

Buku Referensi



**MANAJEMEN
PENDIDIKAN**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a. Penerbitan Ciptaan; b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan Ciptaan; d. Pengadaptasian, pengaransemen, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100. 000. 000, 00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500. 000. 000, 00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Tellma M. Tiwa, M.Si.

Buku Referensi



MANAJEMEN PENDIDIKAN



**Penerbit Lakeisha
2022**

Buku Referensi
MANAJEMEN PENDIDIKAN

Penulis:
Dr. Tellma M. Tiwa, M.Si.

Editor: Andriyanto, S.S., M.Pd.
Layout: Yusuf Deni Kristanto, S.Pd.
Desain Cover: Tim Lakeisha
Cetak I Januari 2022
15,5 cm × 23 cm, 173 Halaman
ISBN: _

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha
(**Anggota IKAPI No.181/JTE/2019**)
Redaksi
Srikaton, RT 003, RW 001, Pucangmiliran,
Tulung, Klaten, Jawa Tengah
Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com
Website: www.penerbitlakeisha.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut penulis ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul Manajemen Pendidikan telah selesai di susun, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasannya bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Manajemen Pendidikan.

Adapun buku ini terdiri dari 10 Bab yang membahas mengenai Konsep Dasar Manajemen Pendidikan, Landasan manajemen Pendidikan, Inovasi Manajemen Pendidikan, Manajemen Kurikulum, Manajemen Peserta Didik, Manajemen Tenaga Kependidikan, Manajemen Fasilitas Pendidikan, Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Manajemen Mutu Pendidikan, dan Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan.

Akan tetapi pada akhirnya penulis mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, penulis dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di

hadapan pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Bandar Lampung, 05 Juli 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Definisi Manajemen.....	3
C. Definisi Manajemen Pendidikan.....	5
D. Fungsi Manajemen Pendidikan.....	7
E. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan	9
F. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan.....	10
Daftar Pustaka	15

BAB II

LANDASAN MANAJEMEN PENDIDIKAN.....	16
A. Pendahuluan.....	16
B. Pengertian Landasan Manajemen Pendidikan	17
C. Falsafah Manajemen Pendidikan	20
D. Pandangan Tentang Manajemen Pendidikan	21
E. Tujuan Manajemen Pendidikan	24
F. Pendekatan Manajemen Pendidikan	27
Daftar Pustaka	30

BAB III

INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN.....	31
A. Kualitas Pendidikan dan Pentingnya Inovasi.....	31
1. Perbaikan Sistem Pembelajaran.....	31
2. Kualitas Pendidikan di Indonesia.....	32
B. Budaya Pendidikan dan Profesionalisme Tenaga Kependidikan	33
1. Profesionailsme Tenaga Kependidikan.....	33
2. Pembaharuan sebagai Bagian dari Budaya Pendidikan	34
C. Konsep Inovasi Manajemen dalam Pendidikan.....	36
1. Kajian Teoritis Tentang Inovasi.....	36
2. Inovasi Pendidikan.....	37
D. Inovasi Pendidikan: Strategi dan Ruang Lingkup	41
1. Ruang lingkup Inovasi Pendidikan	41
2. Strategi Inovasi Pendidikan	41
E. Mengurai lebih Jauh tentang Inovasi Pendidikan	44
1. Inovasi, Mengejar Kemajuan Global	44
2. Tentang Manajemen Berbasis Sekolah.....	46
Daftar Pustaka	50

BAB IV

MANAJEMEN KURIKULUM.....	51
A. Pendahuluan.....	51
B. Siklus Kurikulum.....	52
C. Pengajuan dan Penetapan Kurikulum	56
D. Pengembangan, Desain, dan Review Kurikulum	57
E. Penjaminan Kualitas dan Mutu Kurikulum	61
Daftar Pustaka	64

BAB V

MANAJEMEN PESERTA DIDIK	67
A. Pengertian Peserta Didik.....	67
B. Pengertian Manajemen Peserta Didik.....	68
C. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik.....	70

D. Prinsip Manajemen Peserta Didik.....	71
E. Pendekatan Manajemen Peserta Didik.....	74
F. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik.....	75
Daftar Pustaka	86

BAB VI

MANAJEMEN TENAGA KEPENDIDIKAN.....	88
A. Pendahuluan.....	88
B. Pengertian Tenaga Pendidik dan Kependidikan	89
C. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	93
D. Tugas dan Wewenang Tenaga Pendidik dan Kependidikan...	94
1. Tugas tenaga Pendidik	94
2. Tugas Tenaga Kependidikan.....	97
Daftar Pustaka	98

BAB VII

MANAJEMEN FASILITAS PENDIDIKAN.....	100
A. Pendahuluan.....	100
B. Konsep Fasilitas Pendidikan	101
C. Konsep Manajemen Fasilitas Pendidikan	102
D. Ruang Lingkup Manajemen Fasilitas Pendidikan	105
Daftar Pustaka	112

BAB VIII

MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN	114
A. Pendahuluan.....	114
B. Konsep Dasar Manajemen Pembiayaan Pendidikan.....	116
C. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan.....	121
D. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan	128
E. Pengawasan, Pelaporan, dan Pertanggung Jawaban Pembiayaan Pendidikan	134
Daftar Pustaka	143

BAB IX

MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN..... 147

- A. Pendahuluan..... 147
- B. Hakikat Tentang Konsep Mutu Pendidikan..... 148
 - 1. Memahami Konsep Mutu..... 148
- C. Memahami konsep mutu pendidikan..... 150
- D. Total Quality Manajemen (TQM) dalam Pendidikan 153
 - 1. Pengertian..... 153
 - 2. Tujuan 153
 - 3. Karakteristik TQM dalam pendidikan 154
- E. Penerapan Manajemen Mutu Pendidikan 155

Daftar Pustaka 157

BAB X

KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN..... 158

- A. Pendahuluan..... 158
- B. Definisi Kepemimpinan 159
- C. Pengertian dan Fungsi Supervisi Pendidikan..... 162
- D. Teknik dan Pendekatan Supervisi Pendidikan 164
 - 1. Teknik Supervisi Pendidikan 164
 - 2. Pendekatan dalam Supervisi 164
- E. Korelasi Kepemimpinan 165

Daftar Pustaka 167

GLOSARIUM..... 168

BIOGRAFI PENULIS 172

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Manajemen Efektif dan Manajemen Efisien	4
Tabel 2. Ruang Lingkup Fungsi Manajemen	12
Tabel 3. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	14

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hierarki Tujuan dalam Organisasi.....	26
Gambar 2. Kompetensi Guru	90
Gambar 3. Pola Dimensi Mutu Jasa	151
Gambar 4. Faktor Peningkatan Mutu	152
Gambar 5. Lima Pilar TMQ	154
Gambar 6. Pencapaian Mutu dalam Lembaga Pendidikan.....	157

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Presiden Republik Indonesia, Ir. H. Joko Widodo dalam programnya menargetkan Indonesia menjadi Negara maju pada tahun 2024. Saat tercapainya Negara maju pada tahun 2024 disebut dengan sebutan "Indonesia Emas 2025". Tercapainya Indonesia Emas 2024 ini menjadi harapan pemimpin Negara dan seluruh rakyat Indonesia untuk menjadikan Negara Indonesia menjadi Negara yang mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain yang ada di dunia dan mampu menyelesaikan masalah yang mendasar dari suatu Negara seperti korupsi, kemiskinan dan kebodohan. Kunci utama untuk mencapai target Indonesia Emas 2045 terletak pada kualitas sumber daya manusia pada umumnya dan generasi muda pada khususnya. Karena generasi mudalah sebagai garda terdepan untuk membangun Negara Indonesia menjadi Indonesia yang adil, makmur dan sejahtera. Generasi muda yang menjadi pioner dalam memperjuangkan, memperbaharui dan membangun bangsa.

Kualitas sumber daya manusia dapat ditentukan dari kualitas generasi penerus bangsa. Generasi penerus yang kelak akan menjadi pemimpin bangsa yang akan membawa Negara Indonesia ke arah kemajuan atau kemunduran. Kualitas generasi penerus bangsa dapat ditentukan melalui pendidikan. Pendidikan baik pendidikan formal maupun non formal dapat membentuk moral dan karakter generasi penerus di mana moral dan karakter inilah yang menjadi hal terpenting dalam kehidupan masyarakat saat ini. Moral dan karakter yang baik

tentu saja akan memberikan kontribusi positif bagi pembangunan Negara dan sebaliknya moral dan karakter yang buruk akan membawa Negara pada kemunduran dan kehancuran.

Baik buruknya suatu pendidikan ditentukan oleh manajemen pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pelaku managerial satuan pendidikan yang dipimpinnya. Pelaku manajemen pendidikan hanya dapat dilakukan oleh orang-orang yang benar-benar mengerti bidang pendidikan. Dalam arti tidak semua orang bisa menerapkan manajemen pendidikan yang baik. Seorang yang tidak berasal dari dunia pendidikan dan tidak mengenal pendidikan tidak akan mampu menerapkan manajemen pendidikan yang baik dan sebaliknya jika suatu satuan pendidikan dikelola orang yang mencintai pendidikan dan mengerti pendidikan niscaya hasil yang diperoleh akan baik. Dan bisa diyakini dengan pasti hasil yang diperoleh akan jauh lebih bagus dibandingkan dari orang yang tidak mengenal dunia pendidikan sama sekali.

Manajemen pendidikan yang salah akan menyebabkan keterpurukan pendidikan di Indonesia secara umum dan keterpurukan pendidikan di satuan pendidikan secara khusus. Sebaliknya manajemen pendidikan yang baik akan memberikan kontribusi pada perbaikan kualitas dan mutu pendidikan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Manajemen pendidikan di satuan pendidikan dimulai dari penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran dari satuan pendidikan pada tahap perencanaan sampai pada output peserta didik yang dihasilkan sesuai standar kompetensi lulusan pada tahap evaluasi. Satuan pendidikan harus membuat perencanaan yang matang untuk menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam rencana strategis lima tahun ke depan karena visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan hanya akan dicapai dalam jangka waktu menengah dan jangka waktu panjang.

Tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan juga tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap satuan pendidikan yang dipimpinnya. Penting dan perlu adanya kepemimpinan yang benar-benar memenuhi standar kompetensi

kepala sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial dan kompetensi kewirausahaan (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah). Kepala sekolah di setiap satuan pendidikan merupakan kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan dan pemberdayaan seluruh sumber daya yang ada di lingkungan sekolah mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua siswa, siswa, komite dan masyarakat dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan.

B. Definisi Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian aktivitas pengelolaan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan inti dari pelaksanaan dari segala kegiatan operasional dalam suatu organisasi. Dengan adanya manajemen yang baik tentu saja akan mencapai tujuan organisasi secara maksimal dan sebaliknya tanpa manajemen yang baik, tujuan organisasi akan sangat sulit untuk dicapai.

Manajemen dilakukan oleh seorang pemimpin yang disebut manager. Di masing-masing organisasi mempunyai sebutan pemimpin yang berbeda-beda. Di organisasi pada umumnya disebut manager, namun di dunia pendidikan pemimpin itu adalah seorang kepala sekolah sebagai pelaksana kegiatan manajerial di lingkungan pendidikan. Baik di organisasi pada umumnya ataupun di dunia pendidikan, seorang manager harus memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang manajemen sekalipun itu hanya pengetahuan dasarnya. Karena tanpa pengetahuan dan keterampilan manajemen, tidak mungkin seorang manager mampu melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang manager. Bisa jadi bukan saja tidak mampu melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang manager, tidak menutup kemungkinan seorang manager tanpa pengetahuan dan keterampilan manajemen bahkan tidak mengetahui apa sesungguhnya yang menjadi

tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang manager. Sepak terjang seorang manager dalam mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi sangat tergantung pada kompetensi manager itu sendiri. Manajer harus mengupayakan adanya keseimbangan antara keefektifan dan keefisienan dalam melaksanakan kegiatan manajemen. Karena manajemen yang efektif tanpa efisien mungkin akan menjadi suatu pemborosan dan sebaliknya manajemen yang efisien tanpa efektif tidak akan mencapai tujuan organisasi dengan mudah.

Tabel 1. Perbedaan Manajemen Efektif dan Manajemen Efisien

Manajemen Efektif	Manajemen Efisien
Membuat hal yang benar	Mengerjakan hal yang benar
Bertujuan meningkatkan keuntungan	Bertujuan untuk meminimalkan biaya
Berorientasi pada hasil	Turut serta dalam pelaksanaan tugas kegiatan
Kreatif dalam menciptakan alternative penyelesaian masalah	Menyelesaikan masalah
Mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam organisasi	Memelihara sumber daya yang ada dalam organisasi

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manager untuk mendorong sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dengan memanfaatkan sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi (Wijaya dan Rifai'I, 2016). Pendapat di atas sejalan dengan pendapat oleh Abdullah (2014) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan keseluruhan kegiatan dalam menyelesaikan tugas dalam organisasi melalui fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Selain berupa kegiatan, manajemen juga merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan kegiatan operasional yang dilakukan oleh masing-masing sumber daya manusia yang ada dalam organisasi

untuk mencapai tujuan yang tidak mungkin dapat dilakukan oleh sendirian oleh manager (Ismainar, 2015).

Jadi manajemen merupakan serangkaian proses kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan orang lain dalam mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi.

C. Definisi Manajemen Pendidikan

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa kegiatan manajemen di lingkungan sekolah dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai manager. Kegiatan manajemen di sekolah dilakukan oleh kepala sekolah selaku seorang manager sekolah melalui pemberian komando atas keputusan yang telah disepakati dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan tujuan sekolah pada khususnya.

Kemajuan atau kemunduran sebuah sekolah tergantung pada kemampuan manajerial seorang kepala sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus menguasai konsep dasar manajemen pendidikan sebagai acuan bagi kepala sekolah untuk mengelola satuan pendidikan yang dipimpinya. Seorang kepala sekolah tanpa pengetahuan manajemen pendidikan tidak akan mampu bekerja dengan baik karena tidak ada dasar/landasan bagi kepala sekolah untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dan bahkan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang kepala sekolah juga tidak diketahuinya. Tidak adanya dasar/landasan bagi kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan menyebabkan mutu pendidikan akan hancur dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai maksimal karena kepala sekolah hanya akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya hanya berdasarkan pendapatnya sendiri saja.

Oleh karena itu tidaklah mudah untuk menjadi seorang kepala sekolah karena harus memenuhi persyaratan minimal harus memiliki kualifikasi akademik minimal Sarjana, memiliki sertifikat pendidik, memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 6 (enam) tahun dan memiliki penilaian prestasi kerja guru “baik” selama 2 (dua) tahun terakhir (Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018). Ditambah lagi

sekarang ini, seorang kepala sekolah harus memiliki NUKS (Nomor Unik Kepala Sekolah). Seorang kepala sekolah tanpa NUKS tidak berhak menandatangani ijazah dan tidak berhak mendapat Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari pemerintah.

Kepala sekolah selaku manager di sekolah harus mampu melakukan perencanaan dan pengendalian serta penafsiran kecerdasan dan keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Di antara kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, siswa, orang tua siswa dan komite harus memiliki persepsi yang sama terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai satuan pendidikan dengan tujuan agar adanya pandangan yang sama terhadap arah pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah disepakati.

Manajemen pendidikan merupakan proses kerja yang sistematis, sistemik dan komprehensif untuk mengembangkan pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan melalui pelaksanaan fungsi manajemen (Andang, 2014). Pendapat lain mengatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses kegiatan usaha yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mengelola semua kegiatan pendidikan antara pendidik dan peserta didik serta dengan lingkungannya (hapidin, dkk, 2013). Sementara menurut Engkoswara dan Aan (2018) menyatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan serangkaian aktivitas mulai dari perencanaan sampai evaluasi serta pelaporan secara sistematis terhadap kegiatan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

Hakikat manajemen pendidikan tidak terlepas dari mutu pendidikan. Hakikat manajemen pendidikan ini menyangkut bagaimana kepala sekolah selaku manager di sekolah dalam mengelola seluruh kegiatan pendidikan di sekolah untuk mengembangkan keseluruhan sistem yang terikat secara integral dalam pendidikan yang akhirnya akan bermuara pada peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan ini yang menjadi kunci utama

untuk mempertahankan keberadaan dan peningkatan prestasi peserta didik di satuan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah.

Jadi manajemen pendidikan adalah kegiatan pengembangan pendidikan secara sistematis untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pelaksanaan fungsi manajemen.

D. Fungsi Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan berfungsi sebagai tolak ukur dalam pengembangan kinerja dari seluruh elemen lembaga pendidikan untuk menciptakan lulusan peserta didik yang berkualitas, bermoral dan berkarakter baik. Kepala sekolah selaku manager di sekolah harus mengerti penerapan manajemen pendidikan terutama dalam hal kepemimpinan untuk mempengaruhi seluruh elemen pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dalam lingkungan sekolah agar mau bekerja sesuai dengan kompetensinya. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam mengenal kompetensi dan karakteristik dari masing-masing komponen yang ada di sekolah agar mampu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi keahliannya dalam waktu yang tepat.

Fungsi manajemen pendidikan meliputi:

1. *Planning*, yaitu upaya perencanaan kegiatan pendidikan berupa program kerja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan.
2. *Organizing*, yaitu kegiatan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan melalui penetapan struktur untuk mengetahui pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing elemen yang ada di sekolah.
3. *Staffing*, yaitu kegiatan menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensi keahliannya masing-masing mulai dari perekrutan, penempatan, pelatihan, pendidikan dan pengembangan kompetensi keahlian dari pendidik dan tenaga kependidikan yang merupakan aset utama dalam lembaga pendidikan.

