serta menunjukkan sifat yang bersahabat, dekat, perhatian, serta penuh pertimbangan terhadap para guru baik secara kelompok maupun secara individual. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi ataupun lembaga secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang berarti bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerajaan memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan benda. “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin atau membimbing atau menuntun. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

1. Menurut Siagian (1986) kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi.
2. Menurut Terry (1986) kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang pemimpin dalam memengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Menurut Suprayogo (2010) kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi seorang atau sekelompok orang untuk bekerja secara bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.
4. Andang (2014: 39) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi seseorang atau

sekelompok orang untuk bekerja secara bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. kepemimpinan yang bermakna proses, dipusatkan pada mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota dalam organisasi.

Jadi, pemimpin adalah kemampuan atau usaha seseorang untuk bisa menggerakkan seseorang atau tim maupun kelompok agar mau bekerja sama melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya dan mampu mendorong orang atau karyawan untuk berbuat hal yang positif dan meminimalisir perilaku negatif serta mampu mengembangkan dan memanfaatkan potensi atau sumber daya yang ada di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Priansa (2014: 186) Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah dengan optimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur di dalam kepemimpinan itu adalah 1) pemimpin; 2) yang dipimpin; 3) adanya proses mempengaruhi; 4) adanya tujuan yang ingin dicapai. Menurut Said (2010: 329), unsur-unsur di dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1. Proses memberi arahan

Seorang pemimpin harus membangun hubungan manusiawi antara dirinya dan anggota bawahannya. Dengan adanya interaksi antara atasan dan bawahan secara efektif maka arahan-arahan yang diberikan akan berjalan secara efektif pula.

2. Memberi motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memberi kesadaran diri pada anggota atau karyawan bahwa kerja merupakan suatu kebutuhan. Yang perlu dimotivasi dari seorang anggota oleh seorang pemimpin adalah meningkatkan unsur etos dan kualitas kerja, memotivasi unsur pengetahuan dan keterampilan anggota, memberi motivasi karyawan dalam hal beribadah, serta memotivasi untuk selalu

berbuat jujur. Dengan adanya pemberian motivasi secara terus menerus pada karyawan maka akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) pada diri anggota/karyawan.

3. Mampu untuk menciptakan rasa percaya diri

Pengembangan atau penguatan rasa percaya diri adalah dasar untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Membangkitkan rasa percaya diri sangat penting dikarenakan rasa percaya diri ikut menumbuhkan keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri di dalam menjalankan tugas. Dalam upaya membangun rasa percaya diri, seorang pemimpin harus meningkatkan rasa profesionalisme untuk mengendalikan organisasi/lembaga, utamanya dihadapan anggota/ karyawannya.

4. Mempengaruhi dan menggerakkan

Pemimpin dilingkungan kerja atau organisasi non profit harus mampu mempengaruhi anggota tim untuk melaksanakan sesuatu yang positif yang dapat membantu organisasi. Disamping harus mampu mempengaruhi, pemimpin juga harus mampu menggerakkan anggota tim untuk melakukan suatu perubahan positif di dalam organisasi, sebab pemimpin yang efektif akan mengilhami, mempengaruhi, dan memotivasi orang lain serta menjadi ujung tombak di dalam menggerakkan perubahan yang bermanfaat.

Seseorang bisa dikatakan menjadi pemimpin jika ia memiliki pengikut atau anggota. Menurut Said (2010: 191) ada beberapa hal yang harus diperhatikan untuk mendapatkan pengikut antara lain sebagai berikut.

1. Agar tetap hidup, setiap orang harus berjuang untuk memenuhi kebutuhan atau melepaskan ketegangannya;
2. Sejumlah sarana diperlukan untuk memenuhi kebutuhan (perkakas, makanan, uang, kekuatan fisik, pengetahuan, dan sebagainya);
3. Kebanyakan kebutuhan individu terpenuhi dalam hubungan dengan sesama atau kelompok, maka orang lain dan kelompok menjadi sarana tempat kita bergantung terutama untuk pemenuhan kebutuhan;

4. Orang secara aktif mencari suatu hubungan bila melihat bahwa ada orang lain disitu yang mempunyai sarana untuk memenuhi kebutuhan mereka;
5. Orang kemudian bergabung dalam kelompok, karena berharap bahwa sebagai anggota mereka mempunyai sarana untuk memenuhi kebutuhan. Sebaliknya orang akan meninggalkan suatu kelompok bila kelompok itu tidak lagi dapat memuaskan kebutuhan mereka; dan
6. Anggota kelompok menerima pengaruh dan pengarahan seorang pemimpin hanya bila mereka memandangnya serbagai seorang yang dapat menyediakan sarana guna pemenuhan kebutuhan mereka.

B. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU KEPEMIMPINAN

Menurut Asmendri (2012: 207) perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dikelompokkan yaitu sebagai berikut.

1. Faktor internal, merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pemimpin itu sendiri misalnya:
 - a. Pengertiannya tentang kepemimpinan. Orang yang memandang sebagai status dan hak tidak akan sama perilakunya dengan orang yang memandang kepemimpinan sebagai pelayanan bagi kesejahteraan orang-orangnya.
 - b. Nilai atau hal yang dikejar dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang menganggap prestasi kelompok merupakan hal yang harus dikejar akan berbeda dari pemimpin yang lebih menghargai kekurangan orang-orangnya.
 - c. Cara orang menduduki pangkat kepemimpinannya. Orang yang memimpin karena diangkat bukan karena kecakapan akan berbeda dari orang yang menjadi pemimpin karena kecakapan sudah terbukti.
 - d. Pengalaman dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang sudah biasa memiliki gaya orientasi kerja tinggi dan orientasi bawahan rendah, cenderung menggunakan gaya tanpa memperhitungkan lingkungan orang-orang yang dipimpin atau situasi kepemimpinan yang ada.

- e. Pandangan seseorang tentang manusia. Menurut MC Gregor memandang manusia dari dua sudut yaitu X yang mengatakan bahwa manusia pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sedapat mungkin menghindarinya. Kedua sudut Y, mengatakan manusia bekerja itu merupakan hal yang alamiah seperti halnya bermain dan istirahat.
2. Faktor yang berasal dari kelompok yang dipimpin, keadaan kelompok seperti: kematangan, kekompakan, latar belakang pendidikan, pengalaman, latar belakang sosial budaya;
3. Faktor lembaga yang dipimpin, seperti: jenis dan tujuan sekolah, kurikulum;
4. Faktor-faktor legal. Seorang pemimpin pendidikan akan berhadapan dengan peraturan-peraturan formal dari instansi struktur di atasnya dan akan mempengaruhi perilakunya. Misalnya PP, UU, dan kebijakan lainnya;
5. Faktor lingkungan sosial. Merupakan keadaan masyarakat sekitarnya misalnya, ekonomi, pandangan masyarakat, pendidikan masyarakat; dan
6. Faktor perubahan dan pembaharuan dalam teori dan bidang pembaharuan atau bidang pendidikan seperti perubahan kurikulum, kemajuan IPTEK.

C. TEORI KEPEMIMPINAN

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor yang memungkinkan munculnya kepemimpinan atau sifat atau bakat alam yang dimiliki pemimpin. Teori-teori tersebut menurut Said (2010: 365) adalah sebagai berikut.

1. Teori Orang Terkemuka (*Great Man Theory*)

Kelompok teori ini disusun berdasarkan cara induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang menonjol dari pemimpin atas keberhasilan tugas yang dijalankan, terutama kemampuan dalam memimpin. Dalam teori ini disebutkan bahwa kepemimpinan orang-orang besar didasarkan atas sifat yang dibawa sejak lahir, jadi merupakan sesuatu yang diwariskan.

2. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Dalam teori ini dikatakan bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil dari sebuah proses waktu, tempat dan situasi atau

kondisi. Teori ini disebut teori teori sosial yang berkesimpulan bahwas *"leads are made not born"* (pemimpin ini dibentuk bukan dilahirkan). Seseorang akan muncul sebagai pemimpin apabila ia berada pada lingkungan sosial tertentu, yaitu suatu suatu kehidupan berkelompok, dan memanfaatkan situasi dan kondisi sosial untuk bertindak dan berkarya mengatasi masalah-masalah sosial yang timbul.

3. Teori Pribadi dan Situasi (*Personal Situation Theory*)

Teori ini merupakan kombinasi dari kedua teori diatas. Teori ini pada dasarnya mengakui bahwa kepemimpinan merupakan gabungan dari tiga faktor 1) perangai atau sifat pribadi pemimpin; 2) sifat dari kelompok dan anggota; dan 3) kejadian atau masalah-masalah yang dihadapi kelompok. Seseorang akan berhasil dalam kepemimpinan apabila ia memiliki bakat memimpin sejak lahir, kemudian dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan.

4. Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction Expectation Theory*)

Teori ini mempunyai 3 variabel yaitu 1) aktivitas; 2) interaksi; dan 3) sentimen (harapan). Berdasarkan ketiga variabel tersebut maka struktur dalam interaksi akan menentukan arah daripada aktivitas, sehingga pemimpin harus dapat menciptakan suatu struktur interaksi yang dapat menstimulus terciptanya suatu suasana yang relevan dengan harapan-harapan masyarakat. Teori ini lebih menitikberatkan pada dinamika interaksi anatar pemimpin dan rakyat dan melalui interaksi ini dapat dijangar harapan-harapan dan keinginan dari masyarakat.

5. Teori Humanistik

Teori ini melihat manusia adalah motivated organism yang memiliki struktur dan system control tertentu. Di antara tokohnya adalah *Likert*, ia menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang saling berhubungan di mana seorang pemimpin harus memperhitungkan harapan-harapan dan nilai-nilai dan keterampilan individual dari mereka yang terlibat dalam interaksi. Dalam teori ini pemimpin harus melihat bahwa dirinya dan individual lain dalam organisasi adalah manusia yang memiliki potensi dan keterampilan, maka seorang pemimpin akan dianut

jika ia mampu mengelola potensi sumber daya manusia dalam organisasi dengan baik guna mencapai tujuan organisasi.

D. SYARAT DAN PRINSIP KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Menurut Mutohar (2013: 263), kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Asmendri (2012: 212) mengungkapkan syarat dan proses seorang pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang terpuji antara lain: periang, ramah, bersemangat, pemberani, murah hati, spontan, percaya diri, dan memiliki kepekaan sosial yang tinggi;
2. Paham dan menguasai tujuan yang hendak dicapai dan mampu mengkomunikasikan kepada bawahan dan *stakeholder*;
3. Memiliki wawasan yang luas dibidang tugasnya dan bidang-bidang lain yang relevan; dan
4. Berpegang pada prinsip-prinsip umum kependidikan yang meliputi: konstruktif, kooperatif, kreatif, partisipatif, pendelegasian yang baik/proporsional, memahami dan menerapkan prinsip kepemimpinan pancasila yang dikembangkan Kihajar Dewantara.