4. *Directing*, yaitu kegiatan pemberian instruksi, bimbingan, arahan, motivasi dan teladan dari kepala sekolah sebagai manager sekolah kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai.
5. *Coordinating*, yaitu kegiatan mengkoordinasikan agar terjadi keseimbangan pelimpahan tugas dan tanggung jawab kepada setiap elemen yang ada dalam lembaga pendidikan.
6. *Controlling*, yaitu kegiatan mengevaluasi terhadap keseluruhan kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan untuk dijadikan koreksi perbaikan untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan yang akan datang (Saebani dan Koko, 2016).

Pendapat lain mengatakan fungsi manajemen pendidikan meliputi:

1. Perencanaan adalah proses penetapan keputusan, kegiatan dan proses kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian adalah proses pembagian tugas dan tanggung jawab dalam integrasi hubungan kerja sesuai dengan bidang kerja masing-masing untuk mencapai tujuan.
3. Pengawasan adalah tindakan penilaian dan koreksi terhadap kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan agar sesuai dengan arah pencapaian tujuan (Maujud, 2018).

Sedangkan menurut pendapat Istikomah (2018), fungsi manajemen pendidikan meliputi:

1. *Planning* (perencanaan) merupakan serangkaian langkah kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.
2. *Organizing* (pengorganisasian) merupakan kegiatan menggabungkan potensi dari pendidik dan tenaga kependidikan di satuan pendidikan untuk bekerjasama mencapai tujuan.
3. *Actuating* (penggerakan) merupakan wujud nyata dari pelaksanaan kegiatan perencanaan dan kegiatan pengorganisasian dalam satuan pendidikan agar semua pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sesuai dengan bidang kerja masing-masing untuk mencapai tujuan.

4. *Leading* (kepemimpinan) merupakan kemampuan seorang kepala sekolah sebagai manager tertinggi dalam sekolah dalam memberikan pengaruh kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar mau bekerja sesuai arah pencapaian tujuan.
5. *Controlling* (pengendalian/pengawasan) merupakan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan dan mengevaluasi kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan untuk dijadikan tindakan koreksi untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan di masa yang akan datang.

Jadi fungsi manajemen pendidikan dijalankan oleh kepala sekolah selaku manager di satuan pendidikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan yang dimulai dari kegiatan perencanaan sampai dengan kegiatan pengawasan untuk menilai kegiatan pendidikan yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan.

E. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan perlu dilakukan dalam dunia pendidikan untuk mengelola kegiatan pendidikan dalam satu satuan pendidikan. Manajemen pendidikan dilaksanakan dengan tujuan untuk membentuk moral dan karakter peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi tumbuh 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 (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003).

Tujuan pendidikan sebagai acuan pelaksanaan manajemen pendidikan. Adapun tujuan dan manfaat manajemen pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mewujudkan proses pembelajaran dan suasana belajar yang menyenangkan, kreatif, edukatif, aktif dan bermakna.
2. Aktif menciptakan potensi peserta didik.
3. Mengoptimalkan peran tenaga pendidik sebagai manager di lingkungan sekolah.
4. Mencapai tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien.

5. Membekali tenaga pendidik dengan ilmu manajemen sebagai dasar untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.
6. Mengatasi masalah manajemen di lingkungan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.
7. Menciptakan masalah pendidikan yang tidak menyangkut SARA.
8. Menciptakan Citra positif pendidikan (Usman, 2013).

Pendapat lain menguraikan tujuan dan manfaat manajemen pendidikan sebagai berikut:

1. Membangun karakter dan mental peserta didik yang kuat dalam menghadapi cobaan dan cerdas dalam menyelesaikan masalah.
2. Mewujudkan generasi muda yang berakhlak, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
3. Mewujudkan generasi muda yang cerdas yang bermanfaat bagi kehidupan orang lain (Saebani dan Koko, 2016).

Jadi tujuan dan manfaat manajemen pendidikan harus sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi tumbuh 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 (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003).

F. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan sebagai proses dalam melaksanakan kegiatan pendidikan tentu saja tidak terlepas dari fungsi manajemen pendidikan mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap pengawasan terhadap sumber daya yang ada dalam lingkungan pendidikan. Sumber daya yang ada dalam lingkungan pendidikan meliputi:

1. Man yaitu manusia. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang penting dalam suatu organisasi karena manusia merupakan unsur utama dalam manajemen yang menggerakkan semua kegiatan operasional dalam lingkungan pendidikan.

2. Money yaitu uang. Uang dinilai sebagai unsur penggerak yang mendukung kegiatan operasional dalam lingkungan pendidikan. Tanpa adanya uang maka kegiatan operasional lingkungan pendidikan tidak akan berjalan. Uang merupakan unsur yang cukup penting dalam mencapai tujuan organisasi karena uang harus disediakan untuk membiayai gaji pendidik dan tenaga kependidikan, staf, pegawai yang ada di lingkungan pendidikan, membeli fasilitas sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran di lingkungan sekolah dan biaya operasional lainnya. Saat ini, setiap satuan pendidikan mendapat dukungan dari pemerintah pusat melalui penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang dapat membantu keuangan dari satuan pendidikan dalam mengelola sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan di masing-masing satuan pendidikan.
3. Material yaitu bahan. Dalam dunia pendidikan yang dimaksud material termasuk kurikulum yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dan sarana prasarana yang mendukung proses pembelajaran dalam menghasilkan lulusan peserta didik yang berkualitas, bermoral dan berkarakter.
4. Machine yaitu mesin. Berkaitan dengan pemanfaatan teknologi dalam dunia pendidikan. Saat ini kita telah memasuki era revolusi 4.0 dimana semuanya tidak bisa terlepas dari teknologi termasuk dalam dunia pendidikan. Pendidikan 4.0 adalah program untuk mendukung terwujudnya pendidikan cerdas melalui peningkatan dan pemerataan kualitas pendidikan, perluasan akses dan relevansi memanfaatkan teknologi dalam mewujudkan pendidikan kelas dunia yang menghasilkan keterampilan kolaborasi, komunikasi, berpikir kritis dan kreatif.
5. Method yaitu metode. Berkaitan dengan cara dalam mengatur kinerja dalam satuan pendidikan agar tepat waktu dan tepat guna sehingga tercapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
6. Market yaitu pasar. Dunia pendidikan tidak menawarkan barang tetapi menawarkan jasa kepada masyarakat. Jika jasa yang ditawarkan bermutu maka masyarakat akan percaya untuk

membeli jasa yang ditawarkan dan bahkan bisa menjadi pelanggan yang loyal serta mau menceritakan kepuasan yang diperoleh kepada orang lain. Dengan demikian eksistensi satuan pendidikan akan terjamin.

7. Information yaitu informasi. Informasi diperlukan agar hasil dari suatu hal dikerjakan dapat lebih sempurna. Setiap jam, setiap menit bahkan setiap detik bisa terjadi perubahan-perubahan di dalam maupun di luar perusahaan. Untuk itu satuan pendidikan membutuhkan informasi yang terbaru untuk perkembangan satuan pendidikan. Suatu proses pekerjaan tidak akan berkembang dengan baik jika satuan pendidikan tidak menerima dan menyaring informasi dari luar.
8. Time yaitu waktu/kesempatan. Berkaitan dengan waktu pelaksanaan kegiatan operasional pendidikan dengan analisis SWOT yaitu bagaimana kekuatan yang ada dalam satuan pendidikan mampu mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada, bagaimana kelemahan yang ada dalam satuan pendidikan dapat di atasi untuk mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada, selanjutnya bagaimana memanfaatkan kekuatan satuan pendidikan untuk menghadapi ancaman yang ada dan bagaimana satuan pendidikan mengatasi kelemahan yang mampu membuat ancaman menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru (Usman, 2013).

Ruang lingkup fungsi manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Ruang Lingkup Fungsi Manajemen

Fungsi Sumber Daya	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengawasan
<i>Man</i>	v	v	v	v
<i>Money</i>	v	v	v	v
<i>Material</i>	v	v	v	v
<i>Machine</i>	v	v	v	v
<i>Method</i>	v	v	v	v
<i>Market</i>	v	v	v	v
<i>Information</i>	v	v	v	v
<i>Time</i>	v	v	v	v

Sumber: Usman (2013)

Fungsi manajemen pendidikan sebagai proses dapat berjalan dengan maksimal dan teratur bilamana fungsi manajemen telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi:

1. Manajemen Kurikulum

Kurikulum menjadi penentu utama kegiatan di sekolah. Kurikulum harus dirumuskan sedemikian rupa agar tidak bertentangan dengan filsafat dan cita-cita bangsa, perkembangan peserta didik, tuntutan dan perkembangan di masyarakat. Kepala sekolah harus memahami konsep dasar manajemen kurikulum yang dijadikan sebagai acuan dalam membuat keputusan dalam mengimplementasikan kurikulum yang akan dilakukan oleh pendidik supaya semua pendidik memiliki persepsi yang sama terhadap kurikulum yang ditetapkan di satuan pendidikan yang dipimpin kepala sekolah.

2. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik menyangkut kegiatan pengelolaan masalah peserta didik di sekolah. Tujuan manajemen peserta didik adalah untuk mengelola peserta didik mulai dari perencanaan sampai lulus sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengetahui kompetensi masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan, memanfaatkan kompetensi masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan dalam pencapaian tujuan pendidikan, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dan memberikan promosi jabatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kinerja baik.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana menyangkut persiapan keseluruhan peralatan/material bagi pencapaian tujuan pendidikan. kegiatan manajemen sarana dan prasarana dimulai dari kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan sarana dan prasarana,

penyimpanan, penginventarisasian, pemeliharaan dan akhirnya pemusnahan sarana dan prasarana yang sudah tidak layak pakai.

5. Manajemen Keuangan

Penanggung jawab manajemen pembiayaan pendidikan adalah kepala sekolah. Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan, pelaporan dan pertanggungjawaban dana yang digunakan sesuai perencanaan.

6. Humas

Humas berperan untuk menjembatani kebutuhan sekolah dengan masyarakat sehingga terbina hubungan yang timbal balik antara sekolah dengan masyarakat.

7. Layanan Khusus

Layanan khusus dilakukan untuk mendukung keberhasilan kegiatan pendidikan seperti UKS, bimbingan konseling, kantin sekolah dan lainnya yang berbeda di tiap satuan pendidikan (Rohiat, 2010).

Ruang lingkup manajemen pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Cakupan Fungsi	Kurikulum	Peserta Didik	Pendidik & Tenaga Kependidikan	Sarana & Prasarana	Keuangan	Humas	Layanan Khusus
Perencanaan	V	V	V	V	V	V	V
Pengorganisasian	V	V	V	V	V	V	V
Pengarahan	V	V	V	V	V	V	V
Pengawasan	V	V	V	V	V	V	V

Sumber: Usman (2013)

Daftar Pustaka

- Abdullah. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Andang. 2014. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Yogyakarta: AR-RUZZ Media.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2012. Administrasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Hapidin, dkk. 2013. Manajemen Pendidikan TK. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Ismainar, Hetty. 2015. Manajemen Unit Kerja. Yogyakarta: Deepublish.
- Istikomah. 2018. Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan (Studi Kasus di MAN Cendekia Jambi). HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam. Vol. 7, No. 2.
- Maujud, Fathul. 2018. Implementasi Fungsi_fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan). Jurnal Penelitian Keislaman. Vol.14, No. 1.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.
- Permendikbud No 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- Rohiat. 2010. Manajemen Sekolah – Teori Dasar dan Praktik. Bandung: PT Refika Aditama.
- Saebani, Beni Ahmad dan Koko. 2016. Filsafat Manajemen Pendidikan. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. 2013. Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan. Edisi 4, Cetakan 1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, Candra dan Muhammad Rifa'i. 2016. Dasar-Dasar Manajemen. Medan: Perdana Publishing.

BAB II

LANDASAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Materi tentang landasan manajemen pendidikan membawa kita memahami mengapa manajemen pendidikan itu penting dipelajari. Dengan manajemen pendidikan yang baik, pelaksanaan proses pembelajaran di kelas akan menyenangkan. Selain itu, dengan manajemen pendidikan yang baik, pelaksanaan kerja guru dan tenaga kependidikan akan maksimal. Hampir semua permasalahan pendidikan dewasa ini berkaitan dengan manajemen pendidikan.

Perkembangan revolusi industri 4.0 dan dilanjutkan era new normal menjadikan peran manajemen pendidikan semakin penting. Pelaksanaan proses pembelajaran tidak lagi dilaksanakan secara tatap muka di kelas, melainkan secara online. Pertemuan-pertemuan guru atau kegiatan pelatihan guru saat ini dilakukan secara daring. Perubahan cara ini mengharuskan manajemen pendidikan dapat menyesuaikan dengan era new normal tersebut.

Kepala sekolah selaku manajer pendidikan hendaknya memahami konsep landasan manajemen pendidikan. Kepala sekolah dan civitas sekolah diharapkan mampu mengoptimalkan tujuan manajemen pendidikan, yaitu terciptanya kinerja yang tinggi, baik secara kualitas kerja maupun efektivitas dan efisiensi kerja. Era kenormalan baru yang dihadapi diharapkan tidak akan mengurangi pencapaian kompetensi peserta didik.

B. Pengertian Landasan Manajemen Pendidikan

Landasan dapat diartikan sebagai dasar, pondasi maupun asas. Landasan manajemen pendidikan merupakan dasar dalam pelaksanaan manajemen pendidikan. Secara sederhana, manajemen pendidikan merupakan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan/menggerakkan dan mengawasi seluruh kegiatan agar tujuan pendidikan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Engkoswara dan Komariah (2010) menyebutkan “manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas”

Kegiatan perencanaan pendidikan pada dasarnya adalah menentukan tujuan dan langkah-langkah pencapaian tujuan pendidikan pada jangka waktu tertentu. Ada perencanaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek berdurasi satu tahun, perencanaan jangka menengah berdurasi waktu lima tahunan dan perencanaan jangka panjang berdurasi waktu sepuluh tahun atau lebih.

Tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan 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 (UU No. 20 Tahun 2003). Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, maka setiap sekolah juga memiliki visi dan tujuan yang sejalan dengan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya tujuan pembelajaran atau tujuan instruksional juga mendukung pencapaian tujuan sekolah dan pada akhirnya mendukung tujuan pendidikan nasional.

Sekolah menyusun visi dan misinya berdasarkan kemampuan diri yang dapat dilihat dari hasil evaluasi diri. Sekolah sebagai lembaga pendidikan, menyusun perencanaan berdasarkan kekuatan

dan kelemahan dalam diri, serta peluang dan ancaman dari luar sekolah. Setelah tujuan dirumuskan, maka ditentukan langkah-langkah guna mencapai tujuan itu.

Kegiatan pengorganisasian merupakan kegiatan untuk menentukan siapa yang akan melakukan langkah-langkah yang telah direncanakan. Pengorganisasian biasanya menentukan personil organisasi dalam suatu struktur yang diberikan tugas dan tanggung jawab. Dalam pengorganisasian akan diketahui tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari setiap personil. Selain itu, juga diketahui kepada siapa seseorang bertanggung jawab dalam tugasnya. Kegiatan pengorganisasian juga mengetahui dengan siapa guru atau tenaga kependidikan dapat berkoordinasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengkoordinasian penting agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan.

Kegiatan mengarahkan atau menggerakkan pada dasarnya adalah kegiatan kepemimpinan. Seperti diketahui bahwa dalam menggerakkan anggota sekolah (sivitas sekolah) tentu tidak sama antara satu orang dengan orang lainnya. Akan ada personil sekolah, setelah diberitahukan tupoksinya, dia akan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa perintah yang tegas. Akan tetapi ada juga personil yang setelah ditentukan tupoksinya, pemimpin harus selalu mengingatkan agar dia dapat bekerja dengan baik. Perlu keterampilan tertentu dari seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam menggerakkan bawahannya.

Kegiatan pengawasan pada dasarnya adalah kegiatan untuk memastikan setiap perencanaan dilakukan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Di sekolah, pengawas bisa datang dari dinas selaku pengawas eksternal, bisa juga kepala sekolah yang mengawasi jalannya kegiatan sekolah (pengawas internal). Pengawasan ini dilakukan untuk mengukur tercapainya pelaksanaan kerja sesuai rencana. Pengawasan yang efektif akan memungkinkan manajer mengetahui sedini mungkin kesalahan pelaksanaan suatu rencana.

Revolusi industri 4.0 menjadikan setiap kegiatan manajemen pendidikan hendaknya dilakukan secara digitalisasi. Perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengawasan dilakukan secara digital. Misalnya dalam pengawasan oleh kepala sekolah, pada saat ini dapat dilakukan secara online. Untuk melihat kehadiran guru tidak lagi dilakukan dengan absensi manual, tetapi menggunakan finger print.

Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan, setidaknya terdapat tujuh bidang garapan manajemen pendidikan. Adapun bidang garapan manajemen pendidikan sebagai berikut:

1. Bidang garapan manajemen peserta didik
2. Bidang garapan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan
3. Bidang garapan manajemen kurikulum
4. Bidang garapan manajemen sarana dan prasarana
5. Bidang garapan manajemen pembiayaan atau penganggaran
6. Bidang garapan ketatalaksanaan pendidikan
7. Bidang garapan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

Pada bagian ini perlu kiranya penulis menyampaikan perbedaan antara administrasi pendidikan dan manajemen pendidikan. Hal ini disebabkan karena dua istilah ini sering kita dengar. Ada pendapat yang menyatakan bahwa manajemen lebih luas dari administrasi. Pendapat lain mengemukakan justru administrasi yang lebih luas dari manajemen. Pendapat ketiga menyatakan bahwa administrasi sama dengan manajemen. Syaiful sagala (2013) telah menjabarkan ketiga pendapat tersebut. Pendapat yang mengemukakan administrasi lebih luas dari manajemen disebabkan beberapa alasan, yaitu:

1. Administrasi dalam arti luas mencakup organisasi dan manajemen,
2. Administrasi menentukan tujuan sedangkan manajemen berusaha mencapai tujuan tersebut
3. Administrasi negara adalah pengorganisasian dan manajemen manusia serta materi untuk mencapai tujuan pemerintah.

Sementara pendapat yang menyatakan manajemen lebih luas dari administrasi dengan alasan administrasi merupakan bidang dari kegiatan manajemen. Pendapat ini menyatakan bahwa inti dasar dari manajemen adalah producting, marketing, financial, personal, human

relation dan administrative management. Pendapat lain mengemukakan bahwa administrasi itu diidentikkan dengan kegiatan surat menyurat saja, sehingga manajemen lebih luas dari administrasi.

Pendapat yang menyatakan bahwa administrasi dan manajemen sesuatu yang sama disebabkan karena alasan bahwa administrasi dan manajemen sama-sama proses untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah manajemen banyak digunakan untuk industri, sementara administrasi di bidang pendidikan atau pemerintahan. Kegiatan-kegiatan administrasi juga dianggap sama dengan kegiatan manajemen.

C. Falsafah Manajemen Pendidikan

Falsafah manajemen pendidikan dapat dilihat dari hakikat tujuan, hakikat manusia dan hakikat kerja. Hakikat tujuan manajemen pendidikan adalah memberikan pendidikan yang efektif dan efisien. Efektif dan efisien merupakan tercapainya tujuan dengan penggunaan sumber daya tertentu. Pencapaian tujuan dapat dilihat secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan. Secara kualitatif berkaitan dengan nilai, sikap atau perilaku peserta didik. Hakikat manusia merupakan pandangan tentang, apakah manusia itu? Nanang Fattah (2009) mengemukakan bahwa manusia adalah:

1. Pada dasarnya memiliki tenaga dalam menggerakkan hidupnya untuk memenuhi kebutuhan.
2. Terdapat fungsi yang rasional, bertanggung jawab atas tingkah laku intelektual dan sosial.
3. Mampu mengarahkan diri ke tujuan yang positif, mampu mengatur dan mengontrol diri, dan menentukan nasibnya.
4. Pada hakikatnya dalam proses berkembang dan tidak pernah selesai
5. Melibatkan diri untuk kepentingan dirinya dan orang lain
6. Mempunyai potensi yang perwujudannya sering tak terduga, dan potensi itu terbatas.

Melihat pengertian manusia di atas, tentunya setiap manusia berbeda antara satu dengan yang lainnya. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan, potensi diri, dan kemauan setiap manusia berbeda. Pendidikan sebagai suatu sistem harus mampu melihat perbedaan itu, agar semuanya memiliki potensi untuk berhasil.

Hakikat kerja merupakan kegiatan untuk melakukan sesuatu. Orang akan bekerja karena dorongan atau motivasi tertentu. Motivasi melakukan sesuatu didasari oleh kebutuhan. Ketika kebutuhan menuntut pemenuhan, maka dorongan untuk melakukan sesuatu menjadi semakin besar.

Kerja yang dilakukan diharapkan berhasil dengan baik atau memiliki kinerja yang tinggi. Untuk mewujudkan kinerja yang tinggi akan selalu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain kepuasan kerja, motivasi kerja, penghargaan, dan komunikasi.

Semakin puas seseorang dalam bekerja maka akan semakin tinggi kinerja mereka. Kepuasan itu dapat berupa kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap hasil kerja ataupun kepuasan terhadap rekan kerja. Motivasi kerja juga mempengaruhi kinerja guru atau kepala sekolah. Semakin tinggi motivasi dalam bekerja akan semakin tinggi kinerja atau hasil kerja.

Semakin tinggi penghargaan yang diterima seseorang akan semakin meningkat kinerja yang dirasakan. Penghargaan tidak hanya berupa finansial tetapi juga non finansial. Penghargaan non finansial seperti memberikan kesempatan dan bea siswa kepada guru untuk melanjutkan pendidikannya. Komunikasi juga mempengaruhi kinerja guru dan kepala sekolah. Semakin baik komunikasi yang terjadi di sekolah, maka semakin tinggi capaian kinerja personil sekolah.

D. Pandangan Tentang Manajemen Pendidikan

Dalam melihat pandangan tentang manajemen pendidikan, perlu memahami pandangan tentang manajemen dan pandangan tentang pendidikan. Manajemen dapat dipandang sebagai ilmu dan sebagai seni. Manajemen sebagai ilmu menurut Gulick dalam Nanang

Fattah (2009) adalah apabila teori-teorinya mampu menuntun manajer dengan memberi kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan akibat-akibat dari tindakantindakannya. Kita lihat sekarang bahwa kajian tentang manajemen pendidikan sudah sangat banyak dan membantu para manajer pendidikan (kepala sekolah) dalam bekerja mewujudkan pendidikan yang bermutu. Jadi manajemen pendidikan dapat juga dilihat sebagai ilmu.

Manajemen sebagai seni dimaksudkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui kegiatan orang lain. Agar orang lain mau dan mampu melakukan pekerjaan setidaknya diperlukan komunikasi, pandangan yang sama dan keterampilan dalam bekerja. Komunikasi berguna agar pesan yang disampaikan bisa dimengerti dengan baik. Pandangan merupakan tujuan yang akan dicapai. Tanpa kesamaan pandangan akan kesulitan dalam mengajak orang bekerja. Keterampilan kerja berguna agar pekerjaan bisa dilakukan dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Orang yang tidak terampil bekerja akan kesulitan mendapatkan hasil yang efektif dan efisien. Manajemen pendidikan juga dapat dikatakan sebagai seni.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara (UU No 20 Tahun 2003). Pendidikan dipandang sebagai suatu sistem dan investasi menghadapi masa depan. Sebagai suatu sistem, pendidikan memiliki keterkaitan dengan unsur yang membentuk sistem tersebut. Unsur pembentuk pendidikan adalah adanya tujuan, tenaga pendidik, peserta didik, kurikulum, sarana prasarana, kegiatan belajar mengajar dan teknologi pendidikan. Semua unsur pembentuk pendidikan harus bekerja dan terpenuhi agar pelaksanaan pendidikan berjalan optimal. Salah satu unsur saja yang tidak bekerja atau tidak terpenuhi, maka pendidikan akan menemui kegagalan.

Pendidikan merupakan investasi masa depan, maksudnya adalah agar masa depan menjadi cerah maka modal yang terbaik adalah pendidikan. Sebanyak apapun sumber daya alam yang kita miliki, tanpa sumber daya manusia yang terdidik, maka akan sia-sia saja. Kita hanya akan menjadi penonton di rumah sendiri. Pendidikan yang bernilai investasi adalah yang mampu membentuk kognitif, afektif dan psikomotor peserta didik. Tiga ranah ini harus diajarkan secara seimbang tanpa memperkuat salah satunya. Kognitif yang baik tanpa afektif dan psikomotor yang kuat tidak akan berhasil. Begitu juga afektif yang baik tapi lemah kognitif dan psikomotor juga tidak akan berhasil maksimal.

Pandangan terhadap manajemen pendidikan tentu saja gabungan dari pandangan terhadap manajemen dan pendidikan. Berdasarkan uraian sebelumnya, diketahui bahwa pandangan manajemen pendidikan pada dasarnya adalah ilmu dan seni dalam mewujudkan tujuan masa depan melalui pendidikan dengan sebuah sistem. Pendapat ini juga mengajarkan bahwa pendidikan tidak hanya bersifat formal, tetapi juga informal dan nonformal.

Proses pendidikan tidak hanya terjadi di sekolah, tetapi juga terjadi di keluarga, dan masyarakat. Oleh karena itu, peran keluarga, sekolah dan masyarakat sangat penting dalam membentuk peserta didik. Orang tua tidak bisa lepas tangan setelah menyerahkan anaknya ke sekolah. Orang tua harus berperan maksimal untuk membantu sekolah mewujudkan cita-cita peserta didik. Begitu juga masyarakat, tidak boleh membiarkan ketika tindakan peserta didik di masyarakat tidak sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku.

Menghadapi bonus demografi 2045, peran pendidikan mutlak dibutuhkan. Ketika kita memiliki sumber daya manusia produktif yang sangat banyak dari segi kuantitas, tanpa kualitas yang mumpuni tidak akan mampu membawa negara kita menjadi negara maju. Oleh karena itu, pengelolaan terhadap pendidikan yang bermutu sangat diperlukan. Dengan mengoptimalkan manajemen pendidikan, kita harus mampu memaksimalkan bonus demografi itu menjadi kekuatan yang membawa kemajuan bagi bangsa.

E. Tujuan Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan sangat berperan dalam mewujudkan cita-cita bangsa dalam bidang pendidikan. Pada dasarnya setiap kegiatan pendidikan tentunya perlu dievaluasi secara akurat dan sistematis. Evaluasi ini berguna untuk meningkatkan kualitas, kinerja, efektivitas dan efisiensi kegiatan pendidikan. Tanpa manajemen pendidikan yang handal, pencapaian tujuan pendidikan tidak akan optimal. Berikut tujuan manajemen pendidikan:

1. Peningkatan kualitas pelayanan pendidikan

Kualitas merupakan ukuran atau nilai yang diberikan atas pelayanan pendidikan berdasarkan pertimbangan yang objektif. Hardianto (2019) menyatakan pemenuhan kualitas pendidikan dapat dilihat dari terpenuhinya harapan pelanggan bahkan melebihi harapan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud adalah peserta didik, guru dan tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat atau bidang usaha. Harapan peserta didik secara umum adalah memperoleh pendidikan dan pembelajaran yang menyenangkan. Harapan guru adalah dapat mengajar dengan suasana yang nyaman dan didukung sarana prasarana yang mendukung. Harapan tenaga kependidikan adalah bekerja dengan suasana kerja yang kondusif. Harapan orang tua adalah melihat anaknya berprestasi serta harapan bidang usaha adalah dapat memilih tenaga kerja yang berkompeten.

2. Peningkatan kinerja Sekolah

Kinerja sekolah merupakan kinerja dari guru dan sivitas sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah. Kinerja merupakan hasil kerja dalam periode tertentu. Kinerja yang tinggi ditunjukkan dengan produktivitas yang tinggi. Dengan manajemen pendidikan yang baik, sekolah akan mampu mewujudkan visi dan misinya. Peningkatan kinerja sekolah diawali dari perencanaan dalam mewujudkan visi sekolah. Perencanaan disusun dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, ancaman maupun tantangan yang dihadapi sekolah. Setelah itu dilanjutkan dengan pengorganisasian, pengarahan atau penggerakan dan pengawasan.

3. Peningkatan efektivitas kerja

Efektivitas merupakan kesesuaian hasil yang dicapai dengan tujuan yang direncanakan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mewujudkan tujuannya. Engkoswara dan Komariah (2010) mengemukakan bahwa efektivitas dapat ditelaah dari: (a) masukan yang merata; (b) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (c) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; (d) pendapatan tamatan yang memadai.

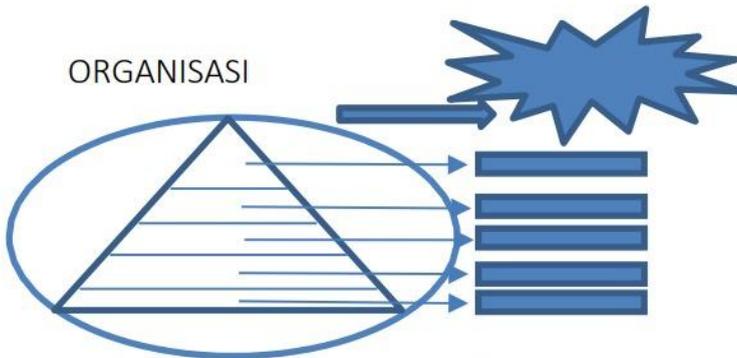
4. Peningkatan efisiensi kerja

Efisiensi dalam pendidikan merupakan perbandingan antara penggunaan sumber daya terhadap hasil atau tujuan yang dicapai. Semakin minimal sumber daya yang digunakan dan semakin baik hasil yang diperoleh maka efisiensi dikatakan sangat baik. Akan tetapi, ketika hasil dapat dicapai, namun sumber daya yang digunakan sangat banyak, maka efisiensi dikatakan tidak terwujud. Sumber daya yang dimaksudkan adalah penggunaan waktu, biaya, sarana maupun tenaga.

Dengan adanya manajemen pendidikan, Sekolah mencapai tujuan lebih maksimal, lebih efektif dan efisien serta memiliki kinerja tinggi. Dalam organisasi pendidikan (sekolah) tujuan dapat dilihat dari hierarki tujuan dalam organisasi. Sebuah organisasi pendidikan (sekolah) dirancang untuk merealisasikan tujuan. Tujuan tersebut terdiri atas tujuan pokok atau tujuan sekolah secara umum. Selanjutnya ada tujuan dari masing-masing bagian, seperti tujuan jurusan IPA, IPS (SMA), Listrik, Bangunan, Mesin (SMK). Selanjutnya di sekolah akan ada lagi tujuan kelompok. Di sekolah tentu akan ada kelompok-kelompok nonformal seperti kelompok guru atau kelompok tenaga kependidikan. Masing-masing kelompok juga memiliki tujuan.

Selain itu, di sekolah juga akan ada tujuan kesatuan. Tujuan kesatuan adalah tujuan dari dua orang yang memiliki persamaan perasaan atau harapan. Misalnya dua orang guru yang memiliki tujuan yang sama. Setelah itu ada tujuan individu, yaitu tujuan masing-

masing personil yang ada di sekolah. Untuk mewujudkan tujuan yang lebih besar atau tujuan sekolah, maka tujuan-tujuan di bawahnya harus sejalan dengan tujuan sekolah tersebut. Setiap guru hendaknya memiliki tujuan yang sama dan mendukung tujuan sekolah. Berikut Gambar hierarki tujuan dalam organisasi.



Gambar 1. Hierarki Tujuan dalam Organisasi

(Sumber: Siswanto (2009))

Untuk mewujudkan tujuan manajemen pendidikan, perlu dipahami prinsip dalam pelaksanaan manajemen pendidikan itu sendiri. Nanang Fattah (2009) dan Soetomo & Sumanto (1982) mengemukakan prinsip manajemen pendidikan itu adalah pembagian kerja, disiplin, kesatuan komando, inisiatif dan semangat kelompok. Prinsip ini harus dilakukan dalam kegiatan manajemen pendidikan.

Pembagian kerja adalah menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang melakukannya. Agar pelaksanaan kegiatan pendidikan berjalan sesuai rencana, tentu perlu pembagian kerja. Ketika ada guru yang beban kerjanya sedikit dibandingkan guru lain, sementara kompensasi yang diterima sama, tentu akan menimbulkan kecemburuan. Ketimpangan dan kecemburuan ini yang nantinya menjadi pemicu rendahnya kualitas kerja. Pembagian beban kerja di sekolah misalnya beban mengajar, tugas untuk menjadi wali kelas, pembimbing organisasi siswa dan lain sebagainya.

Disiplin merupakan kepatuhan secara sukarela untuk taat terhadap tata aturan yang berlaku. Orang yang disiplin akan

menjalankan aturan secara suka rela tanpa keterpaksaan. Dalam bekerja, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan harus bersikap disiplin. Guru yang berdisiplin akan selalu mematuhi aturan walaupun tidak diawasi oleh kepala sekolah. Begitu juga peserta didik yang disiplin akan selalu belajar tanpa harus di bawah pengawasan guru. Kepala sekolah yang disiplin akan melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi nya.

Kesatuan komando maksudnya adalah agar setiap guru atau tenaga kependidikan memperoleh perintah dari satu pimpinan (kepala sekolah). Maksudnya adalah semua pelaksanaan kegiatan di sekolah di bawah kendali dan pengawasan kepala sekolah. Apabila ada figur lain yang memberikan komando, tentu saja sivitas sekolah akan kesulitan untuk mengikuti perintah yang mana. Agar manajemen pendidikan terlaksana perlu kesatuan komando.

Inisiatif penting dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Manajemen pendidikan tidak akan terlaksana dengan baik apabila tidak ada inisiatif dari personalia sekolah. Inisiatif merupakan kemampuan untuk mengetahui apa yang harus dikerjakan tanpa menunggu perintah. Guru yang berinisiatif adalah yang melaksanakan tupoksinya tanpa harus di beritahu sebelumnya.

F. Pendekatan Manajemen Pendidikan

Koontz dalam Engkoswara dan Komariah (2010) mengemukakan sebelas pendekatan terhadap teori dan praktek manajemen. Penulis melihat pendekatan terhadap teori dan praktek manajemen yang dikemukakan Koontz ini dapat digunakan dalam pendekatan terhadap teori dan praktek manajemen pendidikan, yaitu:

1. Empirikal atau kasus, yaitu ilmu dan praktek manajemen pendidikan dikembangkan melalui pengkajian kasus yang telah dialami di masa lalu. Contohnya peningkatan efektivitas pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah berdasarkan hasil penelitian. Contoh lainnya adalah pelaksanaan pembelajaran (penggunaan metode mengajar) yang semakin efektif berdasarkan eksperimen yang telah berhasil.

2. Perilaku antar pribadi, yaitu ilmu dan praktek manajemen pendidikan dipelajari melalui hubungan-hubungan antar pribadi pada organisasi (sekolah) dengan fokus kajian pada individu dan motivasinya. Contohnya melihat motivasi kerja guru atau Organizational Citizenship Behavior guru.
3. Perilaku kelompok, yaitu studi tentang pola-pola perilaku kelompok dalam organisasi (sekolah) lebih dominan daripada hubungan antar pribadi. Contohnya mengetahui budaya sekolah atau iklim kerja di sekolah.
4. Sistem-sistem sosial kooperatif, yaitu memadukan antara hubungan pribadi dengan kelompok. Bahwa mempelajari manajemen pendidikan dapat dilakukan dengan mempelajari hubungan antara manusia sebagai sistem sosial yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Contohnya untuk mengetahui kinerja guru dapat dilihat baik dari aspek dalam diri guru (internal) maupun aspek luar dirinya (eksternal).
5. Sistem-sistem sosio teknikal, yaitu sistem teknikal memberi pengaruh besar pada sistem sosial, sehingga perlu dikembangkan keterpaduan perhatian dan praktek secara simultan untuk keduanya. Contohnya penggunaan metode baru dalam melaksanakan suatu pekerjaan di sekolah. Contoh lainnya penggunaan software tertentu dalam memudahkan pekerjaan.
6. Teori keputusan, yaitu manajer adalah pengambil keputusan sehingga pengembangan manajemen pendidikan ada pada kemampuan dan keahlian mengambil keputusan. Contohnya maju mundurnya sebuah sekolah sangat ditentukan ketepatan dan kecepatan keputusan yang diambil kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat.
7. Pendekatan sistem, yaitu mempelajari bagian-bagian interdependen organisasi dan hubungan dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Contohnya perbaikan pendidikan tidak hanya bisa dilakukan dengan memperbaiki sistem pembelajarannya saja. Perbaikan harus dilakukan dalam semua lini dan bagian. Unsur pembentuk sistem sekolah, semuanya harus diperbaiki.