Selain adanya syarat bagi seorang pemimpin yang baik, ada beberapa aspek personalitas yang penting dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan yaitu:

1. Memiliki kemampuan yang lebih tinggi daripada orang-orang yang dipimpinnya dalam bidang pendidikan;
2. Memiliki keinginan yang terus-menerus untuk belajar menyesuaikan kemampuan dengan perkembangan dan tujuan organisasi yang dipimpinnya; dan
3. Kemampuan personalitas kepemimpinan pendidikan.

E. FUNGSI KEPEMIMPINAN

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu (Kurniadin dan Machali, 2012: 309-311)

1. Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan

apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilakukan secara efektif;

2. Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang ditetapkan dan dilaksanakan;
3. Fungsi partisipasi, dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain;
4. Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tidak dari atasan; dan
5. Fungsi pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

F. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG EFEKTIF

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Menurut Blake dan Mouton (1964) dalam memimpin sebuah organisasi diperlukan beberapa elemen yang dapat mengantarkan sebuah kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. *Initiative*, pemimpin harus tanggap dengan keadaan dan kondisi organisasi yang dipimpinnya serta memiliki daya inisiatif yang tinggi sehingga ia mengetahui kapan ia harus memutuskan untuk melakukan suatu kebijakan atau kapan ia harus meninggalkannya berkenaan dengan kesinambungan organisasi kedepannya;
2. *Inquiry*, dalam memimpin maka seorang pemimpin harus memiliki informasi yang komprehensif tentang hal yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga ia memiliki pengetahuan tentang berbagai masalah yang terjadi dalam organisasi dan prosedur

pemecahannya. Untuk menggali informasi yang komprehensif dibutuhkan kekuatan meneliti dan menganalisa data yang diperoleh agar tidak salah dalam membuat sebuah kebijakan berkaitan dengan tanggungjawabnya;

3. *Advocacy*, dukungan sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan. Banyak kasus menunjukkan bahwa seorang pemimpin kadang merasa kurang percaya diri dengan perbuatan dan kebijakan yang ia putuskan karena dirinya tidak memiliki dukungan yang maksimal dalam kelompok. Bahkan di era demokrasi saat ini dukungan memiliki peran yang sangat menentukan terhadap jalannya sebuah kepemimpinan;
4. *Conflict solving*, pemimpin selain memiliki inisiatif dan kreatif juga dituntut harus memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dalam organisasi, baik masalah tersebut bersifat internal maupun eksternal. Sebab jika tidak maka masalah atau konflik yang terjadi dapat mempengaruhi proses kepemimpinan yang berlangsung. Ditambah lagi dengan fungsi pemimpin sebagai penentu kebijakan maka ia dituntut untuk kuat dalam menganalisa segala persoalan organisasi dan mencari solusi terbaik dari semua permasalahan tersebut;
5. *Decision making*, seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya dituntut harus memiliki kemampuan dalam memutuskan sesuatu yang terbaik bagi jalannya organisasi dan kepemimpinan yang menjadi tanggungjawabnya. Keputusan yang baik adalah keputusan yang tidak mengecewakan dan menjadikan orang lain frustrasi; dan
6. *Critique*. Jiwa kritis ini menuntut kejelian pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi. Ia dituntut untuk jeli dan teliti dalam menjalankan organisasi serta dalam mengevaluasi segala hal yang berkaitan dengan organisasi dan menentukan mana yang harus dipertahankan dan dikembangkan dari organisasi di masa mendatang dan mana yang harus ditinggalkan dan diganti dengan kebijakan yang lebih baik.

Sedangkan, Menurut Martin (1998) ada 7 indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif yaitu:

1. Memiliki visi yang sangat kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkan tujuan sekolah.
2. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
3. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktifitas guru dan pembelajaran dikelas serta memberikan umpan balik (feedback) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
4. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisiensi dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negative.
5. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
6. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual, maupun kelompok serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
7. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

G. KUNCI SUKSES KEPEMIMPINAN

Menurut Mulyasa (2013) ada 10 kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah yaitu mencakup 1) visi dan misi yang utuh; 2) tanggung jawab; 3) keteladanan; 4) memberdayakan staf; 5) mendengarkan orang lain; 6) memberikan layanan prima; 7) mengembangkan orang; 8) memberdayakan sekolah; 9) fokus pada peserta didik; dan 10) manajemen yang mengutamakan praktik.

Menurut Rivai (2007) ada langkah-langkah strategis pimpinan dalam mendorong karyawan yaitu:

1. Perlihatkan yang positif dan jangan menyatakan bodoh pada bawahan atau mengatakan kritik pedas;
2. Menyediakan waktu khusus untuk bawahan;
3. Mengetahui minat dan bakat;
4. Selalu sopan dan bertindak diplomasi;
5. Perkuatlah rasa percaya diri pada orang lain;
6. Membantu pekerjaan jika dibutuhkan; dan

7. Memberikan bantuan-bantuan pribadi.

Hal yang harus dikenali dalam memimpin yaitu 1) kenali diri sendiri; 2) kenali situasi yang dihadapi; 3) pilih gaya yang cocok dan situasi yang tepat; 4) penuhi kebutuhan tugas; 5) penuhi kebutuhan kelompok; dan 6) penuhi kebutuhan individu.

Tabel 3. Karakteristik Pemimpin yang Sukses

No	Sifat/karakteristik pemimpin	Deskripsi
1	Semangat kerja	Punya keinginan sukses, energi yang tinggi, punya inisiatif
2	Kejujuran dan integrasi pribadi	Jujur, dapat dipercaya, dan terbuka
3	Kepemimpinan dan motivasi	Memiliki semangat untuk berusaha mempengaruhi staf untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
4	Kepercayaan diri	Memiliki kepercayaan akan kemampuan sendiri
5	Kemampuan kognitif	Memiliki inteligensi yang tinggi: kemampuan mengintegrasikan dan menerjaemahkan sejumlah informasi
6	Pengetahuan bidang bisnis	Memiliki pengetahuan dunia industri, khususnya hal-hal teknis yang relevan
7	Kreativitas	Memiliki sifat originalitas dalam bertindak
8	Fleksibilitas	Kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan bawahan dan situasi yang dihadapi

H. GAYA KEPEMIMPINAN

Menurut Asmendri (2012: 211) ada 4 gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

1. Tipe Otoriter

Merupakan pemimpin yang membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Gaya kepemimpinan ini berdasarkan pada pendirian bahwa segala aktifitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan apabila semuanya diputuskan oleh pemimpin. Biasanya pemimpin ini bertindak sebagai penguasa tunggal dan tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan tidak menghargai pendapat, ide dan inspirasi bawahan.

2. Demokratis

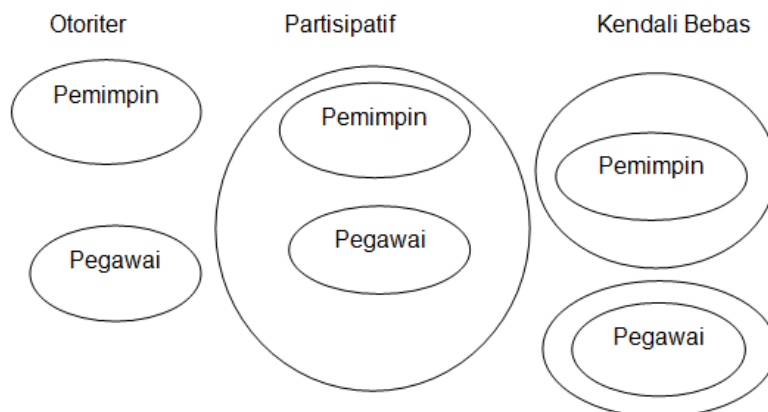
Merupakan pemimpin yang berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka serta mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe pertama. Yaitu pemimpin berusaha melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan, menghargai inisiatif, pendapat dan ide dari anggota, lebih mementingkan kepentingan bersama daripada individual, adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dan biasanya keputusan diambil atau dilakukan dengan musyawarah.

3. Kendali bebas (laizes faire)

Merupakan pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalah sendiri, pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Pada tipe ini, pemimpin seperti tidak melakukan fungsi kepemimpinan dan sifat kepemimpinannya tidak tampak.

4. Tipe Pseudo demokratis

Tipe ini disebut juga tipe demokratis semu. Seorang pemimpin yang mempunyai tipe ini hanya nampaknya saja yang demokratis, padahal sebenarnya tindakannya bersifat otoriter atau absolut. Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa gaya kepemimpinana yang paling efektif adalah kepemimpinana yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (kematangan atau maturity) bawahan.



Gambar 22. Gaya Kepemimpinan

A. KONSEP BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH EFEKTIF

Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan karyawan yang ada di dalam sekolah. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada di dalam organisasi sekolah. Nilai-nilai tersebutlah yang akan menjadi bahan utama pembentuk budaya organisasi sekolah/madrasah. Nilai (*value*) merupakan suatu ukuran normatif yang memengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Di dalam budaya organisasi sekolah, terdapat *sharing* atau berbagai nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi atau sekolah. Misalnya, berbagai nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun, menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol, dan membentuk citra organisasi/ sekolah.

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Fattah (2012: 264), budaya organisasi merupakan sebuah persepsi bawah sadar bagi anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Martin (1998), budaya organisasi merupakan serangkaian sikap, nilai, keyakinan yang umumnya diciptakan untuk mengarahkan perilaku organisasi. Kinman & Russell (2001), budaya organisasi merupakan filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, dan norma-norma yang dianut bersama.

Schein (1992) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu sebagai berikut.

- a. Dimesi *external environments*; yang di dalamnya terdapat lima hal esensial yaitu 1) *mission and strategy*; 2) *goals*; 3) *means to achieve goals*; 4) *measurement*; dan 5) *correction*.
- b. Dimensi internal integration yang di dalamnya terdapat enam aspek utama yaitu 1) *common language*; 2) *group boundaries for inclusion and exclusion*; 3) *distributing power and status*; 4) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; 5) *reward and punishment*; dan 6) *explaining and explained: ideology and religion* (Hikmat, 2009: 204).

Schein (1992) juga mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi yaitu 1) *observe behavior: language, customs, traditions*; 2) *groups norm: standards and values*; 3) *espoused values: published, publicly announced values*; 4) *formal philosophy: mission*; 5) *rules of the game: rules to all in organization*; 6) *climate: climate of group in interaction*; 7) *embedded skills*; 8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowladge for socialization*; 9) *shared meanings of the groups*; dan 10) *metaphors or symbolis*.