8. Management science, yaitu mempelajari manajemen pendidikan secara matematika melalui pengkajian model-model alat identifikasi problem dan penilaian alternatif solusi. Contohnya mengkaji efektivitas manajemen pendidikan berdasarkan metode kuantitatif. Saat ini perlu dikembangkan model belajar jarak jauh yang mampu menjawab permasalahan pendidikan saat terjadinya pandemi corona.
9. Kontingensi atau situasional, yaitu kredibilitas manajer (kepala sekolah) diukur dari kontribusinya memberikan saran praktek manajemen pendidikan yang cocok untuk suatu situasi tertentu. Contohnya kepala sekolah mesti tanggap terhadap situasi yang terjadi. Kepala sekolah harus menjadi sosok yang menjadi pemecah masalah sehingga semua permasalahan bisa di selesaikan.
10. Peranan-peranan manajerial, yaitu observasi yang dilakukan manajer (kepala sekolah) untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasi peranan-peranan yang bersifat umum bagi manajer (kepala sekolah). Contohnya kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi tugasnya keseharian. Seperti memberikan supervisi kepada guru, memimpin rapat sekolah atau memimpin pelaksanaan kegiatan hari besar nasional atau keagamaan di sekolah.
11. Operasional, yaitu menggunakan konsep-konsep, prinsip-prinsip, teori serta teknik-teknik sebagai landasan dan menghubungkannya dengan fungsi atau proses manajemen pendidikan. Contohnya kepala sekolah dalam membuat rencana kerja tahunan sekolah

Daftar Pustaka

- Engkoswara dan Komariah, Aan., (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Fattah, Nanang., (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Hardianto., (2019). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta. Bildung.
- Sagala, Syaiful., (2013). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung. Alfabeta
- Siswanto., (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Soetomo, Hendiat., dan Sutomo, Wasti (1982). *Pengantar Operasional Administrasi Sekolah*. Surabaya. Usaha nasional
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

A. Kualitas Pendidikan dan Pentingnya Inovasi

1. Perbaikan Sistem Pembelajaran

Pada hakikatnya, setiap individu memiliki kemampuan yang terbaik bagi dirinya, dan kemampuan tersebut akan berkembang secara optimal jika diberi kesempatan. Peran pendidik bertindak sebagai fasilitator dan motivator dalam proses pengembangan kemampuan peserta didik dengan cara melihat kemampuan masing-masing individu peserta didik yang memiliki kemampuan bervariasi.

Maka dalam menyusun desain sistem pembelajaran hendaknya diawali dengan analisis kondisi dan kemampuan awal peserta didik dan faktor pendukung lainnya. Ini dimaksudkan agar desain sistem pembelajaran yang disusun menjadi efektif, efisien, produktif dan tepat guna.

Setelah desain sistem pembelajaran menjadi baik, tugas yang kemudian tidak kalah penting adalah terus menerus mensinergikan desain sistem dimaksud dengan visi pendidikan yang lebih luas, dimana pendidikan sebagai bagian integral dalam proses pembangunan bangsa dibangun atas dasar paradigma pendidikan yang memiliki empat pilar antara lain: Pendidikan untuk semua warga masyarakat, Pendidikan demokratis, Pendidikan yang bertumpu kepada budaya lokal, dan pendidikan yang seimbang antara ilmu pengetahuan dan teknologi dan Iman dan taqwa (IPTEK dan IMTAQ)

Maka desain sistem pembelajaran tidak hanya dimaksudkan berhasil secara teknis namun juga berhasil dalam menegakkan pendidikan yang berkarakter sebagaimana yang dicerminkan dalam paradigma pendidikan di atas. Ini harus menjadi fokus berpikir semua pihak karena pelaksanaan pendidikan di Indonesia merupakan tanggungjawab seluruh komponen bangsa Indonesia. Untuk itu, dalam prakteknya masyarakat mesti ikut terlibat dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa yang tidak hanya dari segi materi dan moril, namun ikut serta memberikan sumbangan yang signifikan dalam pelaksanaan pendidikan.

Hal lain yang kemudian menunggu adalah efek dari kondisi perubahan global. Sebagai negara berkembang, negara Indonesia mengalami persaingan dalam berbagai bidang, terutama bidang pendidikan. Dalam menjawab tantangan itu tentunya memberdayakan sumberdaya harus diprioritaskan, terutama pemberdayaan sumberdaya pada sekelompok manusia yang mampu mengadakan perubahan dalam perkembangan masyarakat. Karena pemberdayaan manusia ini perlu dipersiapkan secara optimal.

2. Kualitas Pendidikan di Indonesia

Sistim Pendidikan Nasional sebagaimana dijelaskan dalam Undangundang No.20 Tahun 2003 memberi pengertian bahwa pendidikan merupakan 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, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.

Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pimpinan harus sungguh-sungguh menjamin terselenggaranya kelancaran proses belajar mengajar untuk menghasilkan output pendidikan yang diharapkan. Output pendidikan merupakan hasil dari proses pendidikan, semakin berkualitas sistem pendidikan yang dibangun akan semakin berkualitas pula output yang didapatkan. Inilah yang

menjadi masalah penting dalam dunia pendidikan yakni kualitas pendidikan.

Kualitas pendidikan memiliki arti bahwa lulusan pendidikan memiliki kemampuan yang sesuai sehingga memberikan kontribusi yang tinggi bagi pembangunan negara. Kualitas pendidikan terutama ditentukan oleh proses pendidikan yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan. Hal tersebut tidak terlepas dari bagaimana mengembangkan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Karena tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan.

B. Budaya Pendidikan dan Profesionalisme Tenaga Kependidikan

1. Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun,

untuk menghasilkan guru yang profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Guru harus harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi, jenis maupun isinya.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori education production function (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat macrooriented, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

2. Pembaharuan sebagai Bagian dari Budaya Pendidikan

Sejak manusia menghendaki kemajuan dalam kehidupan, maka sejak itu timbul gagasan untuk melakukan pengalihan, pelestarian, dan pengembangan kebudayaan melalui pendidikan. Maka, dalam pertumbuhan masyarakat, pendidikan senantiasa menjadi perhatian utama dalam rangka memajukan kehidupan generasi bangsa dengan tuntutan kemajuan masyarakat. Salah satu dampak positif

globalisasi pendidikan adalah mendorong dan mempercepat arus reformasi pendidikan.

Inovasi pendidikan adalah suatu pembaharuan dalam pendidikan baik menyangkut ide, praktik, metode atau obyek dan secara kualitatif berbeda dari hal-hal yang ada sebelumnya dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan pendidikan dan memecahkan masalah pendidikan.

Inovasi pendidikan saat ini menjadi topik yang tepat untuk dibicarakan karena berkaitan dengan upaya pemerintah memperbaiki kurikulum pendidikan, khususnya Pendidikan Dasar dan Menengah dengan memberlakukan Standar Isi Kurikulum. Inovasi pendidikan dalam bentuk penyiapan kurikulum baru oleh pemerintah termasuk ke dalam model inovasi pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan atau atasan yang diterapkan kepada bawahan. Menyertai bentuk inovasi ini biasanya timbul berbagai fenomena yang dampaknya – biasanya- terkena langsung kepada para pengguna kurikulum di lapangan yang muncul tatkala inovasi tersebut direalisasikan. Fenomena tersebut antara lain: kendala dan resistensi dari pihak pelaksana inovasi seperti guru, siswa, fasilitas, dana, masyarakat dan sebagainya.

Hasil kreasi dari bawah (para praktisi di lapangan) dan dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan. Dalam kaitannya dengan pemberlakuan kurikulum terbaru (Kurikulum 2013), maka inovasi pemerintah ini akan lebih efektif ketercapaian targetnya apabila disertai dengan sikap progresif para pelaksana pendidikan di lapangan terutama para guru. Mereka harus terdorong melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas profesionalnya sebagai ujung tombak pengembang kurikulum di lapangan. Berkaitan dengan inovasi manajemen pendidikan, tenaga pendidik lebih ditujukan kepada upaya meningkatkan kualitas keprofesionalnya sebagai pendidik dan pengajar di kelas. Antara lain dengan meningkatkan kompetensinya dalam merancang dan mengelola pembelajaran yang benar-benar efektif membelajarkan dan mendidikan siswa menjadi siswa yang memiliki kecerdasan spiritual

Islami serta menguasai keterampilan dasar beragama sesuai dengan tingkat usia dan perkembangan jiwa mereka.

Agar lembaga pendidikan mengalami kemajuan, kepemimpinan harus diserahkan pada orang-orang yang memiliki kemampuan di bidangnya, sehingga tugas-tugas bisa dijalankan secara profesional. Ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.13 Tahun 2007, kepala sekolah harus memiliki kemampuan, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

C. Konsep Inovasi Manajemen dalam Pendidikan

1. Kajian Teoritis Tentang Inovasi

Berbicara mengenai inovasi (pembaharuan) mengingatkan pada istilah invention dan discovery. Para ahli banyak menjelaskan bahwa invention adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru artinya hasil karya manusia. Sedangkan discovery adalah penemuan sesuatu (benda yang sebenarnya telah ada sebelumnya. Dengan demikian, inovasi dapat diartikan sebagai usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) invention dan discovery. Dalam kaitan ini, inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari invention atau discovery. Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa inovasi diartikan sebagai ditemukannya sesuatu hal yang baru, baik sebenarnya barangnya itu sendiri sudah ada lama kemudian baru diketahui atau memang benar-benar baru dalam arti sebelumnya tidak ada.³ Pendapat lain menyebutkan bahwa inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan.⁴ Inovasi dalam bidang pendidikan adalah usaha mengadakan perubahan dengan tujuan untuk memperoleh hal yang lebih baik dalam bidang pendidikan. Pendidikan adalah suatu sistem, maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan

komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas misalnya Sistem Pendidikan Nasional.

Inovasi manajemen dalam pendidikan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Selain itu, menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang buatan manusia yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat).

2. Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada sebelumnya) serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Dalam mempelajari proses inovasi para ahli mencoba mengidentifikasi kegiatan apa saja yang dilakukan individu selama proses itu berlangsung serta perubahan apa yang terjadi dalam proses inovasi, maka hasilnya ditemukan beberapa pentahapan proses inovasi.

Pengertian inovasi pendidikan merupakan suatu perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang sama sebelumnya), serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Dari definisi tersebut dapat dijabarkan beberapa istilah yang menjadi kunci pengertian inovasi pendidikan, sebagai berikut:

1. “Baru” dalam inovasi dapat diartikan apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh penerima inovasi, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang;
2. “Kualitatif” berarti inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasian atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan;
3. “Hal” yang dimaksud dalam definisi tadi banyak sekali, meliputi semua komponen dan aspek dalam subsistem dalam pendidikan;

4. “Kesengajaan” merupakan unsur perkembangan baru dalam pemikiran para pendidik dewasa ini. Pembatasan arti secara fungsional ini lebih banyak mengutarakan harapan kalangan pendidik agar kita kembali pada pembelajaran dan pengajaran dan menghindarkan diri dari pembaharuan perkakas;
5. “Meningkatkan kemampuan” mengandung arti bahwa tujuan utama inovasi adalah kemampuan sumber-sumber tenaga, uang, dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Pendeknya keseluruhan sistem perlu ditingkatkan agar semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaikbaiknya;
6. “Tujuan” yang direncanakan harus dirinci dengan jelas tentang sasaran dan hasil-hasil yang ingin dicapai, yang sedapat mungkin dapat diukur untuk mengetahui perbedaan antara keadaan sesudah dan sebelum inovasi dilaksanakan. Sedangkan tujuan dari inovasi itu sendiri adalah efisiensi dan efektifitas, mengenai sasaran jumlah anak didik sebanyak-banyaknya dengan hasil yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber tenaga, uang, alat, dan waktu dalam jumlah sekecilkecilnya

Everett M. Rogers mengemukakan karakteristik inovasi yang dapat mempengaruhi cepat atau lambatnya penerimaan inovasi, sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif, yaitu sejauh mana inovasi dapat memberikan manfaat atau keuntungan, bagi penerimanya, yang dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, prestise sosial, kenyamanan, kepuasan dan lainnya.
2. Konfirmanilitas/Kompatibel (*Compatibility*), ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai (value), pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima.
3. Kompleksitas (*complexity*), ialah tingkat kesukaran atau kerumitan untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima.
4. Trialabilitas (*Trialability*), ialah dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima.

5. Dapat diamati (*Observability*) ialah mudah tidaknya diamati suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat.

Adapun beberapa kemampuan bidang yang dapat diamati, diantaranya: manajemen pendidikan, metodologi pengajaran, media pembelajaran, sumber belajar, pelatihan guru, implementasi kurikulum, dll.

Mengacu kepada UU Sisdiknas tahun 2003 pasal 3, maka kita sebagai bagian dari penyelenggara pendidikan harus memikirkan berbagai upaya perubahan yang dapat menunjang keberhasilan tujuan pendidikan.

Apabila seorang pemimpin mempunyai beberapa persyaratan seperti tersebut di atas, maka pengambilan kebijakan dan keputusan program akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan mampu membawa organisasinya ke tingkat yang lebih berkualitas, karena kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber, dan alat-alat (*resources*) tersedia bagi suatu organisasi”.

Dengan kata lain seorang manajer harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang mumpuni, karena kepemimpinan merupakan keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang, dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah (*fasilitas*) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Demikian halnya dengan pengambilan keputusan, inovasi tidak dapat dilakukan oleh seseorang dan untuk dirinya sendiri tanpa dimusyawarahkan dengan pihak lainnya yang terkait. Seorang guru matematika, misalnya, akan melakukan inovasi penerapan metode terbaru hasil temuannya. Sebelum melakukan implementasi, ia harus melakukan dialog dengan beberapa pihak, antara lain Kepala Sekolah, dan atau guru matematika atau guru bidang studi lain untuk mendapat dukungan. Komitmen yang dihasilkan sebelum implementasi akan

menguntungkan pelaksana inovasi, karena tanggung jawab atas segala resiko dari pengimplementasian inovasi itu ditanggung bersama.

Rogers mengemukakan difusi menyangkut “which is the spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters.” Sesuai dengan pemikiran Rogers, dalam proses difusi inovasi terdapat 4 (empat) elemen pokok, yaitu:

1. Inovasi; gagasan, tindakan, atau barang yang dianggap baru oleh seseorang. Dalam hal ini, kebaruan inovasi diukur secara subjektif menurut pandangan individu yang menerimanya. Jika suatu ide dianggap baru oleh seseorang maka ia adalah inovasi untuk orang itu. Konsep 'baru' dalam ide yang inovatif tidak harus baru sama sekali.
2. Saluran komunikasi; 'alat' untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber kepada penerima. Dalam memilih saluran komunikasi, sumber paling tidak perlu memperhatikan (a) tujuan diadakannya komunikasi dan (b) karakteristik penerima. Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan suatu inovasi kepada khalayak yang banyak dan tersebar luas, maka saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat dan efisien, adalah media massa. Tetapi jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, maka saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.
3. Jangka waktu; proses keputusan inovasi, dari mulai seseorang mengetahui sampai memutuskan untuk menerima atau menolaknya, dan pengukuhan terhadap keputusan itu sangat berkaitan dengan dimensi waktu. Paling tidak dimensi waktu terlihat dalam (a) proses pengambilan keputusan inovasi, (b) keinovatifan seseorang: relatif lebih awal atau lebih lambat dalam menerima inovasi, dan (c) kecepatan pengadopsian inovasi dalam sistem sosial.
4. Sistem sosial; kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat dalam kerjasama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

D. Inovasi Pendidikan: Strategi dan Ruang Lingkup

1. Ruang lingkup Inovasi Pendidikan

Ruang lingkup praktik inovasi pendidikan mengarah pada pelaku penyelenggara pendidikan itu sendiri termasuk objek pendidikan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Bidang peserta didik, pengelompokan dalam proses pembelajaran dengan segala gambaran karakteristiknya
- b. Bidang tujuan pendidikan, menyangkut kapasitas pribadi, sosial, ekonomis, tingkat dan jenis pengajaran, cara dan sarana untuk merumuskan tujuan
- c. Isi pelajaran, menurut jenisnya, efek/dampak, kapasitas anak didik, bidang dan struktur ilmu pengetahuan, manfaat, kemampuan mental, dan derajat spesialisasi
- d. Media pembelajaran,
- e. Fasilitas pendidikan, perabot/perlengkapan yang mendukung pelaksanaan pendidikan
- f. Metode dan tehnik komunikasi, interaksi langsung dan tak langsung
- g. Hasil Pendidikan

2. Strategi Inovasi Pendidikan

Strategi Inovasi pendidikan terdiri dari beberapa segmen penting yang dirumuskan dalam beberapa strategi penting antara lain:

a. Strategi Pasilitatif

Pelaksanaan program perubahan sosial dengan menggunakan strategi fasilitatif artinya untuk mencapai tujuan perubahan perubahan sosial yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan fasilitas dengan maksud agar program sosial akan berjalan dengan mudah dan lancar. Strategi fasilitatif akan dapat digunakan dengan tepat jika:

- a) mengenal masalah yang dihadapi serta menyadari perlunya mencari target perubahan,
- b) merasa perlu adanya perubahan,
- c) bersedia menerima bantuan dari luar dirinya,

- d) memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam usaha merubah atau memperbaiki dirinya

Dengan strategi ini orang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap baru. Strategi pendidikan dapat berlangsung efektif, perlu mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

- a) digunakan untuk menanamkan prinsip-prinsip yang perlu dikuasai
- b) disertai dengan keterlibatan berbagai pihak, misalnya dengan adanya: sumbangan dana, donator, serta penunjang yang lain.
- c) digunakan untuk menjaga agar klien tidak menolak perubahan atau kembali ke keadaan sebelumnya

Strategi pendidikan akan kurang efektif jika:

- a) tidak tersedia sumber yang cukup untuk menunjang kegiatan pendidikan.
- b) digunakan dengan tanpa dilengkapi strategi yang lain.

b. Strategi bujukan.

Strategi bujukan tepat digunakan bila klien tidak berpartisipasi dalam perubahan sosial. Berada pada tahap evaluasi atau legitimasi dalam proses pengambil keputusan untuk menerima atau menolak perubahan sosial. Strategi bujukan tepat jika masalah dianggap kurang penting atau jika cara pemecahan masalah kurang efektif serta pelaksana program perubahan tidak memiliki alat control secara langsung terhadap klien.

c. Strategi Paksaan.

Strategi dengan cara memaksa klien untuk mencapai tujuan perubahan. Apa yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan. Penggunaan strategi ini perlu pertimbangan hal berikut:

- a) Partisipasi klien terhadap proses perubahan rendah
- b) Klien tidak merasa perlu untuk berubah

Kennedy juga membicarakan tentang strategi inovasi yang dikutip dari Chin dan Benne (1970) menyarankan tiga jenis strategi inovasi, yaitu: *Power Coercive* (strategi pemaksaan), *Rational*

Empirical (empirik rasional), dan Normative-Re-Educative (Pendidikan yang berulang secara normatif).

Tanggapan Mengenai Strategi Inovasi Pendidikan dan Pembelajaran Inovatif. Para Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan harus mengenal dan memahami sberbagai macam strategi ini, hal ini akan sangat berpengaruh pada pola atau metoda dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Betapapun baiknya manfaat dari inovasi itu bagi sasaran inovasi akan sangat sulit diterima jika inovator tersebut tidak memahami strategi inovasi ini, atau dapat diasumsikan mengenai ketidak berhasilan inovasi salah satunya pelkasana dari inovasi ini tidak secara komprehenship memahami strategi inovasi.

Pembelajaran inovatif adalah salah satu bentuk strategi inovasi, karena secara disengaja dimunculkan agar pembelajaran lebih dapat dengan lancar mencapai tujuan. Dan sudah barang tentu pembelajaran inovatif ini muncul dengan didasarkan pada hasil analisis kebutuhan dari proses pembelajaran dari sasaran inovasi itu sendiri.

Inovasi merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dalam berbagai bidangnya, termasuk dalam bidang pendidikan. Untuk itu suatu inovasi memiliki karakteristik sebagaimana yang dapat menjadi dasar pertimbangan bagi seseorang atau organisasi untuk menerima atau menolaknya. Menurut Roger dalam Suharsaputra terdapat "*five attributes of innovations*", yaitu:

1. *Relative advantage*,
2. *Compatibility*,
3. *Complexity*,
4. *Triability*, and
5. *Observability*

Realative advantage menunjukkan tingkat keuntungan relative dari suatu inovasi. Seseorang akan lebih dapat menerima inovasi jika melihat bahwa hal tersebut akan memberikan manfaat yang lebih besar dari apa yang diperoleh atau dicapai dengan cara sebelumnya. *Compatibility* menunjukkan tingkat kesesuaian antara inovasi dengan

kondisi dan harapan masyarakat (organisasi) seperti factor nilai, ide-ide yang telah diperkenalkan sebelumnya, serta kebutuhan para adaptor potensial. Complexity menunjukkan tingkat kerumitan inovasi, makin sederhana dan mudah dipahami dan dipergunakan akan mendorong pada penerimaan oleh pengguna potensial inovasi, sebaliknya makin rumit suatu inovasi makin sulit masyarakat untuk menerima inovasi tersebut. Triability menunjukkan kedapatdicobaan suatu inovasi. Suatu inovasi yang dapat dicoba dengan mudah akan mempercepat penerimaan inovasi tersebut oleh masyarakat. Observability menunjukkan tingkat di mana hasil inovasi dapat diamati, semakin dapat dan mudah diamati suatu inovasi semakin cepat masyarakat dapat menerima inovasi tersebut.

Proses keputusan inovasi bukan sesuatu yang berjalan secara instan, terjadi pada suatu ketika, tanpa perencanaan. Akan tetapi ia merupakan suatu proses yang panjang, mengalami beberapa tahapan pertimbangan. Pertimbangan merupakan media antara sebelum suatu inovasi diterima atau ditolak. Mengajukan gagasan inovasi merupakan kegiatan pengajuan sesuatu yang tidak pasti. Dikatakan demikian, karena keputusan inovasi pada hakikatnya merupakan keputusan yang diawali dengan ketidakpastian (uncertainty). Inilah justru yang membedakan keputusan inovasi dengan keputusan-keputusan lainnya yang bersifat mutlak kepastiannya.

E. Mengurai lebih Jauh tentang Inovasi Pendidikan

1. Inovasi, Mengejar Kemajuan Global

Di dalam penyelenggaraan pendidikan, kegiatan inovasi menjadi sebuah keharusan. Inovasi dibuat sebagai sebuah shock-teraphy atas kemandekan proses pendidikan yang berjalan tanpa arah, tidak menentu, dan tanpa tujuan yang pasti.

Padahal kita selalu dihadapkan pada istilah mutu yang terlanjur dianggap sebagai target. Mutu merupakan agenda komitmen para pelaksana pendidikan, yang antara lain adalah para pengambil kebijakan pendidikan dan guru sebagai pelaksana di lapangan. Dalam kaitan ini, inovasi merupakan wujud dari komitmen pencapaian mutu

dimaksud, yang implementasinya memerlukan sebuah keputusan berdasarkan musyawarah antar semua unsur pelaksana pendidikan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli yang telah disebutkan di atas maka, inovasi merupakan suatu hal penting bagi perkembangan dunia pendidikan.

Inovasi sendiri bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan, diperlukan kecerdasan serta kreatifitas dan keunikan yang lebih dan memberikan value-added. Kreatifitas (keunikan) dalam praktek dan konsep dapat diwujudkan dengan keunikan yang ada pada diri praktisinya (manusianya) itu sendiri, karena pada dasarnya semua manusia itu unik maka mewujudkan konsep TIM yang berdasarkan pada kreativitas dan keunikan untuk mensinergikan beberapa elemen bukanlah sesuatu yang tidak mungkin dilakukan.

Jadi, konsep TIM ini sebenarnya konsep yang berbasis pada fitroh manusia itu sendiri-yaitu unik, yang tentunya sangat cocok dan dapat dikembangkan kedepannya. Karena konsep TIM ini berbasis inovasi yang membutuhkan kreatifitas dalam pelaksanaannya, maka mustahil paradigma baru ini dapat dijalankan tanpa usaha dan usaha untuk berfikir bagaimana mensinergikan faktor-faktor yang mempengaruhi.

Sumber daya manusia yang kompeten yaitu sumber daya yang memiliki bakat manajerial dan pengetahuan, keterampilan dan pengetahuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi.⁹ Untuk itu perlu pengelolaan Sumber daya manusia untuk mencapai target utama meningkatkan dan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas baik dari segi kemampuan manajerial maupun penguasaan teknologi.

Sementara inovasi atau pembaharuan yang menghasilkan suatu ideide, gagasan-gagasan yang baru dalam aspek kehidupan manusia senantiasa terjadi dan tidak akan pernah berhenti. Hal tersebut mudah dipahami, karena manusia merupakan makhluk yang berpikir (yang senantiasa memikirkan hal-hal yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, senantiasa mencari ide-ide baru, meneliti/menggali); social (yang selalu berinteraksi dengan

lingkungan lain) yang ditandai dengan adanya tindakan dan komunikasi. Artinya inovasi terjadi karena adanya sumber-sumber inovasi yang menyebabkan adanya inovasi.

Dalam gerakannya, inovasi mengarah ke pembaharuan, atau bahkan penyempurnaan dari tindakan yang dilakukan sebelumnya. Maka boleh dikatakan, bahwa inovasi pada dasarnya merupakan upaya untuk modernisasi segala aspek yang terkait dengan pendidikan. Lebih-lebih jika dikaitkan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang demikian cepat saat ini, inovasi pada akhirnya menjadi pilihan yang tepat untuk mengejar kemajuan global itu.

Beranalogi pada uraian di atas, keputusan inovasi berarti ketetapan tentang inovasi yang sebelumnya telah mengalami proses pemikiran dan perbincangan. Di atas dikatakan bahwa inovasi merupakan wujud dari sebuah komitmen, maka proses membuat keputusan adalah wujud dari proses komitmen itu. Adapun pemegang dan pembuat kebijakan adalah seorang pemimpin baik di tingkat pusat maupun dalam sebuah institusi pendidikan (kepala sekolah). Seorang pemimpin harus mampu membuat berbagai keputusan dan kebijakan yang dapat membawa organisasi yang dipimpinnya ke arah yang lebih progresif.

2. Tentang Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen dapat disebut sebagai pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor dan sumberdaya, dan diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu tujuan kerja yang tertentu. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: Perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain (George R. Terry, 1986:4). Terdapat beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni:

- 1) Manajemen merupakan suatu kegiatan
- 2) Manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain

3) Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Setelah melihat pengertian manajemen, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti Sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur/mengelola kerjasama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaannya mesti berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya dengan mengingat hal itu, maka makna pentingnya manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang pendidikan.

Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan (Biro Perencanaan Depdikbud, 1993:4). Menurut Consortium on Renewing Education (Murphy dan Louis, ed. 1999:515) Sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan yaitu:

- 1) *Integrative capital* (modal integratif)
- 2) *Human capital* (modal manusia)
- 3) *Financial capital* (modal keuangan)
- 4) *Social capital* (modal sosial)
- 5) *Political capital* (modal politik)
- 6) Ruang Lingkup Inovasi dalam Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup inovasi dalam manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikandan sumber daya pendidikan seperti Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Belajar (SB) dan Sumber Fasilitas dan Dana (SFD).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBS sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) alokasi dana kepada sekolah menjadi lebih besar dan sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan sesuai kebutuhan sekolah sendiri. Sekolah lebih bertanggung jawab terhadap perawatan, kebersihan, dan penggunaan fasilitas sekolah, termasuk pengadaan buku dan bahan belajar. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di kelas. Sekolah membuat perencanaan sendiri dan mengambil inisiatif sendiri untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan masyarakat sekitarnya dalam proses tersebut. Kepala sekolah dan guru dapat bekerja lebih profesional dalam memberikan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak di sekolahnya. MBS merupakan salah satu komponen sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.

MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi namun masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. MBS harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar sehingga hasil belajarpun meningkat. Sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggungjawab, kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh pemangku kepentingan.

Dengan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah, maka diharapkan sekolah bisa:

1. Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut.
2. Mengetahui sumber daya yang dimiliki dan masukan pendidikan yang akan dikembangkan.
3. Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya.
4. Bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah.
5. Persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.
6. Meningkatkan peran serta Komite Sekolah, masyarakat, dunia usaha dan dunia industri untuk mendukung kinerja sekolah.
7. Menyusun dan melaksanakan program sekolah yang mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (pelaksanaan kurikulum), bukan kepentingan administratif saja.
8. Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil, dan fasilitas).
9. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan.
10. Menjamin terpeliharanya fasilitas dan sumber daya yang ada di sekolah dan bertanggung jawab kepada masyarakat.
11. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
12. Meningkatnya kemandirian sekolah di segala bidang.
13. Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah (misal: KS, guru, Komite Sekolah, tokoh masyarakat, dll).
14. Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah

Ruang lingkup Manajemen Pendidikan dengan melihat bahwa Sekolah atau Lembaga Pendidikan lainnya sebagai sebuah sistem menjadikan kita tidak dapat beralasan untuk tidak berinovasi, karena

banyak sekali ranah yang dapat diberlakukannya inovasi. Apakah itu dari Input, proses, out put atau out come.

Daftar Pustaka

- Agustinus Sri Wahyudi, Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996)
- Akdon. 2006. Strategic Management for Educational Management. Bandung: Alfabeta.
- Bogdan, Robert dan Steven J. Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian (Terjemahan A. Khozin Afandi). Surabaya: Usaha Nasional, 1991.
- Creswell, John W. 1994. Research Design Qualitative & Qualitative Approaches. London: Sage Publication. Depdikbud. Didaktik/Metodik Umum. Jakarta: Depdikbud, 1993.
- Hadari Nawawi, Manajemen Strategik, (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005)
- Hassel Nogi S. Tangkilisan, Manajemen Modern untuk Sektor Public, (Yogyakarta: Balairung, 2003)
- Imron Fauzi, Manajemen Pendidikan ala Rosulullah, (Jakarta: Ar-Rus Media, 2012)
- John. M. Bryson, Strategic Planning For Public and Nonprofit Organization, (San Francisco: Jossey-bass, 1998)
- Kartini Kartono, Pengantar Metodologi Riset Sosial, (Bandung: Mandar Maju, 1990)
- Khairul Umam, Manajemen Organisasi, Pustaka Setia Bandung, 2012
- Kartini Kartono, Pengantar Metodologi Riset Sosial, (Bandung: Mandar Maju, 1990)

BAB IV

MANAJEMEN KURIKULUM

A. Pendahuluan

Kemajuan terjadi dimana-mana meskipun tidak terjadi secara bersamaan dan tidak mencapai kemajuan yang sama. Keterbatasan sumber daya akan terus menjadi persoalan di dalam menjalankan kegiatan manajerial, termasuk manajemen kurikulum. Manajemen kurikulum dapat dipahami sebagai kegiatan pengembangan atau review kurikulum dan proses menjamin kualitas pembelajaran (University of Central Arkansas, 2015). Keterbatasan dalam menjalankan manajemen kurikulum yang dihadapi setiap institusi pendidikan berbeda-beda. Ada institusi yang kekurangan sumber daya manusia dan ada yang memiliki keterbatasan teknologi. Ada pula yang memiliki keterbatasan kedua-duanya. Untuk bisa mengatasi keterbatasan dalam menjalankan manajemen kurikulum diperlukan kreativitas manajer. Kreativitas manajer kurikulum dapat berkembang dengan baik melalui pendidikan formal, pengembangan profesi secara mandiri, dan pengalaman-pengalaman dalam mengidentifikasi dan mengatur proses manajemen di dalam pengembangan/review kurikulum dan penjaminan kualitas pembelajaran.

Materi belajar pada bab ini akan menyajikan ide-ide yang dapat dikembangkan dari berbagai teori mengenai manajemen kurikulum dalam konteks institusi pendidikan formal, yakni sekolah dan perguruan tinggi. Pembahasan materi akan dimulai dengan meninjau siklus kurikulum dalam hubungannya dengan proses

manajemen. Selanjutnya, pembahasan dilanjutkan dengan meninjau komponen-komponen sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pengajuan dan penetapan kurikulum. Topik penting lain yang akan disajikan adalah pengembangan, desain, dan review kurikulum. Bagian terakhir akan mengulas penjaminan kualitas pembelajaran supaya selaras dengan visi misi institusi.

B. Siklus Kurikulum

Sebelum membahas mengenai siklus kurikulum akan lebih baik kita meninjau ulang apa yang dimaksud dengan kurikulum. Lebih dari satu dasawarsa yang lalu, Wiles (2009), seorang pakar pengembangan kurikulum dari Amerika Serikat, menyatakan definisi kurikulum oleh pakar pendidikan pada umumnya dapat dikelompokkan pada salah satu kategori sebagai berikut: (1) kurikulum ditinjau sebagai dokumen berhubungan dengan pendidikan, (2) kurikulum ditinjau sebagai pengalaman peserta didik selama menjalani pendidikan di sekolah, (3) kurikulum ditinjau sebagai aktivitas-aktivitas yang bertujuan mengembangkan karakter dan perilaku yang baik pada peserta didik, dan (4) kurikulum ditinjau sebagai hasil dan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Dalam kesimpulannya, Wiles menyatakan kurikulum adalah sistem utuh dari perpaduan seluruh komponen tersebut dan seluruh komponen tersebut saling berkaitan dan berhubungan. Kurikulum harus ditinjau secara komprehensif tanpa menganggap salah satu komponen lebih penting dari yang lain karena semua komponen tersebut penting untuk menjamin keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Di dalam tulisan ini, kurikulum didefinisikan sebagai sebuah konstruksi sosial pengetahuan yang mengartikulasikan kebutuhan, nilai, tujuan, dan aspirasi masyarakat dengan melaksanakan proses belajar mengajar untuk mencapai hasil yang diinginkan (Ngulube, 2017). Sebagai konstruksi sosial, kurikulum berkembang dan berubah seiring dengan perubahan masyarakat. Kemajuan yang dicapai oleh masyarakat melalui institusi lain di luar institusi pendidikan akan

mempengaruhi artikulasi kebutuhan, nilai, tujuan dan aspirasi masyarakat. Proses belajar mengajar untuk mencapai hasil yang diinginkan juga akan mengalami perubahan sesuai dengan dinamika perkembangan masyarakat. Oleh sebab itu, kurikulum perlu diubah dari waktu ke waktu supaya ketika dijalankan dapat terus mencapai hasil yang diinginkan oleh masyarakat yang dilayani.