Luthan (1992) menjelaskan enam karakteristik penting dari budaya organisasi yaitu 1) *observed behavioral regularities*, yaitu keberaturan cara bertindak dari pada anggota yang tampak teramati. Ketika para anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah atau ritual tertentu.; 2) *norms*, yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; 3) *dominant values*, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; 4) *philosophy*, yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkeanaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan; 5) *rules*, yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi; dan 6) *organization climate*, merupakan perasaan keseluruhan (*an overall feeling*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain (Hikmat, 2009: 204).

2. Pengertian Budaya Organisasi Sekolah Efektif

Budaya organisasi sekolah efektif merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dan dijalankan oleh setiap orang yang ada di lingkungan sekolah dalam memberdayakan setiap komponen yang ada di sekolah baik secara internal maupun eksternal serta adanya pengelolaan yang baik dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

B. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Menurut Susanto (2012: 245) karakteristik budaya organisasi yaitu 1) inisiatif individu; 2) toleransi terhadap resiko; 3) pengarahan; 4) integrasi; 5) dukungan manajemen; 6) pengawasan; 7) identitas; 8) sistem penghargaan; 9) toleransi terhadap konflik; dan 10) pola komunikasi. Menurut Rachmawati (2004:72), terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu 1) inovasi dan pengambilan keputusan; 2) perhatian kerincian; 3) orientasi hasil; 4) orientasi orang; 5) orientasi tim; 6) keagresifan; dan 7) kemandirian.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari yang rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik diatas, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki anggota mengenai organisasi, terutama dalam menemukan solusi alternatif bagi setiap masalah yang dihadapi dan cara para anggota berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, (Rachmawati, 2004:73). Rachmawati (2004:73-74), menjelaskan empat tipe budaya tersebut yaitu sebagai berikut.

1. Tipe akademi, yaitu suatu akademi adalah tempat untuk pemanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai pekerjaan baru yang diterimanya. Lembaga ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, kemudian dengan sekasama mengemudikan mereka melalui ribuan pekerjaan khusus dalam fungsi tertentu;
2. Tipe kelab, menurut Sonnenfeld, kelab menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem kesetiaan dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan;

3. Tipe bisbol, tipe ini memandang bahwa organisasi adalah pelabuhan yang diorientasikan pada wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman untuk dipekerjakan, dan setiap hasil kerja akan diberi insentif. Organisasi menawarkan insentif yang besar bagi seluruh tim yang bekerja maksimal. Oleh karena itu, seluruh anggota semakin semangat bekerja dan berprestasi; dan
4. Tipe benteng, tipe budaya ini lebih berorientasi pada upaya mempertahankan stabilitas dan keamanan eksistensi organisasi seperti, benteng yang menjadi penghalang berbagai benturan. Organisasi benteng lebih kuat menghadapi permasalahan dibandingkan dengan tipe organisasi lainnya.

C. TIPE BUDAYA ORGANISASI

Menurut Mondy, Noe dan Premeaux (1993), tipe budaya organisasi antara lain sebagai berikut.

1. *Open and participative system*, Open and participative system ditandai dengan adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang sportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok, adanya otonomi bekerja, sharing informasi, serta pencapaian tujuan yang tinggi.
2. *Closed and autocratic culture*, Closed and autocratic culture ditandai dengan adanya pencapaian tujuan yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin yang otokrasi dan kuat.

D. UNSUR BUDAYA ORGANISASI



Gambar 23. Unsur- Unsur Budaya Organisasi

E. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Fattah (2012: 247), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu 1) memberikan identitas organisasi anggotanya; 2) memudahkan komitmen kolektif; mempromosikan stabilitas sistem sosial; 3) dan membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Sementara Hikmat (2009: 228) fungsi budaya organisasi yaitu 1) pembeda dari organisasi yang lain; 2) identitas anggota seluruh organisasi; 3) komitmen anggota di atas kepentingan bersama; 4) perekat sosial dengan menyediakan standar yang anggota harus lakukan dan katakan; dan 5) serta mekanisme kontrol yang membentuk perilaku anggota.

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi atau di dalam lembaga (Rachmawati, 2004: 77) yang terdiri atas 1) budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya; 2) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasinya; 3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang; 4) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem

sosial; dan 5) sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawannya.

F. CIRI-CIRI BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH EFEKTIF

Budaya organisasi sekolah yang efektif itu ditandai oleh hal-hal sebagai berikut.

1. Adanya kerja sama

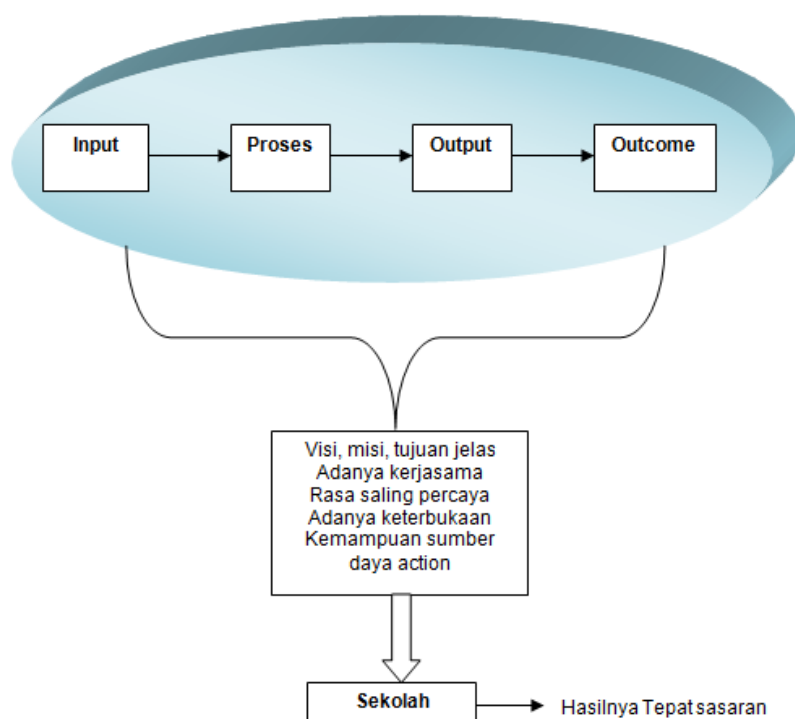
Kerja sama sangat diperlukan di dalam sekolah. Karena visi, misi dan tujuan dari sekolah akan tercapai apabila adanya kerja sama yang baik antara semua pihak yang ada di sekolah baik itu pihak internal maupun pihak eksternal. Setiap orang yang ada di dalam sekolah harus dilibatkan atau diikutsertakan di dalam sekolah. Contohnya ketika sebuah sekolah mengalami permasalahan, maka setiap pihak yang ada di sekolah tersebut bersama-sama memecahkan permasalahan dan mencari jalan keluar dari masalah tersebut agar masalah tidak menjadi berlarut-larut dan semakin membesar sehingga akan merusak sekolah.

2. Adanya rasa saling percaya

Rasa saling percaya harus dimiliki oleh setiap orang di dalam organisasi. Dengan adanya rasa percaya ini maka akan meminimalisir konflik di dalam organisasi. Setiap orang di dalam organisasi akan dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

3. Adanya sikap keterbukaan atau transparansi

Sekolah harus memiliki sikap terbuka, baik di dalam mempromosikan sekolah, di dalam budgeting sekolah, maupun terhadap pengaruh dari luar. Apabila sekolah tidak mampu untuk membuka diri terhadap dunia atau pengaruh dari luar maka sekolah tersebut akan kekurangan energi.



Gambar 24. Budaya Organisasi Sekolah Efektif



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

A. KOSEP DASAR TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Pada dasarnya, setiap lembaga pendidikan atau sekolah menginginkan memiliki mutu yang tinggi dan unggul. Untuk mewujudkan mutu pendidikan yang tinggi dan unggul tersebut, lembaga pendidikan harus menerapkan dan melaksanakan *Total Quality Management* (TQM) atau *Manajemen Mutu Terpadu* (MMT). *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu usaha keras yang membutuhkan kerjasama dari semua instansi pendidikan, terkait perwujudan mutu dalam lembaga pendidikan atau sekolah. Pada awalnya, *Total Quality Management* (TQM) berasal dari dunia bisnis dan diterapkan khusus pada dunia perusahaan saja, tetapi seiring berjalannya waktu, *Total Quality Management* (TQM) juga diterapkan dalam dunia pendidikan atau sekolah.

B. PENGERTIAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Menurut Zahroh (2013: 92), TQM merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) atas jasa, manusia produk dan lingkungan. Nasution (2000), TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, lingkungan dan proses. Haberer & Webb (2010: 2) mengemukakan bahwa TQM sebagai proses yang mencakup semua, yang melibatkan setiap orang dalam organisasi dalam mengidentifikasi dan meningkatkan setiap aspek layanan dan setiap produk.

Sallis (2008:73), *Total Quality Manajemen* atau yang disingkat dengan TQM adalah sebuah filosofi tentang memperbaiki secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada

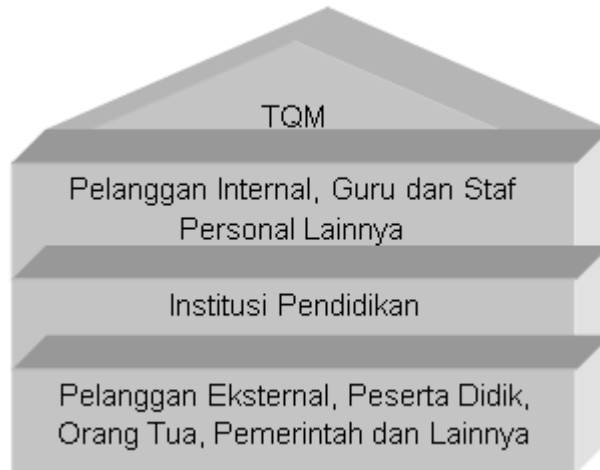
setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukanlah sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan pada bawahannya. Kata *total* (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata Manajemen dalam TQM berlaku bagi setiap orang, dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau perannya, adalah manajer bagi tanggungjawabnya masing-masing.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas mengenai TQM, paling tidak terdapat empat konsep dalam TQM yaitu quality, kepuasan pelanggan, perbaikan secara terus-menerus, dan menyeluruh di semua komponen organisasi. Goetsch dan Davis mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dapat ditinjau dari dua aspek yaitu:

1. *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha, dengan memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan yang terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.
2. Menyangkut cara pencapaiannya, dan berkaitan dengan lingkungan serta dengan 10 karakteristik yang terdiri atas 1) berfokus pada pelanggan internal dan eksternal; 2) berorientasi tinggi pada kualitas; 3) menggunakan pendekatan ilmiah; 4) memiliki komitmen jangka panjang; 5) kerja sama tim; 6) menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan; 7) menerapkan kebebasan yang terkendali; 8) memiliki kesatuan tujuan; dan 9) melibatkan dan memberdayakan karyawan.

Salah satu konsep dasar *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan adalah konsep tim, artinya para anggota organisasi pendidikan dan satuan pendidikan, bekerjasama dalam kelompok-kelompok kecil untuk satu tujuan yang ditetapkan dengan fokus

kualitas pelanggan pelajar, yang berimplikasi pada kualitas lulusan sebagai produk dari pendidikan.



Gambar 25. Tim Total Quality Management

Dalam konsep TQM (*Total Quality Management*), organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang memiliki input, proses dan output. Produk merupakan hasil dari proses yang menggabungkan paling sedikit empat unsur, yaitu mesin, metode, material, dan manusia. Inspeksi hasil akhir suatu sistem dalam *Total Quality Management* (TQM) bukanlah satu-satunya cara terbaik untuk mencapai mutu tetapi mutu lebih baik diwujudkan melalui perbaikan proses secara terus menerus, sejalan dengan perbaikan proses. Dengan demikian, konsep *quality improvement* adalah memperbaiki mutu melalui proses pendidikan, sehingga biaya dapat diturunkan dan produktivitas dapat ditingkatkan.

Menurut Morgan dan Murgatroyd (1993), suksesnya implementasi *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan didasarkan pada lima kunci yaitu 1) visi/vision, 2) strategi dan tujuan (strategy and goals); 3) tim/teams; 4) alat/tools; dan 5) three Cs of management, yang meliputi budaya (*culture*), komitmen (*commitment*), dan komunikasi (*communication*).

Visi merupakan ide yang ingin dicapai suatu lembaga yang sifatnya abstrak dan merupakan cerminan masa depan. Sedangkan strategi adalah program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan

organisasi. Tujuan merupakan sasaran yang diusahakan oleh lembaga sekolah. Tim adalah kumpulan orang-orang yang saling berinteraksi dan memengaruhi untuk menuju sasaran yang sama. Alat adalah sarana fisik yang berfungsi untuk memecahkan persoalan yang ada. Sedangkan three Cs of TQM merupakan aturan-aturan, asumsi-asumsi dan nilai implisit yang menyatukan lembaga atau organisasi.

C. PEMIKIR-PEMIKIR TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

1. W. Edward Deming (1990-1993)
2. J.M Juran (1904-2008)
3. Armand V. Feigenbaum (1992)
4. Philip B. Crosby (1926-2001)

Sukses yang telah diraih oleh para ahli dalam bidang ekonomi tersebut banyak mengilhami para ahli dalam bidang pendidikan untuk menerapkan manajemen mutu berdasarkan konsep-konsep tokoh tersebut walaupun melalui adaptasi-adaptasi teori. Sebab, ketika teori manajemen mutu dalam bidang ekonomi diadopsi kedalam bidang pendidikan, ternyata banyak menimbulkan masalah, karena adanya perbedaan karakteristik antara ekonomi-industri dengan pendidikan. hal ini menimbulkan kajian menarik dikalangan para pemikir pendidikan untuk mengkaji relevansi manajemen mutu dengan indikator-indikator mutu dalam bidang pendidikan. Atas dasar perbedaan tersebut perlu dikaji dan dirumuskan model manajemen mutu untuk lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai dengan karakteristiknya.

D. IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Mutu dapat diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna pendidikan. Beranjak dari hal tersebut Zahroh (2013: 93) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam lembaga pendidikan yaitu sebagai berikut.

1. Adanya perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Perbaikan dilakukan senantiasa secara terus-menerus oleh pihak lembaga pendidikan kearah peningkatan yang lebih baik;

2. Adanya standar mutu. Adanya standar ini bertujuan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan mutu. Dengan adanya standar, lembaga pendidikan berusaha mengembangkan lembaganya;
3. Adanya perubahan budaya atau kultur (*change of culture*). Pada tahap ini, lembaga pendidikan harus pandai-pandai memilah budaya yang baik dan tidak untuk lembaga pendidikannya;
4. Adanya perubahan organisasi. Organisasi harus diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan. semua anggota harus aktif dalam melakukan peningkatan mutu; dan
5. Adanya usaha untuk mempertahankan hubungan baik dnegan pelanggan.

Prosedur dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) pada dasarnya menempuh 3 tahapan yaitu sebagai berikut.

1. Persiapan, tahap persiapan adalah aktivitas utama dan pertama yang harus dilaksanakan. Langkah yang harus dilakukan adalah membentuk tim dan melaksanakan pelatihan TQM bagi tim. Merumuskan model yang akan digunakan dalam implementasi TQM, membuat kebijakan berkaitan dengan komitmen anggota organisasi, mengkomunikasikan pada anggota organisasi berkaitan dengan perubahan, melakukan anlisis faktor pendukung dan penghambat organisasi, dan melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan;
2. Pengembangan sistem, pengembangan sistem dapat dilakukan dengan langkah: peninjauan dan pengembangan sistem yang ada melalui penyusunan dokumen sistem kualitas, melakukan pelatihan, sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja pada tim, dan melakukan penyiapan akhir baik SDM maupun non manusia; dan
3. Implementasi sistem, langkah yang dilakukan adalah melaksanakan uji coba sistem jaminan kualitas dalam lingkup tertentu berdasarkan siklus PDCA (plan, do, check, act), anggota tim menginformasikan kepada pimpinana maupun *steering commite*, mengumpulkan data dari pelanggan, melakukan tindakan koreksi atau pencegahan, melaksanakan rapat pimpinan untuk menghasilkan atau membuat modifikasi proses yang diharapkan secara berkesinambungan.



Gambar 26. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kurikulum dalam TQM

1. *Leadership*

Kepemimpinan adalah kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi perilaku orang banyak, agar mau bekerjasama dalam mencapai sesuatu tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu pilar penting dalam TQM, karena organisasi tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Prinsip-prinsip tersebut antara lain bahwa pimpinan lembaga pendidikan hendaknya memiliki tekad yang kuat untuk terus menerus memperbaiki mutu, memiliki sikap pelayanan dengan cara membantu orang-orang dalam lembaganya

2. *Recruitment dan Pelatihan*

Staf yang bertugas harus memiliki kompetensi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kualitas sistem memerlukan rincian pemilihan staf, pelatihan, kompetensi dan motivasi serta kebijakan untuk pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan suatu rencana dari lembaga dan analisa proses, disamping sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program pelatihan jangka panjang dan jangka pendek yang diperlukan dalam program ini. Staf yang memperoleh

pendidikan secara lebih baik dinilai lebih dapat mengambil bagian dalam peningkatan kualitas.

3. Sistem *Reward*

Lembaga perlu untuk merinci kebijakan yang menyangkut kesempatan yang sama dan metode serta prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan. Kebijakan atas kesempatan yang sama perlu juga diiringi dengan sistem reward (imbalan, penghargaan) yang dapat menjamin rasa keadilan dan memungkinkan staf merasa “aman” berkontribusi secara maksimal untuk lembaga.

4. Aturan organisasi

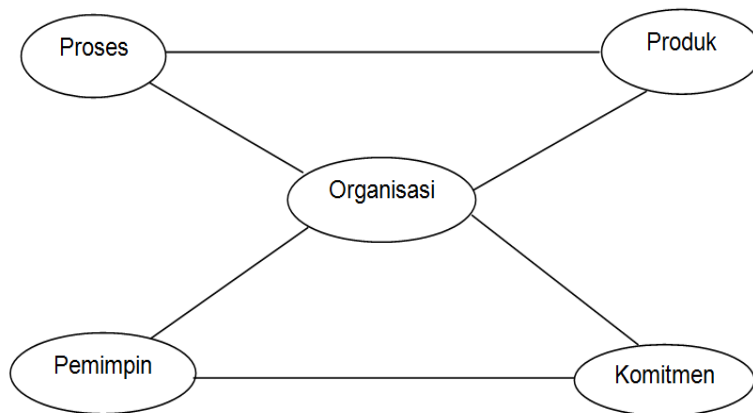
Keberhasilan penerapan TQM dalam lembaga pendidikan lebih banyak disebabkan oleh sistem dan prosedur yang diorganisir dan didesain secara komprehensif dan terintegrasi dalam suatu ketentuan yang disepakati dan dapat dilaksanakan secara konsisten dan terpadu.

5. Budaya Kerja

Setiap orang dalam lembaga bekerja sama dalam mendukung proses transformasi dalam suasana saling menghargai, saling mempercayai, saling pengertian dan saling membantu untuk mencapai suatu tujuan. Transformasi budaya kerja merupakan keterpaduan berbagai individu dalam peran-peran secara optimal sesuai dengan keahlian bidang kerja masing-masing guna mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.

E. PILAR TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Krech & Crutchfield (1962) mengemukakan bahwa terdapat lima pilar penting dalam keberhasilan TQM yaitu organisasi, kepemimpinan, komitmen, proses, dan produk.



Gambar 27. Lima Pilar Keberhasilan TQM

Dalam penjelasannya, Crech (1996) menghubungkan antara pilar-pilar tersebut sebagai berikut: produk adalah titik sentral untuk tercapainya tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak akan dihasilkan tanpa pengendalian mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak akan terjamin tanpa organisasi yang tepat dan efektif. Organisasi yang tepat dan efektif tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen dan semua komponen organisasi, dari bawah keatas merupakan pilar pendukung bagi semua komponen lainnya. setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya pilar yang lain juga lemah.

Pada lembaga pendidikan (sekolah), lulusan merupakan titik pusat tujuan, lulusan berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin ada tanpa organisasi sekolah yang tepat dan efektif. Untuk memajukan organisasi sekolah yang efektif diperlukan pemimpin yang kuat, dan pemimpin itu sendiri harus mendapat dukungan komitmen dari seluruh perangkat sekolah yaitu guru dan staf sekolah.

F. HAMBATAN IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Setidaknya terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil (Zahroh, 2013: 100) antara lain sebagai berikut.