Kebutuhan masyarakat akan institusi pendidikan juga tidak statis. Kebutuhan dan aspirasi tersebut berubah dan dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Ketika pemerintah menetapkan bahwa untuk bisa berkarier sebagai guru sekolah dasar (SD) atau guru taman kanak-kanak (TK), tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi Strata Satu (S1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) dan S1 Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pendidikan tinggi penyelenggara pelatihan guru dan tenaga kependidikan (PGTK) mulai membuka program pendidikan yang melayani kebutuhan tersebut. Supaya layak membuka dan menyelenggarakan program-program tersebut, PGTK juga mendorong tenaga dosen untuk menempuh kualifikasi pendidikan pascasarjana di bidang-bidang ilmu yang sejalan dengan tujuan memenuhi kebutuhan tersebut. Demikianlah tatanan sosial mengalami penyesuaian dan kurikulum juga mengalami perkembangan untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Perubahan dan perkembangan di dalam proses manajemen kurikulum adalah kegiatan rutin yang perlu dilakukan untuk menjamin agar kurikulum yang dijalankan tidak ketinggalan dari perkembangan masyarakat. Perubahan dan perkembangan tersebut umumnya ditinjau secara berkala dalam beberapa tahun. Peninjauan kurikulum bisa dilakukan setiap tiga tahun atau setiap lima tahun sekali. Penyesuaian di dalam pelaksanaan dan revisi kurikulum dapat dilaksanakan dalam waktu yang lebih singkat, misalnya setiap semester atau dalam waktu satu tahun. Peninjauan ulang kurikulum yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu untuk tujuan merevisi, mengubah, atau mengganti kurikulum yang ada disebut siklus kurikulum. Siklus kurikulum merupakan salah satu cara melakukan evaluasi terhadap kurikulum yang telah dilaksanakan.

Siklus kurikulum dapat dijalankan dengan menerapkan empat proses. Proses tersebut sama dengan proses dalam manajemen umum (Terry & Franklin, 1997), yakni perencanaan (planning), organisasi (organizing), aktualisasi (activating), serta pengawasan dan pengendalian (controlling). Kegiatan operasional tersebut tentu saja sangat beragam dan semuanya bermuara pada berhasil atau tidaknya institusi pendidikan memenuhi harapan-harapan dari pengguna jasanya, yakni para peserta pendidikan dan pelatihan di institusi tersebut.

Pada tahap perencanaan, institusi pendidikan dan pelatihan perlu merujuk pada aturan-aturan yang berlaku di wilayah pelaksanaan pendidikan dan meninjau visi misi institusi. Tinjauan ini merupakan bagian dari kegiatan manajemen strategik kurikulum yang umumnya dilakukan oleh para manajer pendidikan. Para manajer menjabarkan kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dijalankan oleh institusi. Tujuan tersebut diselaraskan dengan visi misi dan kebijakan institusi. Kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut kemudian diteruskan kepada para pelaksana operasional di lapangan, termasuk kepada staf dan tenaga kependidikan. Hasil kegiatan manajemen kurikulum pada tahap ini adalah gambaran umum (grand design) dari kurikulum institusi yang masih perlu dijabarkan ke dalam rencana dan tindakan operasional oleh setiap divisi atau unit kerja di dalam institusi.

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap organisasi adalah mendistribusikan tugas-tugas dan proses pelaksanaan kurikulum pada unit-unit kerja di dalam institusi. Pada sekolah, kegiatan organisasi dijalankan oleh kelompok guru pada rumpun ilmu yang sama, misalnya kelompok guru ilmu pengetahuan alam, kelompok guru pendidikan moral dan karakter, serta kelompok guru ilmu sosial. Pada level universitas, organisasi menyangkut distribusi tugas dan proses pelaksanaan di tingkatan fakultas, jurusan, dan program studi. Setiap kelompok tugas selanjutnya menjabarkan grand design ke dalam metode dan teknik yang tepat untuk merancang program pendidikan

dan pelatihan sampai dengan pelaksanaan kegiatan instruksional dan praktek keterampilan di unit kerja masing-masing.

Pada tahap aktualisasi, kurikulum diterapkan dalam bentuk kegiatankegiatan pendidikan dan pelatihan oleh guru atau dosen. Tenaga kependidikan menetapkan materi dan sumber belajar, strategi dan metode pembelajaran/pelatihan, dan evaluasi pencapaian hasil pembelajaran/pelatihan. Pengumpulan informasi kegiatan dilakukan secara teratur dan dokumentasi untuk laporan juga perlu dilakukan secara tertib. Refleksi terhadap pelaksanaan kegiatan dan evaluasi diri dijalankan oleh pelaksana kegiatan pendidikan dan pelatihan. Perubahan dan perbaikan dilakukan untuk menyempurnakan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada kegiatan di semester yang baru.

Selama proses organisasi dan aktualisasi, pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan untuk menjamin proses yang dijalankan sesuai dengan visi misi institusi pendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini idealnya dijalankan untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan begitu ditemukan sehingga keseluruhan proses manajemen kurikulum berjalan pada koridor yang tepat. Pengawasan dan pengendalian dalam siklus kurikulum tidak bertujuan mencari kesalahan pelaksana, dan bukan untuk menilai kinerja pelaksana. Tujuan pengawasan dan pengendalian siklus kurikulum adalah menjaga sinergi seluruh elemen yang terlibat dalam perencanaan sampai pelaksanaan kurikulum untuk menjalankan fungsi sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Bentuk-bentuk kegiatan atau hasil yang bisa dilihat dalam praktek penyelenggaraan pendidikan formal berhubungan dengan siklus kurikulum adalah sebagai berikut: (1) penutupan atau pembukaan program studi baru di sebuah jurusan, (2) penggantian buku penunjang pembelajaran yang digunakan oleh siswa atau mahasiswa, (3) penambahan atau pengurangan daya tampung siswa atau mahasiswa, (4) pembukaan mata kuliah baru dan penghapusan mata kuliah yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan masyarakat, (5) penetapan bidang-bidang prioritas untuk pelaksanaan riset dan

pengembangan bagi peneliti dan dosen. Tentu saja bentuk-bentuk kegiatan yang disajikan belum seluruhnya dan masih banyak variasi yang lain, tetapi contoh-contoh ini diharapkan dapat memberikan kejelasan mengenai penerapan prinsip siklus kurikulum dalam praktek. Siklus kurikulum jika dijalankan dengan baik akan menjamin aktualisasi kurikulum penyelenggara pendidikan dan pelatihan.

C. Pengajuan dan Penetapan Kurikulum

Kurikulum yang dilaksanakan oleh institusi pendidikan melalui pengajuan, proses, dan penetapan pelaksanaan. Tahapan-tahapan ini jika dijalankan secara konservatif (birokrasi yang panjang dan sistem manual) memerlukan waktu panjang. Kondisi ini menyebabkan aktualisasi kurikulum seringkali berjalan lebih lambat dari perkembangan kehidupan masyarakat. Institusi-institusi pendidikan dengan sistem manajemen konservatif biasanya memiliki kurikulum yang ketinggalan zaman. Institusi-institusi seperti ini tidak begitu responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Tinggal menunggu waktu saja, institusi-institusi tersebut akan kalah bersaing dengan tergerus oleh institusi yang melakukan aktualisasi dan pemutakhiran manajemen kurikulum.

Pakar di bidang manajemen pendidikan, Levine (2005) memaparkan dua konsep penting terkait pelatihan manajerial institusi pendidikan yang masih belum dijalankan sesuai perkembangan kebutuhan masyarakat dan harus segera disempurnakan supaya institusi pendidikan dapat memiliki kepemimpinan yang handal untuk melaksanakan manajemen kurikulum dan manajemen pendidikan. Konsep yang pertama adalah koherensi kurikulum. Koherensi kurikulum berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan keterampilan serta pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan mutakhir dalam masyarakat, seperti keterampilan manajerial berbasis sistem informasi dan literasi digital. Konsep kedua adalah keseimbangan kurikulum yang bisa dipahami sebagai memberikan pendidikan dan pelatihan yang seimbang antara teori dan praktek. Peserta pendidikan dan pelatihan di institusi pendidikan modern hendaknya dilatih menjadi

apprentice dan tidak lagi ditempatkan hanya sebagai peserta didik. Mereka perlu disiapkan untuk menjalankan keterampilan sosial dan profesional mulai saat menjalani pendidikan dan pelatihan-bukan setelah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan.

Seluruh sumber daya manusia pada institusi pendidikan modern perlu disiapkan untuk menjalankan tugas manajemen kurikulum sesuai posisinya dalam institusi untuk mewujudkan kurikulum yang koheren dan seimbang. Ditinjau dari fungsi tugas manajerial, sumber daya manusia yang terlibat dalam pengembangan kurikulum dapat dibagi menjadi tiga kelompok: (1) administrator, (2) pemberi usulan, dan (3) pihak yang menyetujui. Semakin besar institusi pendidikan, semakin besar pula sumber daya manusia yang terlibat dalam setiap kelompok tersebut.

Tugas-tugas administrasi dalam manajemen kurikulum dapat ditunjang dengan teknologi dan program manajemen kurikulum berbasis digital. Kelompok pelaksana tugas administrasi merupakan jembatan penghubung komunikasi antara pemberi usulan dan pihak yang menyetujui. Administrator dan manajemen sistem informasi kurikulum yang dilakukan secara digital bisa memperkecil masuknya kepentingan-kepentingan pribadi pengusul kurikulum ke dalam sistem manajemen institusi. Melalui administrator, usulan kurikulum baru akan diseleksi sesuai alur kerja sistem informasi sebelum diteruskan pada pihak yang menyetujui.

D. Pengembangan, Desain, dan Review Kurikulum

Tantangan yang dihadapi dalam menjalankan manajemen kurikulum di masa sekarang pada dasarnya sama dengan tantangan yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan manajerial secara umum. Menurut Kochan (2004), manajer di masa sekarang menghadapi setidaknya tiga tantangan utama, yaitu: (1) mengambil keputusan berkaitan dengan masalah-masalah yang sangat kompleks, (2) memupuk kepercayaan melalui keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas institusi, dan (3) mencari cara-cara terbaik untuk memanfaatkan perkembangan ilmu dan pengetahuan.

Manajer kurikulum tidak bisa hanya mengandalkan pengetahuan yang diperolehnya selama pendidikan dan pelatihan di perguruan tinggi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Manajer-manajer kurikulum profesional akan terus belajar melalui berbagai pelatihan profesi, webinar, dan juga mengembangkan jaringan pembelajaran profesional (*professional learning network*). Manajer kurikulum yang berhasil adalah pemimpin yang terus belajar untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan manajerialnya. Keberhasilan manajer tersebut sangat ditentukan kemampuan dalam menjawab ketiga tantangan yang disebutkan oleh Schmalensce dan Kochan (2003).

Manajer kurikulum yang adaptif terhadap perkembangan zaman dengan demikian perlu memiliki kriteria sebagai berikut: (1) dapat menentukan skala prioritas secara kreatif mengenai pengembangan kurikulum, (2) dapat menjalankan manajemen kurikulum dengan mengacu pada kebutuhan peserta pendidikan dan pelatihan, (3) dapat menganalisis manfaat dan risiko penggunaan teknologi sebelum membuat keputusan tentang penggunaannya dalam menjalankan manajemen kurikulum. Tidak bisa dihindari bahwa masih terdapat ketimpangan sumber daya antara institusi pendidikan yang ada. Belum semua institusi pendidikan dapat mengakuisisi dan menggunakan manajemen kurikulum berbasis teknologi. Manajer kurikulum yang profesional tentu saja harus kembali meninjau cerita pembuka tulisan ini mengenai cara menimbang gajah. Teknologi mutakhir memang akan membuat proses manajemen kurikulum berjalan lebih sempurna dan lebih cepat. Kreativitas dalam menjalankan manajemen dapat mengatasi kekurangan sumber daya yang dimiliki oleh institusi.

Kreativitas dalam manajemen selain diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan juga merupakan seni. Seni tersebut bisa berkembang melalui pengalaman manajer dalam menjalankan tugas. Seni tersebut bisa dilatih dengan kepekaan manajer dalam mengenali perbedaan kebiasaan belajar, kecerdasan, dan minat yang dibawa oleh warga institusi pendidikan ke dalam budaya organisasi institusi

pendidikan. Dengan memadukan intelektual dan seni dalam menjalankan manajemen, manajer kurikulum akan berhasil merespons setiap aktualisasi kurikulum sesuai kebutuhan warga institusi pendidikan yang dilayaninya.

Institusi pendidikan modern perlu mengembangkan kurikulum yang dapat mengantarkan peserta pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh keterampilan profesional (Carter, Ro, & Alcott, 2016). Kurikulum yang dijalankan tentu saja melalui pengembangan dan desain. Pengembangan dan desain kurikulum dilakukan supaya lingkungan pembelajaran, evaluasi yang dilakukan, metode berpikir kreatif peserta pendidikan dan pelatihan, dan hasil proses tersebut selaras dengan tujuan pendidikan dan pelatihan yang ditetapkan oleh institusi (Meyers & Nulty, 2009).

Pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan sistematis mengenai pelajaran dan keterampilan yang diberikan oleh institusi pendidikan; pelajaran dan keterampilan tersebut diwujudkan dalam bentuk mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan serta program-program pelatihan yang diberikan oleh institusi pendidikan (Kattington, 2010). Tujuan pengembangan kurikulum adalah meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan yang ditawarkan oleh institusi pendidikan. Pengembangan kurikulum dilakukan mengikuti siklus kurikulum yang ditetapkan oleh institusi pendidikan. Pada tataran manajemen strategis, manajemen kurikulum menurut European Commission (2019) melakukan analisis terhadap lima elemen sebagai berikut: (1) Apakah pengambil kebijakan, departemen pendidikan atau yayasan, mendukung pengembangan kurikulum yang sedang dilakukan? (2) Bagaimana kesesuaian kurikulum dengan strategi institusi pendidikan? (3) Bagaimana cara menyelaraskan karakteristik siswa atau mahasiswa dengan kurikulum yang sedang dikembangkan? (4) Apa saja sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kurikulum? (5) Seberapa potensial kurikulum ini bisa berlanjut selama satu siklus kurikulum dan seberapa besar biaya yang diperlukan untuk revisi kurikulum?

Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan kunci tersebut, kegiatan manajemen kurikulum dapat dilanjutkan pada tahap desain kurikulum. Desain kurikulum bisa dipahami sebagai proses pengembangan mata kuliah atau mata pelajaran, tugas-tugas, latihan-latihan, dan aktivitas-aktivitas belajar yang memberi pengalaman bagi siswa dan mahasiswa supaya dapat mengakuisisi pengetahuan dan keterampilan (ASCD, 2020). Desain kurikulum memerlukan waktu yang sangat panjang. Kegiatan dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan pembelajar. Kegiatan kemudian dilanjutkan dengan menetapkan transisi yang perlu dilakukan apabila kurikulum yang didesain merupakan bagian dari siklus lanjutan dari siklus kurikulum sebuah institusi. Jika kurikulum yang dirancang baru di siklus kurikulum perdana, desainer perlu melakukan riset desain kurikulum serupa dari institusi lain dan bisa saja mengadopsi sistem tersebut dalam proses desain. Kegiatan lain yang juga sangat penting adalah menentukan platform untuk menyampaikan kurikulum. Platform tersebut bisa berupa pertemuan kelas, manajemen sistem belajar daring, aplikasi berbasis gawai, atau platform belajar dengan sistem akses terbuka (*open access learning*). Setelah desain selesai, kurikulum tersebut bisa diuji coba, dan kemudian diterapkan setelah disempurnakan.

Setelah satu siklus kurikulum dijalankan, kurikulum selanjutnya perlu direview. Review kurikulum adalah penelusuran secara kritis terhadap program akademis dengan tujuan mengoptimalkan pengalaman belajar siswa atau mahasiswa dan meningkatkan kualitas kolaborasi antara warga akademis yang memberikan pendidikan dan pelatihan (University of Calgary, 2020). Review kurikulum merupakan bagian dari proses penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan. Pada kegiatan review, kurikulum yang telah dilaksanakan dianalisis dan dievaluasi ulang setelah satu siklus kurikulum dijalankan. Kegiatan review ini dilakukan untuk menjawab tiga pertanyaan utama: (1) Apakah kurikulum tersebut sudah tepat bagi siswa dan mahasiswa serta masih aktual untuk dijalankan pada siklus kurikulum selanjutnya? (2) Penyesuaian dan perbaikan apa saja

yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pembelajar? (3) Apakah penyesuaian dan perbaikan tersebut sesuai dengan kebutuhan siswa atau mahasiswa dalam jangka panjang?

Institusi pendidikan dengan sumber daya yang memadai tentu saja dapat memanfaatkan teknologi untuk melaksanakan pengembangan, desain, dan review kurikulum. Paket layanan tersebut terintegrasi dalam berbagai perangkat lunak, seperti Top Hat, Mastery Connect, dan Kiddom. Perangkat-perangkat lunak ini memiliki modul-modul (bagian-bagian saling berhubungan dalam sistem kerja perangkat digital) yang dapat mempermudah pengelolaan manajemen informasi warga institusi pendidikan, manajemen sistem belajar, manajemen evaluasi, dan modulmodul lain yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan institusi pendidikan. Pengembangan, desain, dan review kurikulum dilakukan secara berkelanjutan. Proses berkelanjutan tersebut bertujuan agar kurikulum yang dimiliki bisa merespon perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta diversifikasi dan spesialisasi keahlian (Meyers & Nulty, 2009). Institusi pendidikan yang responsif terhadap perubahan dan perkembangan masyarakat akan mampu menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan yang berkualitas. Sebagai gantinya, institusi ini dapat terus berkembang dan tetap menjadi pilihan. Institusi yang tidak mampu memberikan jaminan kualitas dalam bentuk pengembangan, desain, dan review kurikulum agar dapat mengikuti perkembangan zaman akan tergerus oleh progresi masyarakat dan disrupted teknologi mutakhir.