1. Strategi pembangunan lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih berstandar pada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku, alat belajar lainnya, sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya maka secara otomatis lembaga pendidikan (pendidikan dasar, menengah, dan atas) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan.
2. Pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi ditingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan ditingkat *makro* (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya ditingkat *mikro* (lembaga pendidikan). dengan kata lain, kompleksnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat diperkirakan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Permasalahan yang terjadi dalam bidang pendidikan diatas menjadi fenomena yang melekat dengan lembaga pendidikan kesulitan mewujudkan manajemen mutu dalam lembaga pendidikan yaitu pelanggan pendidikan ikut memerankan peran penting dalam mutu belajarnya. Oleh karena itu, manajemen mutu juga perlu diterapkan dalam kelas-kelas pembelajaran. Penyusunan feedback dengan mengadakan evaluasi setiap siswa sangat penting untuk proses pembentukan *quality assurance* (jaminan mutu) (Makbuloh, 2011: 44)

Menurut Sallis (2008: 89) kendala yang harus diatasi ketika memperkenalkan TQM adalah kerja keras dan waktu. Karena jika dua hal tersebut tidak berjalan dengan baik, maka perjalanan mekanisme kerja mutu akan terhambat. TQM membutuhkan mental juara yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam pendidikan. TQM mengharuskan kesetiaan jangka panjang staf senior terhadap intuisi. Karena, tidak tertutup kemungkinan manajemen senior sendiri bisa menjadi problem. Kekhawatiran manajer senior dalam

mengadopsi metode dan pendekatan yang baru adalah kendala utamanya, hal ini merupakan rintangan atau kendala yang sangat serius. Ketika manajer senior tidak mampu mendukung TQM, maka sangat kecil kemungkinan orang lain di organisasi tersebut akan mampu melaksanakannya.

Volume tekanan eksternal juga bisa menghalangi upaya sebuah organisasi dalam menerapkan TQM. Walaupun program-program mutu disampaikan dengan publikasi yang besar-besaran, seringkali program-program tersebut tergilas oleh inisiatif lain. Perlu diperhatikan bahwa meskipun ada tekanan lain, mutu harus selalu menjadi prioritas utama dalam agenda. Dalam hal ini, perencanaan strategis memiliki peranan penting.

Perencanaan strategis dapat membantu staf untuk memahami misi intuitif. Ia juga dapat menjembatani jurang dalam komunikasi. Ada tuntutan bagi para staf untuk mengetahui tujuan intuitif dan bagaimana tujuan tersebut akan berubah dan berbeda dimasa mendatang.

Saraph, et. al. (1989:810) mengemukakan delapan faktor penting bagi praktek manajemen mutu yaitu sebagai berikut.

1. *Role of management leadership and quality policy;*
2. *Role of the quality department;*
3. *Training;*
4. *Product/service design;*
5. *Supplier quality management;*
6. *Process management;*
7. *Quality data and reporting; dan*
8. *Employee relations.*

Lembaga pendidikan dalam menerapkan manajemen mutu, agar berhasil perlu dirumuskan beberapa prinsip pokok sebagaimana dikemukakan oleh Sharples (1989) yaitu pertama, tanggung jawab dan dukungan (komitmen). Komitmen yang dimaksud adalah komitmen dari pimpinan lembaga pendidikan yang dikomunikasikan pada semua pihak dalam lembaga pendidikan tersebut. Kedua, pendidikan dan pelatihan (*education and training*). Pendidikan dan pelatihan tentang mutu pendidikan bukan hanya untuk pelaksana atau bagian administrasi, melainkan semua civitas akademika. Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan untuk kesiapan menghadapi perubahan

dan perbaikan. Ketiga, penerapan dan praktik (*application and practice*). Manajemen mutu bermanfaat apabila dipraktikkan. Tanpa adanya praktek, manajemen mutu hanya slogan yang menggumbar omong kosong. Keempat, standardisasi dan pengenalan (*standardization and recognition*). Manajemen mutu memerlukan adanya keseragaman dalam penerapan, sehingga mutu layanan pendidikan yang disampaikan merupakan standar.

Menurut Fusco (2002), faktor kesuksesan manajemen mutu pendidikan antara lain 1) kepemimpinan yang kuat. Semua unsur pimpinan harus mendukung penerapan filosofi manajemen mutu. Mutu pendidikan akan terwujud apabila dilaksanakan secara menyeluruh bukan departemental; 2) perbaikan sistem secara berkesinambungan. Sistem merupakan serangkaian proses yang merupakan satu kesatuan dan saling terkait satu sama lain; 3) metode statistik, bahwa setiap personel yang melaksanakan manajemen mutu harus berani berbicara berdasarkan fakta atau data. Jadi, mutu bukan hanya diukur secara kualitatif saja, melainkan kuantitatif; 4) memiliki visi dan nilai bersama. Visi dan nilai bersama mengandung arti sepakat. Pesan Sepakat untuk menjadikan mutu sebagai *the way of life*; dan 5) pesan dan perilaku konsisten disampaikan kepada pelanggan.

G. FILOSOFI BARU

Menurut Prawirosentono (2007: 10) dalam bukunya yang berjudul *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu* bahwa para manager atau pemimpin harus membuat produk dengan mutu yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tujuannya agar produk yang dibuat dapat dipakai dalam masyarakat karena produk mempunyai mutu yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dasar dari filosofi mutu produk mempunyai beberapa prinsip sebagai berikut.

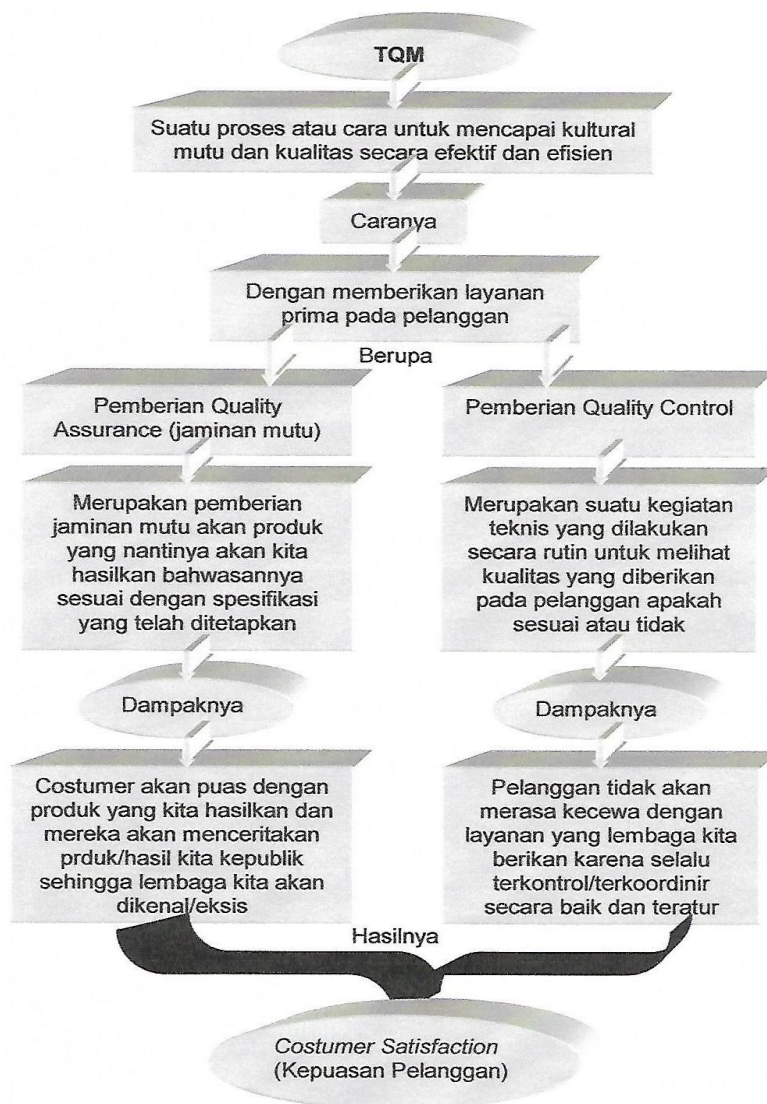
1. Tidak ada pendekatan tunggal untuk memecahkan masalah mutu produk dalam organisasi
2. Produk bermutu prima hanya dihasilkan oleh organisasi yang mempunyai struktur organisasi yang baik, proses produksi yang andal, dan manajemen pembelian bahan baku yang juga sangat baik.

Penerapan *Total Quality Management* dipermudah oleh beberapa piranti, yang sering disebut “alat TQM”. Alat-alat ini membantu kita menganalisis dan mengerti masalah-masalah serta membantu membuat perencanaan. Delapan alat TQM yang diuraikan adalah sebagai berikut.

1. Curah pendapat (sumbang saran) *brainstorming*, adalah alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Curah pendapat dipakai, antara lain untuk menentukan sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek;
2. Diagram alur (bagan arus proses), adalah satu alat perencanaan dan analisis yang digunakan, antara lain untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menemukan wilayah-wilayah perbaikan dalam proses;
3. Analisis SWOT, adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman);
4. Ranking preferensi, merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif;
5. Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat), merupakan alat analisis, antara lain untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses;
6. Penilaian kritis, adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik;
7. *Benchmarking*, adalah proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi kita secara terus menerus. Tujuan benchmarking adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik; dan

8. Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan), merupakan suatu alat analisis yang dapat digunakan, antara lain untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah atau peluang.

Manfaat Penerapan TQM dalam organisasi pendidikan akan dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, memperbaiki moral dosen, karyawan dan mahasiswa, meningkatkan produktivitas, mengurangi pengerjaan ulang, memperbaiki proses, mencapai kerjasama yang baik, memperbaiki komunikasi karyawan, mengurangi masalah mutu, memperbaiki kesadaran mutu, pendokumentasian sistem mutu, memperbaiki system mutu, memenuhi kepuasan stakeholder, kepuasan stakeholder lebih baik, memperbaiki keyakinan stakeholder, dan memperbaiki citra publik.



Gambar 28. Alur Total Quality Management

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. (2001). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Andang. (2014). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Arifin, Zaenal. (1998). *Evaluasi Intruksional Prinsip Teknik Prosedur*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Asmendri. (2012). *Teori Dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- Atkinson, Richard C. (2001). *The Globalization of The University*, Pidato di Nagasaki University, Japan.
- Baharuddin, Moh. Makin. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press
- Barnawi, Arifin, M. (2015). *Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah*. Malang: Ar-Ruz Media.
- Bastian, Indra. (2015). *Akuntansi Pendidikan*. Yogyakarta: BPFE
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Blumberg, A. dan Greenfield, WD. (1986). *The Effective Principal: Perspective on School Leadership 2nd Edition*. Boston: Alyn & Bacon.
- Buchari, Alma. (2001). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Burhanuddin, Yushak. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Cawelti, John G. (1976). *Adventure, Mystery and Romance: Formula Stories as Art and Popular Culture*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Coombs, P. (1968). *The World Educational Crisis*. New York: Oxford University.
- Daryanto. (2006). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- David, Chapman dan Carol A Carier. (1990). *Improving Education Quality A Global Perspective*. Grenwood Publishing Incorporated.