E. Penjaminan Kualitas dan Mutu Kurikulum

Penjaminan kualitas dan mutu kurikulum (PKMK) merupakan usaha institusi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan peserta pendidikan dan pelatihan yang dilayani. Dalam menjalankan PKMK, institusi pendidikan menerapkan manajemen kualitas. Manajemen kualitas dapat dipahami sebagai usaha institusi pendidikan untuk memastikan layanan yang diberikan konsisten dan sesuai dengan harapan pengguna jasanya yakni para peserta didik. Ada empat

komponen kegiatan dalam manajemen kualitas: (1) perencanaan kualitas, (2) jaminan kualitas, (3) kontrol kualitas, dan (4) peningkatan kualitas (Rose, 2005). Perencanaan dan peningkatan kualitas kurikulum sudah tercakup di dalam pembahasan siklus kurikulum. Bagian ini secara khusus hanya akan meninjau jaminan kualitas dan kontrol kualitas kurikulum.

Jaminan kualitas merupakan usaha yang dilakukan oleh institusi pendidikan untuk memberikan bukti-bukti baik secara tertulis maupun melalui kegiatan operasional untuk menunjukkan konsistensi dalam mencapai visi misi yang ditetapkan dan memenuhi persyaratan yang diberikan oleh asesor (Staub, 2019). Jaminan kualitas diberikan kepada internal maupun eksternal dari institusi tersebut. Pada lingkup internal, kurikulum yang dijalankan tentu saja harus memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh lembaga akreditasi dalam kampus, pengambil kebijakan, dan peserta didik yang dilayani. Pada lingkup eksternal, kurikulum yang dijalankan harus sejalan dengan kebijakan institusi pendidikan pada level yang lebih tinggi. Selain itu, institusi pendidikan juga bisa saja dinilai oleh lembaga independen untuk tujuan pemeringkatan secara nasional maupun internasional.

Menurut QAS International (2019), jaminan kualitas pada dasarnya menyangkut kegiatan menyediakan dokumen tertulis dan berbagai keperluan administrasi. Dalam manajemen kurikulum, jaminan kualitas bisa dipahami sebagai usaha institusi pendidikan untuk menghasilkan berbagai dokumen dan proses administrasi kurikulum yang dapat dijadikan sebagai bukti ketika kegiatan evaluasi dilakukan. Jadi jaminan kualitas kurikulum merupakan proses memenuhi kriteria-kriteria pencapaian tujuan pendidikan. Sebagian besar bukti pencapaian tersebut disajikan dalam bentuk laporan, sertifikasi, dan dokumen-dokumen pendukung lainnya. Kegiatan operasional ini lebih banyak melibatkan internal dari institusi pendidikan.

Kontrol kualitas berhubungan dengan inspeksi atau aktivitas memeriksa integritas, kebenaran, dan kelengkapan data; melacak kekurangan yang perlu diperbaiki; dan memeriksa kelengkapan

dokumentasi aktivitas (QAS, 2019). Ada tiga kegiatan utama dalam kontrol kualitas menurut Goetsch and Davis (2016). Kegiatan pertama adalah mengevaluasi kualitas dari performa berdasarkan data, yakni menyangkut apa saja yang telah berhasil dicapai. Kedua, membandingkan performa yang dicapai dengan tujuan untuk mengidentifikasi apa saja yang belum tercapai dan apa saja yang perlu diperbaiki. Ketiga menetapkan tindakan lanjutan yang perlu diambil untuk memperbaiki kekurangan dan mendapatkan performa yang lebih baik pada siklus kurikulum berikutnya. Kontrol kualitas idealnya dilakukan di lingkup internal secara rutin untuk menjamin kualitas tercapai secara maksimal dan dapat dibuktikan saat ada inspeksi eksternal. Inspeksi eksternal ini tentu saja akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan operasional institusi pendidikan. Kontrol kualitas dalam bentuk akreditasi yang dijalankan secara berkala oleh pemerintah akan menentukan layak tidaknya institusi pendidikan untuk tetap beroperasi. Kontrol kualitas oleh lembaga independen untuk tujuan penjenjangan kualitas akan mempengaruhi popularitas institusi pendidikan yang selanjutnya menentukan besar kecilnya minat terhadap layanan pendidikan yang diberikan.

Keberhasilan dalam akreditasi dan peningkatan popularitas merupakan indikator-indikator dari tercapainya PKMK pada institusi pendidikan. Keberhasilan dan popularitas tersebut tidak berlaku untuk selamanya. Institusi pendidikan perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan PMKM. Usaha peningkatannya tentu saja dengan menjalankan perencanaan kualitas, jaminan kualitas, kontrol kualitas, dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Selain melalui pengalaman nyata pelaksanaan manajemen kurikulum di lapangan, ada juga kisah fiksi inspiratif yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan refleksi terhadap pelaksanaan manajemen kurikulum yang telah kita jalankan dalam dunia nyata. Kisah fiksi seringkali mengangkat kondisi ideal yang dapat dijadikan sebagai sebuah cita-cita untuk merancang visi dan misi institusi pendidikan yang lebih baik. Jika Anda tertarik untuk membaca fiksi, ada sebuah novel yang dapat dibaca secara daring

mengenai usaha seorang guru yang tersingkir dari institusi pendidikan populer dan berhasil membangun sendiri sekolah dan merancang kurikulum terbaik untuk sekolahnya. Novel tersebut ditulis oleh Sigmao (2017) dengan judul *Private Academy System*.

Novel ini mengangkat tokoh utamanya, Ensen Fuentes, seorang guru pria dan pengajar Matematika yang terpaksa harus berhenti dari institusi tempat dia mengajar. Dia terpaksa harus berhenti karena sekolah diubah menjadi sekolah yang diperuntukkan bagi siswa wanita saja. Novel ini menceritakan perjuangan guru tersebut untuk menjadi seorang manajer handal yang berhasil mendirikan sendiri sekolah yang menjadi impiannya dengan kurikulum yang berhasil mengantarkan pembelajar dan institusinya menjadi terkenal. Dengan membaca cerita ini, saya yakin Anda bisa menghubungkan tindakan yang dilakukan oleh Ensen Fuentes dengan prinsip-prinsip manajemen kurikulum yang telah dipaparkan pada bab ini. Selanjutnya, Anda bisa menjalankan prinsip-prinsip tersebut dalam tugas Anda sehari-hari sebagai bagian dari sebuah institusi pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan zaman.

Daftar Pustaka

- ASCD. (2020). Curriculum Design and Lesson Planning. <http://www.ascd.org/research-a-topic/curriculum-design-andlesson-planning-resources.aspx>
- Carter, D.F., Ro, H.K., & Alcott, B. (2016). Co-Curricular Connections: The Role of Undergraduate Research Experiences in Promoting Engineering Students' Communication, Teamwork, and Leadership Skills. *Res High Educ* <https://doi.org/10.1007/s11162-015-9386-7>
- European Commission. (2019). Education and Training Monitor 2019. <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/documentlibrary-docs/volume-1-2019-education-and-training-monitor.pdf>

- Goetsch, D.L., & Davis, S. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality 8th Edition*. US: Pearson.
- Kattington, L.E. (2010). *Handbook of Curriculum Development*. NY, USA: Nova Science Publishers Inc.
- Lei, W-Y. (2008). *101 Cerita Hikmat dari Negeri China Inspirasi untuk Menghadapi Masalah dan Tantangan*. Yogyakarta: Gradien Mediatama.
- Levine, A. (2005). *Educating School Leaders. The Education School Project*. <http://edschools.org/pdf/Final313.pdf>
- Meyers, N.M., & Nulty, D.D. (2009). How to use (five) curriculum design principles to align authentic learning environments, assessment, students' approaches to thinking and learning outcomes, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 34:5, pp. 565-577, DOI: 10.1080/02602930802226502
- Ngulube, P. (2017). *Handbook of research on theoretical perspectives on indigenous knowledge systems in developing countries*. Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- QAS International. (2019). *The Basic of Quality Assurance System*. <https://medium.com/@qasinternational19/the-basics-of-a-qualityassurance-system-faf59cc56fcd>
- Rose, Kenneth H. (July 2005). *Project Quality Management: Why, What and How*. Fort Lauderdale, Florida: J. Ross Publishing.
- Kochan, T. A. (2004). Restoring Trust in the Human Resource Management Profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 132–146. <https://doi.org/10.1177/1038411104045352>
- Sigmao. (2017). *Private Academy System. Webnovel* <https://www.webnovel.com/book/16882683106750605/45319225023200840>
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1997). *Principles of Management*. New Delhi: AITBS Publishers.
- University of Calgary. (2020). *Curriculum Review*. <https://taylorinstitute.ucalgary.ca/curriculum/review>

University of Central Arkansas. (2015). College of Business Curriculum Management Handbook. Arkansas: University of Central Arkansas.

Wiles, J. (2009). Leading Curriculum Development. Thousand Oaks, Calif: Corwin Press

BAB V

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

A. Pengertian Peserta Didik

Salah satu tujuan mendirikan sekolah yang utama adalah untuk menghasilkan lulusan yang baik dan berkualitas. Peserta didik mempunyai peran sebagai subjek utama dalam proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, tidak adanya peserta didik, maka tidak ada kegiatan dan tujuan yang akan dicapai dalam sekolah tersebut. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa peserta didik merupakan anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa seseorang yang terdaftar dalam suatu jalur, jenjang, dan jenis lembaga pendidikan tertentu, yang selalu ingin mengembangkan potensi dirinya baik pada aspek akademik maupun non akademik melalui proses pembelajaran yang diselenggarakan dinamakan peserta didik. Ada beberapa pendapat yang lain mengenai pengertian dari peserta didik. Menurut Hadiyanto (2013, p. 15) peserta didik adalah subjek pendidikan yang mempunyai potensi karakter masing-masing. Potensi yang dimiliki dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran di sekolah. Hermino (2016, p. 9) menyatakan bahwa peserta didik adalah individu yang secara sadar ataupun karena pengaruh dari orang yang peduli akan individu tersebut untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dengan menuntut ilmu untuk cita-cita di masa mendatang yang lebih baik. Hal demikian juga diungkapkan oleh

Imron (2016, p. 6) bahwa peserta didik adalah mereka yang sedang mengikuti program pendidikan pada suatu sekolah atau jenjang pendidikan tertentu. Dari beberapa pengertian peserta didik dapat disimpulkan bahwa peserta didik adalah mereka yang terdaftar di jalur, jenjang, dan jenis pendidikan, memiliki potensi akademik dan non akademik yang dapat dikembangkan oleh orang lain karena dipengaruhi atau secara sadar. Peserta didik tidak lagi menjadi makhluk yang menjadi objek tetapi sebagai subjek otonom, memiliki motivasi, hasrat, ambisi, cita-cita dan perasaan emosional. Sehingga pendidik perlu memahami ciri khas peserta didik yaitu memiliki potensi fisik dan psikis yang khas, individu yang sedang berkembang, membutuhkan bimbingan individual dan perlakuan manusiawi, dan memiliki kemampuan untuk mandiri.

B. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Penyelenggaraan pendidikan dapat terjadi karena adanya komponen yang saling berkaitan membentuk suatu sistem pendidikan itu sendiri. Salah satu komponen pendidikan tersebut adalah peserta didik. Untuk dapat mengelola peserta didik sebagai upaya pencapaian tujuan pendidikan, maka diperlukan manajemen peserta didik. Manajemen peserta didik, dapat dikatakan sebagai bagian dari upaya manajerial kepala sekolah dalam membantu atau memfasilitasi guru mewujudkan empat pilar pembelajaran di sekolah, yaitu (1) learning to know, (2) learning to do, (3) learning to live together, dan (4) learning to be. Manajemen peserta didik mengacu pada semua kegiatan yang dilakukan oleh sekolah untuk memastikan bahwa peserta didik yang terbaik dalam kegiatan kurikuler maupun ko-kurikuler. Emetarom (2002) juga mengamati bahwa manajemen peserta didik mengacu pada merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi, mengoordinasi dan mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut dan kesejahteraan seluruh peserta didik.

Mustari (2014, p.108) menjelaskan manajemen peserta didik adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti:

pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Manajemen peserta didik juga dapat diartikan sebagai suatu kegiatan penataan aktivitas peserta didik, mulai peserta didik masuk ke lembaga pendidikan sampai dengan keluar atau lulus dari lembaga pendidikan tersebut. Menurut Daryanto (2013, p. 139) manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontiniu terhadap seluruh peserta didik dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan, agar dapat mengikuti proses belajar mengajar dengan efektif dan efisien. Nosiri (1985) mengonseptualisasikan bahwa manajemen peserta didik terdiri dari fungsi dan layanan administrasi dan pengawasan peserta didik selain instruksi yang diberikan di dalam kelas. Suryosubroto (2010, p. 74) bahwa manajemen peserta didik adalah pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan pencatatan peserta didik semenjak dari proses penerimaan sampai saat peserta didik meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah tersebut.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen peserta didik merupakan kegiatan layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan bagi peserta didik di dalam kelas maupun di luar kelas yang direncanakan dan diusahakan dari sejak peserta didik masuk ke dalam lembaga pendidikan sampai dengan peserta didik dinyatakan lulus dari lembaga pendidikan tersebut. Secara sosiologis dan psikologis, peserta didik memiliki kesamaan dan perbedaan. Kesamaan dilihat dari segi sosiologis, mereka memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan melalui sistem persekolahan. Pada kenyataannya, pendidikan dalam sistem persekolahan lebih bersifat massal daripada individual. Perbedaan dapat dilihat secara psikologis, di mana peserta didik pada dasarnya mempunyai karakteristik yang unik atau berbeda, hal ini membutuhkan layanan pendidikan yang dapat memfasilitasi perbedaan tersebut. Dua tuntutan, yaitu sosiologis dan psikologis yang merupakan layanan kesamaan dan perbedaan

peserta didik, melahirkan pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana dua layanan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik secara bersama-sama.

C. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik mempunyai tujuan untuk menata dan mengatur kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik sebagai upaya memperlancar proses pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang kondusif di sekolah sehingga memberikan kontribusi pencapaian tujuan proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Menurut Mustari (2014, p. 109) tujuan manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. Sedangkan tujuan khusus manajemen peserta didik secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan) bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
4. Dengan tercapai tujuan pada poin 1, 2, dan 3 di atas maka diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup, yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka (Imron, 2016, p. 12).

Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai sarana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik individu, sosial, aspirasi, kebutuhan dan potensi lainnya. Hal ini sesuai dengan penjelasan yang disampaikan Imron (2016, p.12) bahwa secara umum fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, sosialnya, aspirasinya, kebutuhannya, dan potensi lain peserta didik. Merujuk

kepada penjelasan di atas maka dapat dilihat bahwa fungsi manajemen peserta didik dalam lingkup yang lebih terperinci yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik. Fungsi ini diharapkan dapat membuat peserta didik mampu mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak hambatan, potensi-potensi tersebut meliputi kemampuan umum yaitu kecerdasan, kemampuan khusus yaitu bakat, dan kemampuan lainnya.
2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan segi sosial peserta didik. Fungsi ini berkaitan erat dengan hakikat peserta didik sebagai makhluk sosial, fungsi ini membuat peserta didik mampu bersosialisasi dengan teman sebayanya, dengan orang tuanya, dengan keluarganya, dengan lingkungan sekolahnya, dan lingkungan masyarakat di sekitarnya.
3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik. Fungsi ini diharapkan mampu membuat peserta didik bisa menyalurkan hobi, kesenangan, dan minatnya, sebab hal tersebut dapat menunjang perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.
4. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik. Fungsi ini membuat peserta didik sejahtera dalam menjalani hidupnya, sebab jika hidup seorang peserta didik sejahtera maka ia akan memikirkan kesejahteraan sebayanya.

D. Prinsip Manajemen Peserta Didik

Segala sesuatu yang dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas dapat dikatakan sebagai sebuah prinsip. Prinsip ini harus dilaksanakan bagaimanapun situasi dan kondisinya. Sama halnya dengan manajemen peserta didik, dalam penerapannya mempunyai prinsip karena sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Ada beberapa penjelasan mengenai prinsip

manajemen peserta didik. Beberapa prinsip tersebut dipaparkan oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan diantaranya:

1. Dalam mengembangkan program manajemen kepesertadidikan penyelenggara harus mengacu pada pengaturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan.
2. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan proses manajemen sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen sekolah secara keseluruhan.
3. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik harus mengemban misi pendidikan dalam rangka mendidik peserta didik.
4. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik harus diupayakan sebagai sarana mempersatukan peserta didik yang memiliki keragaman latar belakang dan banyak perbedaan.
5. Kegiatan manajemen peserta didik harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbing peserta didik.
6. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
7. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

Prinsip-prinsip manajemen peserta didik yang perlu dipedomani dalam mengelola peserta didik diungkapkan Sudrajat (2010) di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Hal ini penting dilakukan sebab sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa peserta didik adalah elemen penting pada lembaga pendidikan khususnya sekolah untuk menjaga keberlangsungan kegiatan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, tujuan manajemen peserta didik harus sejalan dengan tujuan manajemen sekolah atau paling tidak harus mendukung tujuan manajemen sekolah.

2. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
3. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan perbedaan. Adanya keragaman latar belakang atau perbedaan di antara para peserta didik diharapkan mampu membuat para peserta didik bisa saling menghargai, memahami, dan memiliki persatuan, dan perbedaan serta keragaman tersebut tidak diharapkan memicu konflik antar sesama peserta didik.
4. Kegiatan manajemen peserta didik harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
5. Kegiatan peserta didik harus mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
6. Apa yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

Beberapa prinsip manajemen peserta didik yang harus diperhatikan oleh pengelola pendidikan juga dipaparkan oleh Syafaruddin dan Nurmawati (2011, p. 254) sebagai berikut:

1. Peserta didik harus diperlakukan sebagai subjek bukan objek sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan dengan kegiatan mereka.
2. Kondisi peserta didik sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial, ekonomi, minat dan lainnya. Karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap peserta didik memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
3. Peserta didik hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangkan apa yang diajarkan.
4. Pengembangan potensi peserta didik tidak hanya menyangkut ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.