- Depdiknas. (1999). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Dikdasmen Direktorat PMU
- _____. (2007). *Pedoman Pengembangan Bidang Seni di Taman Kanak-Kanak*. Jakarta: Depdiknas.
- Douglas, Stephen A. (1963). *Political Socialization and Students Activism in Indonesia*. Jakarta: Bina Cipta.
- Drucker, Peter F. (1995). *The Leader of the Future (Pemimpin Masa Depan)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Dwiantara, Lukas & Sumarto, Hadi Rumsari. (2004). *Manajemen Logistik*. Jakarta: Grasindo
- Edmonds, R. R. (1979). "Effective School For The Urban Poor". *Educational Leadership Journal*.
- Fattah, Nanang. (2004) *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- _____. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- _____. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Jojakarta: Ar-Ruzz Media.
- Fayol, Henry. (1949). *Administration*. Industrielle at generale
- Fusco, Jeniffer. (2002). *Frequently Asked Question*.
<http://mantrinews.blogspot.co.id/2012/02/tumbuh-kembang-bahasa.html>
- Haberer, Joann B & Webb, Marylou W. (2010). *Total Quality Manajemen: 50 Cara Agar Efektif Bagi Anda*. Jakarta: PT Indeks.
- Hamalik, Oemar. (2007). *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Harold B. Albert. (1965). *Reorganizing The High School Curriculum*. Newyork: The Macmillan Company.
- Hasibuan, Melayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (5th Edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia Bandung.

- Imron, Ali. (2011). *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Irianto, Agus. (2011). *Pendidikan Sebagai Investasi Pembangunan Suatu Bangsa*. Jakarta: Kencana.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002)
- Khusnuridlo. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan Efektif di Sekolah*. Diakses pada <http://www.khusnuridlo.net/2010/06/kepemimpinan-pendiidkan-efektif-di.html>)
- Kinman, Gail and Russell Kinman. (2001). "The Role of Motivation to Learn in Management Education". *Journal of Workplace Learning*, Vol.13 No.4 P. 132- 143.
- Knezevich. (1961). *Pupil Personnel Administration*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krech, D. & Crutchfield, R. (1962). *Individual in Society*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha. Ltd.
- Kurniadin, Didin. & Machali, Imam. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.
- Langeveld. (1971). *Paedagogik Teoritis/Sistematis*. Jakarta: FIP-IKIP
- Lazaruth, Soewadji. (1994). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Jakarta: Kanisius.
- Luthan, Fred. (1992). *Organisasional Behavior*. America: Mc. Graw-Hill.
- Makbuloh, Deden. (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT).
- Manullang. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset
- Marini, Arita. (2014). *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Martin, G. J. (1998). *Etnobotani: Sebuah Manual Pemeliharaan Manusia dan Tumbuhan*. Jakarta: Natural.
- Miller, John P. dan Seller, Wyne. (1985). *Curriculum Perspective and Practice*. New York: Longman
- Mondy, R.W. Noe, R.M. dan Premeaux, S.R. (1993). *Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

- Morgan, Collin & Murgatroyd S. (1993). *Total Quality Management and The School*. Buckingham Philadelphia: Open University Press
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- _____. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mutohar, Prim Masrokan. (2013). "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Motivasi Berprestasi Guru". *Jurnal Kajian Teori dan Praktek Kependidikan FIP Universitas Malang*. Vol.21 no. 1 (240-246).
- Nasution, S. (2000). *Kurikulum dan Media Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. (1983). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Owens, R. G. (1987). *Organization Behavior in Education*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Oxford English Dictionary*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2005
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2009
- Poerwadarminta, W.J.S. (1976). Kamus umum Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- Prawirosentono, Suryadi. (2007). *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi AksaraPriansa, Donni Juni.
- (2014). *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, Djoko. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Purwanto, M Ngalm. (1970). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.
- Puslitbang. (2005). *Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis*. Jakarta: Departemen Pertanian.
- Racmawati. Ike Kusdyah. (2004). *Manajemen Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*. Malang: Univesitas Muhamadiyah Malang Press.

- Ramayulis. (2005). *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rivai, V. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rusman. (2011). *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sagala, Syaiful. (2010). *Manajemen Statetik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Said, M. Mas'ud. (2010). *Innovative Bureaucracy: Ingredients, Contents dan Kelembagaan*. Malang: Averroes Community.
- Sallis, Edward. (2008). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Ircisod.
- Sanjaya, Wina. (2009). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989). "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management". *Decision Sciences*. Vol. 20 No. 4, pp. 810-92
- Sarwoto. (1978). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Amissco.
- Scheerens, J & Bosker, R.J. (1997). *The Foundation of Education Effectiveness*. New York: Pergamon Press.
- Schein, Edgar A. (1992). *Organizational Pschology*. Alih Bahasa Nurul Iman. Pustaka Binam Pressindo.
- Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation. Perspectives on Curriculum Evaluation*. AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation. No. 1. Chicago: Rand McNally.
- Sergiovanni, T. (1984). *Leadership and Excellence in Schooling*. Educational Leadership. Tersedia dalam <http://iier.org.au>
- Sharples, J., dan Mathews, B. (1989). *Learning How to Learn: Investigating Effective Learning Strategies*. Victoria: Office of Schools Administration Ministry of Education.
- Siagian, Sondang P. (1986). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Stoner, James AF. (1978) *Management*. London: Prentice Hall International Inc.
- Supardi. (2013). *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Prakteknya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Suprayogo, Didik. (2010). *Manual Mutu Proses dan Evaluasi Pembelajaran*. Malang: Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya
- Susanto, Ahmad. (2012). *Perkembangan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kencana Prenada Media. Group.
- Syafruddin. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press.
- Taylor, B. O. dan Levine, D. V. (1991). *Effective School Project and School Based Management*. Phi Delta Kappan, January. 394-397. Townsend, T. Effecting Schooling For the Community.
- Terry, George R. (1986). *Asas-Asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumni.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. (2005). *Dasar -Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. (2002). *Manajemen Pendidikan, Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang Press.
- Tola dan Furqon. (2002). *Pengembangan Model Penilaian Sekolah Efektif*. Tersedia online pada www.depdiknas.go.id/jurnal/44/burhanuddin-furqon.htm
- Uhbiyati, Nur. (2005). *Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung. CV. Pustaka Setia.
- Umaedi. (1999). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdikbud.
- Undang-Undang Dasar 1945
- Undang-Undang RI No. 2 Tahun 1989
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003
- Usman, Husaini. (2004). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta Press.
- _____. (2009). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teknik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Wahyudin, Din. (2014). *Manajemen Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Zahroh, Aminatul. (2013). *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ar-Ruz Media.

GLOSARIUM

Manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

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, dan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Keterampilan Teknik (*Technical Skills*), merupakan kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, teknik suatu bidang khusus; Ahli bedah, Teknik, Pemusik, Akuntan.

Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*), merupakan kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain baik sebagai perorangan maupun kelompok.

Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*), merupakan kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi yang meliputi a) melihat organisasi secara keseluruhan; dan b) memahami perubahan pada setiap bagian yang dapat mempengaruhi organisasi.

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran

dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen kurikulum merupakan sistem pengelolaan atau penataan terhadap kurikulum secara kooperatif, komperhensif, sistemik dan sistematis yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum atau tujuan pendidikan.

Manajemen personalia adalah serangkaian proses kerja sama mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam bidang personalia dengan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien sehingga semua personil sekolah menyumbang secara optimal bagi pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen peserta didik merupakan upaya penataan peserta didik mulai dari masuk sampai dengan mereka lulus sekolah, dengan cara memberikan layanan sebaik mungkin pada peserta didik.

Manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan bagaimana mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen keuangan/pembiayaan adalah serangkaian kegiatan perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Humas merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan *policy* dan prosedur instansi atau organisasi untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat.

Layanan khusus adalah suatu usaha yang tidak secara langsung berkenaan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan oleh pihak sekolah kepada para siswanya agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar.

Kepala sekolah adalah orang yang memimpin sebuah lembaga pendidikan atau sekolah dan menggerakkan, memengaruhi serta mendorong semua pihak yang terlibat dalam lembaga tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian merupakan sebagai suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Departementasi, yaitu merupakan proses konservasi fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi.

Pelimpahan otoritas, dapat diartikan sebagai kekuasaan atau hak untuk bertindak atau memberikan perintah untuk menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain.

Staffing, merupakan penempatan orang pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departementasi.

Facilitating, merupakan proses terakhir dalam penyusunan organisasi.

Penggerakkan (*actuating*) adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya hubungan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien.

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai. Berkaitan dengan standar apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (performansi) serta bilamana perlu diambil tindakan korektif.

Forecasting merupakan kegiatan meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap kemungkinan yang akan terjadi sebelum sesuatu direncanakan.

Directing and commanding, merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik.

Motivating, merupakan kegiatan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan agar mereka dapat melakukan kegiatan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Controlling, merupakan kegiatan mengadakan penilaian, mengoreksi pekerjaan sehingga apa yang dilakukan oleh karyawan dapat

diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Reporting, merupakan kegiatan menyampaikan atau melaporkan perkembangan atau hasil kegiatan atau pekerjaan serta pemberian keterangan mengenai hal yang berhubungan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada atasan baik dengan lisan maupun dengan tulisan.

Sekolah dasar adalah sebuah organisasi sosial yang mempunyai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sekolah merupakan usaha manusia yang bekerja sama. Walaupun kepala sekolah adalah pengelola sekolah, akan tetapi kerja sama guru, orang tua siswa, dan siswa serta anggota masyarakat sangat penting dengan tujuan agar sekolah dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Manajemen sekolah dasar merupakan kegiatan mengelola atau mengatur sekolah dasar. Dengan kata lain, manajemen sekolah dasar berarti penggunaan orang-orang dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan sekolah dasar tersebut.

Sekolah dasar yang efektif merupakan sekolah yang memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi secara lokal dari sumber daya yang ada dan menjamin bahwa siswanya datang secara teratur dan memiliki hasil tes yang baik.

Manajemen sekolah dasar merupakan proses di mana kepala sekolah dasar selaku administrator bersama atau melalui orang lain berupaya mencapai tujuan institusional sekolah dasar secara efisien.

Manajemen Mutu Sekolah Menengah adalah upaya yang dilakukan dalam memperbaiki kualitas sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah (SMP, SMA/K/MA) guna tercapainya tujuan pendidikan.

Sistem adalah sekumpulan hal yang saling berhubungan atau saling tergantung sehingga membentuk suatu kesatuan yang kompleks; suatu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang telah disusun dengan teratur menurut skema atau rencana tertentu.

Pendidikan pada dasarnya adalah hubungan erat antara siswa dan guru atau dosen dengan mahasiswa, antar sekolah dengan

perguruan tinggi di lingkungan wilayah tertentu. Hubungan tersebut suatu ketika dinamakan *open system* karena organisasi pendidikan merupakan subjek yang melibatkan lingkungannya.

Input/Masukan adalah segala sesuatu yang diperlukan oleh sistem sekolah untuk menghasilkan keluaran yang diharapkan yang manan masukan terdiri atas 3 hal yaitu 1) masukan baku, merupakan siswa, termasuk karakteristiknya; 2) masukan instumental, merupakan guru, sarana dan prasarana, kurikulum, dana dan pengelolaan sekolah; dan 3) masukan lingkungan, merupakan segala sesuatu yang berada di luar lingkungan sekolah.

Proses adalah perubahan dalam suatu objek atau organisme khususnya tingkah laku atau perubahan psikologis. Proses juga merupakan segala kegiatan yang dilakukan oleh sekolah, termasuk segala proses yang terjadi di dalam sekolah/kelas dalam rangka mengubah masukan untuk menghasilkan keluaran yang ditargetkan, proses di sini mencakup kegiatan belajar mengajar, kegiatan pengelolaan sekolah, serta kegiatan administrasi sekolah.

Output merupakan hasil dari proses, menghasilkan lulusan sesuai dengan standar tertentu dan tentunya sesuai dengan harapan memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat, orang tua dan pemerintah.

Outcome merupakan keluaran tidak langsung yang menentukan berhasil atau tidaknya sistem sekolah. Outcome pendidikan sebagai suatu sistem dapat dicerminkan dari mutu lulusan sekolah dapat melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau dapat bekerja.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Manajemen pendidik merupakan suatu kegiatan merencanakan, mengelola dan mengorganisasikan, mengkomunikasikan sumber daya pendidikan (pendidik) agar dapat berjalan atau

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dengan maksud tercapainya tujuan pembelajaran atau tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* merupakan suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individu, seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

Sistem promosi, merupakan penerimaan peserta didik baru yang sebelumnya tanpa melakukan seleksi. Mereka yang mendaftar disuatu sekolah, diterima begitu saja. Sistem yang demikian biasanya berlaku pada sekolah-sekolah yang pendaftarannya kurang dari jatah atau daya tampung yang ditentukan.

Kriteria adalah patokan-patokan yang menentukan bisa atau tidaknya seseorang untuk diterima sebagai peserta didik. Ada tiga macam kriteria penerimaan peserta didik.

Kriteria acuan patokan (*standard criterion referenced*), merupakan suatu penerimaan peserta didik baru yang didasarkan atas patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kriteria acuan norma (*norm criterion referenced*), yaitu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas keseluruhan prestasi peserta didik yang mengikuti seleksi. Dalam hal ini sekolah menetapkan kriteria penerimaan berdasarkan prestasi keseluruhan peserta didik baru.

Kriteria berdasarkan daya tampung sekolah adalah sekolah terlebih dahulu menentukan berapa jumlah daya tampung, calon peserta didik yang akan diterima.

Rekrutmen peserta didik merupakan proses pencarian dan menentukan peserta didik yang nantinya akan menjadi peserta didik disekolah yang bersangkutan.

Orientasi merupakan pengenalan situasi dan kondisi sekolah yang diberikan kepada peserta didik. Situasi dan kondisi tersebut meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial sekolah.

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran agar untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen kurikulum merupakan sistem pengelolaan atau penataan terhadap kurikulum secara kooperatif, komperhensif, sistemik dan sistematis yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum atau tujuan pendidikan.

Silabus merupakan program pembelajaran pada suatu atau kelompok mata pelajaran atau tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/ pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber/ bahan/ alat ajar.

RPP merupakan rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai suatu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan pendekatan baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah atau satuan pendidikan.

MBS merupakan pendekatan dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah atau satuan pendidikan.

Perencanaan kurikulum merupakan suatu proses sosial yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan. Di dalam perencanaan kurikulum, minimal ada lima hal yang memengaruhi perencanaan dan pembuatan keputusan yaitu: filosofi, konten atau materi, manajemen pembelajaran, pelatihan guru, dan sistem pembelajaran.

The Concerns-Based Adaptation Model (CBAM), Merupakan sebuah model yang dilakukan dengan mengidentifikasi tingkat kepedulian guru terhadap sebuah inovasi kurikulum.

- Evaluasi kurikulum merupakan pemeriksaan secara terus menerus untuk mendapatkan informasi yang meliputi siswa, guru, program pendidikan, proses pembelajaran untuk mengetahui tingkat perubahan siswa dan ketepatan keputusan tentang gambaran siswa dan efektifitas program.
- Pembiayaan pendidikan adalah upaya mengumpulkan dana untuk membiayai operasional dan pengembangan pendidikan, untuk meningkatkan kualitas SDM, sehingga mampu bekerjasama dilingkup lokal, regional, nasional, maupun internasional.
- Direct cost* (biaya langsung) yaitu biaya yang langsung berproses dalam produksi pendidikan di mana biaya pendidikan ini secara langsung dapat meningkatkan mutu pendidikan.
- Indirect cost* (biaya tidak langsung) adalah pengeluaran yang tidak secara langsung mendukung proses pendidikan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di sekolah, meliputi biaya hidup, transportasi, biaya jajan, biaya kesehatan, dan biaya-biaya lainnya.
- Sarana adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dan berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.
- Prasarana merupakan semua perangkat kelengkapan dasar atau fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti, halaman sekolah, taman, dan kebun.
- Manajemen sarana dan prasarana adalah suatu kegiatan bagaimana mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- Perencanaan sarana dan prasarana persekolahan adalah keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai.
- Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku.

- Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan.
- Perawatan preventif adalah perawatan yang dilakukan pada selang waktu tertentu dan pelaksanaannya dilakukan secara rutin dengan beberapa kriteria yang ditentukan sebelumnya.
- Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.
- Sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mencapai target-target yang telah ditetapkan sebelumnya (visi, misi, dan tujuannya) dengan memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam sekolah tersebut serta memiliki iklim sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran dan output yang dihasilkan oleh sekolah dapat bermanfaat bagi lingkungannya.
- School review* Merupakan suatu proses di mana seluruh komponen sekolah bekerjasama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan.
- Benchmarking* Merupakan suatu kegiatan untuk menetapkan target yang akan dicapai dalam periode tertentu.
- Quality assurance* Merupakan cara untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana mestinya.
- Quality control* merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar.
- Kepemimpin adalah kemampuan atau usaha seseorang untuk bisa menggerakkan seseorang atau tim maupun kelompok agar mau bekerja sama melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya dan mampu mendorong orang atau karyawan untuk berbuat hal yang positif dan meminimalisir perilaku negatif serta mampu mengembangkan dan memanfaatkan potensi atau sumber daya yang ada di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah dengan optimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah.

Teori Orang Terkemuka (*Great Man Theory*) merupakan Kelompok teori ini disusun berdasarkan cara induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang menonjol dari pemimpin atas keberhasilan tugas yang dijalankan, terutama kemampuan dalam memimpin.

Teori Lingkungan (*Environmental Theory*) adalah pemimpin itu merupakan hasil dari sebuah proses waktu, tempat dan situasi atau kondisi. Teori ini disebut teori teori sosial yang berkesimpulan bahwa "*leads are made not born*" (pemimpin ini dibentuk bukan dilahirkan).

Teori Pribadi dan Situasi (*Personal Situation Theory*) merupakan kombinasi dari kedua teori diatas. Teori ini pada dasarnya mengakui bahwa kepemimpinan merupakan gabungan dari tiga faktor 1) perangai atau sifat pribadi pemimpin; 2) sifat dari kelompok dan anggota; dan 3) kejadian atau masalah-masalah yang dihadapi kelompok.

Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction Expectation Theory*) merupakan Teori mempunyai 3 variabel yaitu 1) aktivitas; 2) interaksi; dan 3) sentimen (harapan). Teori Humanistik adalah bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang saling berhubungan di mana seorang pemimpin harus memperhitungkan harapan-harapan dan nilai-nilai dan keterampilan individual dari mereka yang terlibat dalam interaksi.

Initiative merupakan pemimpin harus tanggap dengan keadaan dan kondisi organisasi yang dipimpinnya serta memiliki daya inisiatif yang tinggi sehingga ia mengetahui kapan ia harus memutuskan untuk melakukan suatu kebijakan atau kapan ia harus meninggalkannya berkenaan dengan kesinambungan organisasi kedepannya.

Inquiry merupakan dalam memimpin maka seorang pemimpin harus memiliki informasi yang komprehensif tentang hal yang menjadi tanggung jawabnya.

Advocacy merupakan dukungan sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan. Banyak kasus menunjukkan bahwa seorang pemimpin kadang merasa kurang percaya diri dengan perbuatan dan kebijakan yang ia putuskan karena dirinya tidak memiliki dukungan yang maksimal dalam kelompok.

Conflict solving, merupakan pemimpin selain memiliki inisiatif dan kreatif juga dituntut harus memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dalam organisasi, baik masalah tersebut bersifat internal maupun eksternal.

Decision making merupakan seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya dituntut harus memiliki kemampuan dalam memutuskan sesuatu yang terbaik bagi jalannya organisasi dan kepemimpinan yang menjadi tanggungjawabnya.

Tipe otoriter Merupakan pemimpin yang membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.

Demokratis Merupakan pemimpin yang berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka serta mereka dapat menyumbangkan sesuatu.

Kendali bebas (*laissez faire*) Merupakan pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalah sendiri, pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Pada tipe ini, pemimpin seperti tidak melakukan fungsi kepemimpinan dan sifat kepemimpinannya tidak tampak.

Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan karyawan yang ada di dalam sekolah.

Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi bawah sadar bagi anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa,

keyakinann, dan nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

TQM adalah sebuah filosofi tentang perberbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Analisis SWOT adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

Ranking preferensi, merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif.

Penilaian kritis, adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik.

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, sarjana, magister, program doktor, program profesi, dan program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sebaliknya perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.

Pendidikan akademik merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan.

Pendidikan profesional merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu.

Akademi adalah menyelenggarakan program pendidikan profesional pada satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, atau kesenian tertentu.

Politeknik adalah menyelenggarakan program pendidikan profesional pada beberapa bidang pengetahuan khusus atau perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi

Sekolah tinggi adalah menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu

Institut adalah menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian.

Universitas adalah menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam beberapa disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian tertentu.

INDEX

A

Actuating, 1, 28, 153
administrate, 10
agere, 1

B

balance scorecard, 41
Benchmarking, 113, 144, 161
brick, 53
budgeting, 30, 70, 131

C

compeling, 29
 Conflict solving, 122, 162
 Controlling, 1, 153, 155
coordinating, 30
 Critique, 122

D

Direct cost, 97, 159
 Directing, 155

E

Education, 146, 148, 149, 150,
 168
edukatif, 65, 66, 67
Efisien, 68
eksplisit, 33
elaborasi, 42

F

finansial, 32

forecasting, 70

H

Human Skills, 8, 153

I

Indirect cost, 97, 160
inefisiensi, 4
 Input, 59, 82, 156
Inquiry, 121, 162
 Institusional, 7
integritas, 22, 77
inventaris, 102, 105, 160

J

job analysi, 68

K

kolegial, 20
konsultatif, 20
Kontinuitas, 12
konvensional, 4
korespondensi, 2, 8
Kualifikasi, 16

L

Leadership, 138, 146, 147, 150
leading, 30, 49
Leithwood, 89

M

Makro, 56

Management, 7, 133, 134, 135,
136, 137, 143, 145, 147, 148,
149, 150, 151, 152, 169

managere, 1

Managerial, 5, 146

manajerial, 1, 6, 23, 28, 96

manusia, v, 1, 2, 3, 4, 13, 23, 32,
38, 45, 49, 50, 51, 52, 54, 67,
69, 88, 111, 118, 119, 126, 133,
134, 135, 137, 153, 156

Master Plan, 78

MBO, 13

Mikro, 56

MMT, 133

O

Opportunities, 144, 163

Organizing, 1, 153

Otoritas, 27

Outcome, 59, 82, 157

Output, 59, 82, 157

P

paidagogia, 1

Pedagogos, 1

planning, 25, 28, 30, 58

Policy, 168

politis, 20

prevoyange, 11

Q

Quality assurance, 113

Quality control, 113, 161

R

realistik, 20

Reporting, 155

S

School review, 112, 161

Security, 5, 12

sense of belonging, 116

sharing, 126, 129

span of control), 48

Staffing, 27, 155

stakeholders, 4, 29, 81

Strengths, 144, 163

supervisory management., 7

T

Technical Skills), 7, 153

Threats, 144, 163

TORI, 89

TQM, 133, 134, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143,
145, 163

Training, 142

U

underqualified, 69

V

vokasional, 64

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd. lahir di Desa Gedungsari, 16 September 1985 biasa dipanggil Kris atau Wawan. Beliau sendiri merupakan anak ketiga dari pasangan Ibnu Hajar dan Jumirah. Ia dilahirkan di sebuah desa yang letaknya cukup jauh dari Kota tepatnya di kecamatan Anak Ratu Aji, Lampung Tengah. Tinggal di sebuah desa dengan segala keterbatasan memang cukup mempengaruhi pribadinya sedari kecil. Ia dididik di Sekolah Dasar Gedungsari, Anak Ratu Aji dari Tahun 1991 sampai dengan 1997. Kemudian ia melanjutkan Pendidikan Menengah Pertama di MTs Pondok Pesantren Darussalam Lampung dari Tahun 1997 sampai dengan 2000. Selanjutnya ia melanjutkan Pendidikan Menengah Atas di MAPK/MAN 1 Bandar Lampung.

Setelah menamatkan studi di MAN 1 Bandar Lampung, ia menempuh pendidikan S1 di IAIN Salatiga, Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris dari Tahun 2003 sampai dengan 2007. Untuk pendidikan S2 ia menyelesaikannya di Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan program Beasiswa *Fresh Student* UMS, pada Program Studi Manajemen/ Administrasi Pendidikan dari Tahun 2007 sampai dengan 2009. Setelah menyelesaikan studi S2, ia mengabdikan diri menjadi Dosen di berbagai Perguruan Tinggi di Lampung antara lain Universitas Bandar Lampung, IAIN Raden Intan, STAIN Jurai Siwo, Metro, ABA dan STMIK DCC Lampung, STMIK Pringsewu, dan LP3i Bandar Lampung. Kemudian pada tahun 2011 direkomendasikan oleh Kopertis Wilayah II untuk menempuh S3 dengan Beasiswa Dikti (BPPS) di Universitas Negeri Padang melalui *homebase* STMIK Pringsewu. Pendidikan S3 ditempuh selama 2 tahun 11 bulan dari tahun 2011 sampai dengan 2014. Selama menempuh pendidikan, ia juga dipercaya mengajar di STKIP YDB Lubuk Alung, STKIP PGRI Sumatera Barat, LP3i Padang, UMSB, dan IAIN Batusangkar. Pada tahun 2016 dipercaya oleh Universitas PGRI Palembang untuk

mengajar dan menjadi Dosen Tetap UPGRI Palembang, Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan.

Karya tulis internasional yang pernah ia terbitkan antara lain 1) *The Implementation of Cooperative Learning in English Class of Favorite School of Secondary School 5 Batusangkar, West Sumatera* pada *International Journal of Educational Policy Studies*. Vol. 5(6), pp. 85-90, October 2013; 2) *A Model for Upgrading Teachers' Competence on Operating Computer as Assistant of Instruction* pada *Global Journal of Human Social Science Inc. (USA)* Vol. 14, Issue. 5, Version 1.0, 2014 pp 43-55; 3) *A Model of Educational Character in High School Al-Istiqamah Simpang Empat, West Pasaman, West Sumatera* pada *Research Journal of Education* Vol. 1, No. 2, pp: 15-20, 2015; 4) *The Effect of Role Play Toward Students' Speaking Skill (an Experimental Study at Grade XI IPA High School 1 Batang Anai, Padang Pariaman Regency, West Sumatera, Indonesia)* pada *The Journal of Applied Sciences Research*. 1(4): 279-283. 2014; 5) *Effect of Experiential Learning Toward Students' Writing Skill at Grade X High School 1 VII Koto Sungai Sariak, Padang Pariaman, West Sumatera*, pada *The Journal of Applied Sciences Research*. 1(4): 267-273. 2014; 6) *The Effect of Think Pair Share Technique on Students' Reading Comprehension of Hortatory Exposition Text at Grade XI High School 1 VII Koto Sungai Sarik, Padang Pariaman, West Sumatera* pada *The Journal of Applied Sciences Research*. Vol. 2 No. 2 2015; 7) *The Effect of Clustering Technique towards Students' Writing Skill of Narrative Text In High School 5 Pariaman, West Sumatera* pada *Research Journal of Social Science* 9(2), March, Pages: 10-16; 8) *The Effect of Time Token Technique towards Students' Speaking Skill at Science Class of Senior High School 1 Pariaman* pada *Al-Ta'lim Journal* Vo. 3, No. 1, 2016; 9) *The Effect of Shared Reading Strategy on Students' Reading Comprehension at Grade VIII of Secondary School 6 Pariaman, West Sumatera* pada *International Journal of Original Research* 2016; 2 (5): 229-235; 10) *The Implementation of Affective Assessment For Islamic Education In High School 1 Pariangan* pada *Research Journal of Social Science*, 13 Juli 2016, 9(4): 1-8, 2016.

Buku yang pernah ia tulis adalah "Kurikulum Pendidikan, *What The Man Can Become*" dengan penerbit Bung Hatta University Press dan "Filsafat Pendidikan, *The Choice is Yours*" dengan penerbit Valia Pustaka Jogjakarta. Kemudian jurnal nasional yang pernah ia

publikasikan ialah 1) *A Comparative Study of Gender Difference to Reading Comprehension of the Second Year Students of MTS Negeri 2 Bandar Lampung in the Academic Year of 2008-2009*; 2) *English Language Learning Management at Pioneering International School (RSBI) SMAN 1 Salatiga*; dan 3) *The Use of Drills and Picture to Vocabulary Mastery of the Sixth Year Students of SD Negeri 1 Gedung Sari, Anak Ratu Aji, Lampung Tengah in the Academic Year of 2011/2012* yang diterbitkan oleh Jurnal Linguistika Universitas Bandar Lampung; 4) Telaah Revolusi Mental dan Pendidikan Karakter dalam Pembentukan Sumber Daya Manusia Indonesia yang Pandai dan Berakhlak Mulia pada Jurnal "Ta'dib", Volume 18, No. 1 (Juni 2015) Hal 13-25; 5) Peran Kepemimpinan Kelapa Sekolah terhadap Kinerja Guru yang diterbitkan pada Prosiding Seminar Nasional PPs UPGRIP Palembang, 26 November 2016; 6) Peran Kepemimpinan Kelapa Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah pada Jurnal JMKSP PPs UPGRIP Palembang, Vol. I No. 2, Juli Desember 2016; 7) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyah Rahmah el Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang pada Jurnal Nasional Elementary STAIN Kudus, Vol. IV, No. 2. 2016.



Dian Safitri lahir di Supanjang, 23 September 1995 biasa dipanggil Dian atau iyank. Beliau sendiri merupakan anak ketiga dari pasangan Alamsuir dan Ermataswita. Ia dilahirkan di sebuah desa yang letaknya cukup jauh dari Kota tepatnya di kecamatan Lima Kaum, Batusangkar. Tinggal di sebuah desa dengan segala keterbatasan memang cukup mempengaruhi pribadinya sedari kecil. Ia dididik di Sekolah Dasar Negeri 07 Supanjang, dari

Tahun 2002 sampai dengan 2008. Kemudian ia melanjutkan Pendidikan Menengah Pertama di SMPN 3 batusangkar dari Tahun 2008 sampai dengan 2011. Selanjutnya ia melanjutkan Pendidikan Menengah Atas di MAN 2 Batusangkar dari Tahun 2011 sampai dengan 2014. Setelah menamatkan studi di MAN 2 Batusangkar, ia menempuh pendidikan S1 di IAIN Batusangkar sampai sekarang ini dengan jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Sekarang ia berada

pada semester V dan sedang berusaha menyelesaikan studinya di IAIN Batusangkar dengan sungguh-sungguh. Semoga saja ia dapat menamatkan studinya di IAIN Batusangkar dengan tepat waktu dan mendapatkan lulusan terbaik serta ilmu yang diperoleh dapat bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat, amin.



Rena Lestari biasa dipanggil Rena lahir di Tanjung Bungo Kec. Kapur IX Kab. 50 Kota pada tanggal 21 April 1995 dari pasangan suami istri Bapak Alm. Hasan dan Ibu Syamsinar. Ia merupakan anak ke-5 dari 6 orang bersaudara. Ia menyelesaikan jenjang pendidikan tingkat sekolah dasar di SDN 03 Koto Lamo Kec Kapur IX Kab 50 Kota, kemudian Ia melanjutkan pendidikan di SMPN 8 Payakumbuh, setelah itu menamatkan studi di SMKN 1 Payakumbuh dengan menempuh jurusan akuntansi.

Pada saat ini, Ia sedang menempuh pendidikan S1 di IAIN Batusangkar dengan jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan aktif dalam beberapa kegiatan organisasi kampus. Sebagai anak perantauan yang disibukkan dengan berbagai tugas dan kegiatan kampus tentu ia merasa jenuh dan sangat ingin melepas penat di waktu liburan. Pada waktu libur ia senang menghabiskan waktu berpetualang ke alam terbuka. Hal ini sebagai salah satu penyembuh bagi otaknya yang selalu minta berpikir keras. Ia banyak mengambil pelajaran dan mendapatkan inspirasi dari kegiatannya yang suka berpetualang ini.