Prinsip manajemen peserta didik yang diterapkan tentunya sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kegiatan yang dilaksanakan di sekolah semua memandang peserta didik adalah mereka mempunyai hak sama dalam pendidikan, walaupun memiliki perbedaan latar belakang, karakteristik, dan kemampuan intelektual. Selain itu kegiatan juga bertujuan sematamata untuk pengembangan peserta didik dalam hal kognitif, afektif, dan psikomotorik serta mempersiapkan peserta didik untuk dapat mengaktualisasi dirinya di kehidupan bermasyarakat nantinya.

E. Pendekatan Manajemen Peserta Didik

Pendekatan manajemen peserta didik oleh Yeager sebagaimana dikutip oleh Imron, terbagi menjadi dua, yakni pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pendekatan Kuantitatif (*the quantitative approach*)

Pendekatan ini lebih menitikberatkan pada segi-segi administratif dan birokratis sekolah. Peserta didik diharapkan banyak memenuhi tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan sekolah di tempat peserta didik tersebut berada. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa peserta didik akan dapat matang dan mencapai keinginannya, manakala dapat memenuhi aturan-aturan seperti memenuhi presensi kehadiran, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh guru, dan harapan-harapan oleh sekolahnya.

2. Pendekatan Kualitatif (*the qualitative approach*)

Pendekatan ini lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan peserta didik. Jika pendekatan kuantitatif di atas diarahkan agar peserta didik mampu, maka pendekatan kualitatif ini lebih diarahkan agar peserta didik senang. Asumsi dari pendekatan ini adalah, jika peserta didik senang dan sejahtera, maka mereka dapat belajar dengan baik serta senang untuk mengembangkan diri mereka sendiri di sekolah. Pendekatan ini juga menekankan perlunya penciptaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan diri secara optimal.

3. Pendekatan Kuantitatif

Kualitatif (*the mixed approach*) Pendekatan ini merupakan perpaduan antara pendekatan kuantitatif dengan kualitatif. Mixed approach ini menekankan bahwa peserta didik tidak hanya diminta untuk memenuhi tuntutan-tuntutan birokratif dan administratif di sekolah saja, tetapi sekolah juga memberikan insentif-insentif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik, seperti contohnya peserta didik diminta untuk mematuhi aturan sekolah, menyelesaikan tugas yang diberikan sekolah, tetapi didukung oleh lingkungan kondusif yang diciptakan di dalam sekolah.

F. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik mempunyai kedudukan yang strategis dalam manajemen sekolah. Keseluruhan kegiatan di sekolah muaranya pada upaya pemberian layanan yang andal kepada peserta didik baik dalam kegiatan kurikuler dan ko-kurikuler sekolah. Semua yang ada di sekolah diarahkan agar peserta didik mendapatkan layanan pendidikan yang baik seperti peningkatan kualitas manajemen sekolah, peningkatan anggaran pendidikan, peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan lainnya serta penyediaan sarana dan prasarana sekolah. Oleh karena itu, manajemen peserta didik mempunyai ruang lingkup yang merupakan kegiatan-kegiatan pokok sebagai upaya mencapai tujuan dari sekolah berkaitan peserta didik. Ruang lingkup tersebut antara lain:

1. Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan terhadap peserta didik menyangkut perencanaan penerimaan siswa baru, kelulusan, jumlah putus sekolah dan kepindahan. Khusus mengenai perencanaan peserta didik akan langsung berhubungan dengan kegiatan penerimaan dan proses pencatatan atau dokumentasi data pribadi siswa, yang kemudian tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan pencatatan atau dokumentasi data hasil belajar dan aspek-aspek lain yang diperlukan dalam kegiatan kurikuler dan ko-kurikuler. Dalam perencanaan peserta didik terdapat langkah-langkah antara lain: analisis kebutuhan peserta didik,

rekrutmen peserta didik, seleksi peserta didik, orientasi, penempatan peserta didik, dan pencatatan dan pelaporan.

a. Analisis Kebutuhan Peserta Didik

Analisis kebutuhan peserta didik yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan yang meliputi; (1) merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima dengan pertimbangan daya tampung kelas/jumlah kelas yang tersedia, serta pertimbangan rasio murid dan guru. Secara ideal rasio murid dan 3 guru adalah 1:30; (2) menyusun program kegiatan kesiswaan yaitu visi dan misi sekolah, minat dan bakat siswa, sarana dan prasarana yang ada, anggaran yang tersedia dan tenaga kependidikan yang tersedia.

Menurut Rifai (2018, p. 26) analisis kebutuhan peserta didik dilakukan melalui sensus sekolah. Sensus sekolah (school census) adalah suatu sarana atau kegiatan prinsip untuk mengumpulkan informasi yang berguna untuk perencanaan dalam berbagai kegiatan pada program sekolah. Sensus sekolah berarti pencatatan tiap-tiap siswa yang berada pada usia sekolah. Berarti, sensus sekolah adalah suatu aktivitas yang bermaksud mengumpulkan informasi mengenai anak usia sekolah disuatu daerah (area) tertentu dan berdasarkan data hasil sensus tersebut dapat dipergunakan untuk merencanakan layanan kepada peserta didik.

b. Rekrutmen Peserta Didik

Rekrutmen peserta didik pada hakikatnya proses pencarian, menentukan peserta didik yang nantinya akan menjadi peserta didik di lembaga sekolah yang bersangkutan. Langkah-langkah dalam kegiatan ini adalah (1) membentuk panitia penerimaan peserta didik baru yang meliputi dari semua unsur guru, tenaga tata usaha dan dewan sekolah/komite sekolah; (2) pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka. Informasi yang harus ada dalam pengumuman tersebut adalah gambaran singkat lembaga, persyaratan pendaftaran siswa baru (syarat umum dan syarat khusus), cara pendaftaran, waktu pendaftaran,

tempat pendaftaran, biaya pendaftaran, waktu dan tempat seleksi dan pengumuman hasil seleksi.

Menurut Rifa'I (2018, p. 31) Rekrutmen peserta didik dapat dilakukan melalui sensus peserta didik. Sensus peserta didik merupakan kegiatan pendataan jumlah anak usia sekolah dasar secara akurat dalam angka menentukan animo dan kapasitas penerimaan peserta didik yang akan datang, sesuai dengan daerah jangkauan sekolah. Dengan data yang akurat anak-anak calon peserta didik di sekolah dasar, maka dapat diproyeksikan dengan tepat berapa jumlah calon peserta didik pada tahun tertentu. Teknik yang digunakan dalam sensus peserta didik antara lain dilakukan dengan analisis Kohort, atau dengan pencatatan periodik, buku daftar siswa tiap tahun, dan perkembangan anak usia sekolah di daerah tertentu.

c. Seleksi peserta didik.

Seleksi peserta didik merupakan kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik di lembaga pendidikan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara-cara seleksi yang dapat digunakan adalah (1) melalui tes atau ujian, yaitu tes psikotest, tes jasmani, tes kesehatan, tes akademik, atau tes ketrampilan; (2) melalui penelusuran bakat kemampuan, biasanya berdasarkan pada prestasi yang diraih oleh calon peserta didik dalam bidang olahraga atau kesenian; (3) berdasarkan nilai Ujian Akhir Nasional.

d. Orientasi peserta didik baru.

Orientasi peserta didik baru merupakan kegiatan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan tempat peserta didik menempuh pendidikan. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan fisik sekolah dan lingkungan sosial sekolah. Tujuan dengan orientasi tersebut adalah agar siswa mengerti dan mentaati peraturan yang berlaku di sekolah, peserta didik dapat aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah, dan siap menghadapi lingkungan baru secara fisik, mental dan emosional.

e. Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas).

Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas) yaitu kegiatan pengelompokan peserta didik yang dilakukan dengan sistem kelas, pengelompokan peserta didik bisa dilakukan berdasarkan kesamaan yang ada pada peserta didik yaitu jenis kelamin dan umur. Selain itu juga pengelompokan berdasar perbedaan yang ada pada individu peserta didik seperti minat, bakat dan kemampuan.

f. Pencatatan dan pelaporan peserta didik.

Kegiatan ini dimulai sejak peserta didik diterima di sekolah sampai dengan tamat atau meninggalkan sekolah. Tujuan pencatatan tentang kondisi peserta didik dilakukan agar lembaga mampu melakukan bimbingan yang optimal pada peserta didik. Sedangkan pelaporan dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab lembaga dalam perkembangan peserta didik di sebuah lembaga. Adapun pencatatan yang diperlukan untuk mendukung data mengenai siswa adalah (1) buku induk siswa, berisi catatan tentang peserta didik yang masuk di sekolah tersebut, pencatatan disertai dengan nomor induk siswa; (2) buku klapper, pencatatannya diambil dari buku induk dan penulisannya diurutkan berdasar abjad; (3) daftar presensi, digunakan untuk memeriksa kehadiran peserta didik pada kegiatan sekolah; (4) daftar catatan pribadi peserta didik berisi data setiap peserta didik beserta riwayat keluarga, pendidikan dan data psikologis. Biasanya buku ini mendukung program bimbingan dan penyuluhan di sekolah

2. Pembinaan Peserta Didik

Pembinaan adalah upaya pendidikan formal maupun non formal yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing dan mengembangkan suatu dasar-dasar kepribadiannya seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, kecenderungan/keinginan serta kemampuan-kemampuannya sebagai bekal untuk selanjutnya atas perkasa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesamanya

maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.

Menurut Mangunhardjana (1986, p. 17), terdapat beberapa pendekatan untuk melakukan pembinaan kepada peserta didik sebagai berikut:

- a. Pendekatan Informatif (*informative approach*), yaitu cara menjalankan program dengan menyampaikan informasi kepada peserta didik. Peserta didik dalam pendekatan ini dianggap belum tahu dan tidak punya pengalaman.
- b. Pendekatan partisipatif (*participative approach*), dimana dalam pendekatan ini peserta didik dituntut untuk aktif dalam proses pembelajaran.
- c. Pendekatan eksperiensial (*experiential approach*), dalam pendekatan ini, menempatkan bahwa peserta didik langsung terlibat di dalam pembinaan. Ini disebut sebagai belajar yang sejati, karena belajar dari pengalaman yang dialami peserta didik dan terlibat langsung di dalam pembelajaran.

Pembinaan peserta didik juga dapat dikaitkan dengan kedisiplinan. Disiplin sangat penting bagi peserta didik, oleh karena itu maka disiplin ini haruslah ditanamkan secara terus menerus kepada peserta didik agar terinternalisasi pada diri peserta didik. Hal ini menjadi penting karena dalam konsep disiplin terkandung makna yang disampaikan Good's sebagai berikut: (a) proses atau hasil pengarahan atau pengendalian keinginan, dorongan atau kepentingan guna mencapai maksud atau untuk mencapai tindakan yang lebih efektif, dan (b) mencari tindakan terpilih dengan ulet, aktif dan diarahkan sendiri, meskipun menghadapi rintangan (Imron, 2016, p. 172).

Terdapat berbagai hal yang menjadi faktor yang mempengaruhi disiplin peserta didik yaitu: keteladanan, kewibawaan, hukuman dan ganjaran, dan lingkungan.

- a. Keteladanan.

Keteladanan sangat mempengaruhi disiplin peserta didik, sebab sikap dan tindak tanduk atau tingkah laku kepala sekolah, guru dan orang tua sangat mempengaruhi sikap dan akan ditiru oleh peserta

didik. Oleh karena itu, terutama orang tua bukanlah hanya sebagai pemberi kebutuhan peserta didik secara materi, tetapi juga adalah sebagai pemberi ilmu pengetahuan dan dituntut untuk menjadi suri tauladan bagi peserta didik.

b. Kewibawaan

Kepala sekolah, guru dan orang tua yang berwibawa dapat memberi pengaruh yang positif bagi peserta didik. Kewibawaan yang dimiliki oleh kepala sekolah, guru dan orang tua sangat menentukan kepada pembentukan kepribadian peserta didik. Peserta didik yang terbiasa melaksanakan tugas sesuai dengan petunjuk kepala sekolah, guru dan orang tua, maka dalam dirinya itu sudah tertanam sikap disiplin, dan sebaliknya apabila kepala sekolah, guru dan orang tua sudah tidak memiliki kewibawaan, akan sulit bagi kepala sekolah, guru dan orang tua tersebut untuk mengarahkan dan membimbing peserta didik dan yang akan terjadi adalah tindakan-tindakan indisipliner, dengan demikian kewibawaan sangat mempengaruhi perilaku peserta didik.

c. Hukuman dan Ganjaran

Hukuman dan ganjaran, merupakan salah satu usaha untuk mempengaruhi perilaku peserta didik. Apabila peserta didik melakukan suatu pelanggaran atau suatu perbuatan yang tidak terpuji dan tidak mendapat teguran dari kepala sekolah, guru dan orang tua, maka akan timbul dalam diri peserta didik tersebut suatu kebiasaan yang kurang baik.

d. Lingkungan

Lingkungan yang dimaksud yaitu keluarga, sekolah, dan masyarakat. Ketiga lingkungan tersebut saling berhubungan satu sama lain untuk membentuk disiplin peserta didik, karena masalah pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, dalam hal ini guru/sekolah, orang tua/keluarga dan begitu juga masyarakat yang berada di lingkungannya.

3. Evaluasi Kegiatan Peserta Didik

Evaluasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap suatu objek yang kemudian dibandingkan dengan tolak ukur sehingga diperoleh suatu kesimpulan penilaian objek tersebut. Evaluasi hasil belajar peserta didik adalah suatu proses menentukan nilai prestasi belajar peserta didik dengan menggunakan patokan-patokan tertentu guna mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan sebelumnya (Imron, 2016, p. 119).

Ada beberapa tujuan dilaksanakannya evaluasi belajar peserta didik. Menurut Rifa'i (2018, p. 93) Tujuan dilakukannya penilaian hasil belajar oleh pendidik terhadap peserta didik adalah:

- a. Mengetahui tingkat penguasaan kompetensi dalam sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang sudah dan belum dikuasai seorang/sekelompok peserta didik untuk ditingkatkan dalam pembelajaran remedial dan program pengayaan.
- b. Menetapkan ketuntasan penguasaan kompetensi belajar peserta didik dalam kurun waktu tertentu, yaitu harian, tengah semesteran, satu semesteran, satu tahunan, dan masa studi satuan pendidikan.
- c. Menetapkan program perbaikan atau pengayaan berdasarkan tingkat penguasaan kompetensi bagi mereka yang diidentifikasi sebagai peserta didik yang lambat atau cepat dalam belajar dan pencapaian hasil belajar.
- d. Memperbaiki proses pembelajaran pada pertemuan semester berikutnya.

Berdasarkan tujuan penilaian hasil belajar tersebut, ada beberapa fungsi penilaian yang dapat dikemukakan antara lain:

- a. Fungsi selektif, dengan mengadakan evaluasi, guru mempunyai cara untuk mengadakan seleksi atau penilaian terhadap peserta didiknya. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk: memilih peserta didik yang dapat diterima di sekolah tertentu, memilih peserta didik yang dapat naik kelas atau tingkat berikutnya, memilih siswa yang seharusnya mendapat beasiswa, memilih siswa yang sudah berhak meninggalkan sekolah, dan sebagainya.

- b. Fungsi diagnostik, apabila alat yang digunakan dalam evaluasi cukup memenuhi persyaratan, dengan melihat hasilnya guru akan dapat mengetahui kelemahan peserta didik, sehingga lebih mudah untuk mencari cara mengatasinya.
- c. Fungsi penempatan, pendekatan ini lebih bersifat melayani perbedaan kemampuan peserta didik adalah pengajaran secara kelompok. Untuk dapat menentukan dengan pasti di kelompok mana seorang peserta didik harus ditempatkan.
- d. Fungsi pengukur keberhasilan program, evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu program berhasil diterapkan.

Secara garis besar ada dua macam alat evaluasi, yaitu non tes dan tes. Evaluasi dalam bentuk non tes yaitu seperti penilaian sikap (afeksi) dan tingkat prosesntase kehadiran siswa. Biasanya non tes dilakukan melalui pengamatan guru terhadap siswa untuk melihat bagaimana sikap dia pada saat proses pembelajaran baik sikap ke guru, teman, dan minat mengikuti pembelajaran. Evaluasi dalam bentuk tes yaitu mengukur keberhasilan peserta didik dan untuk mengukur keberhasilan program pengajaran. Ditinjau dari segi kegunaan untuk mengukur keberhasilan peserta didik, ada tiga jenis tes, yaitu: tes diagnostik, tes yang digunakan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan peserta didik sehingga berdasarkan kelemahan tersebut dapat dilakukan pemberian perlakuan yang tepat. Kedudukan diagnosis adalah dalam menemukan letak kesulitan belajar peserta didik dan menentukan kemungkinan cara mengatasinya dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan belajar; tes formatif, untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah terbentuk setelah mengikuti suatu program tertentu. Jenis penilaian ini juga berfungsi untuk memperbaiki proses belajar mengajar; tes sumatif, dilaksanakan setelah berakhir pemberian sekelompok program atau pokok bahasan. Jenis penilaian ini berfungsi untuk menentukan angka kemajuan hasil belajar peserta didik.

Hasil evaluasi terhadap peserta didik tersebut selanjutnya ditindaklanjuti dengan memberikan umpan balik. Ada dua kegiatan dalam menindaklanjuti hasil penilaian peserta didik, antara lain:

a. Program remedial

Belajar tuntas merupakan kriteria keberhasilan kegiatan belajar mengajar. Maksud utama konsep belajar tuntas adalah upaya agar dikuasainya bahan secara tuntas oleh sekelompok peserta didik yang sedang mempelajari bahan tertentu secara tuntas. Tingkat ketuntasan ini bermacam-macam dan merupakan persyaratan (kriteria) minimum yang harus dikuasai peserta didik. Batas minimum ini kadang-kadang dijadikan dasar kelulusan bagi peserta didik yang menempuh bahan tersebut.

b. Program pengayaan

Kegiatan pengayaan adalah kegiatan yang diberikan kepada kelompok peserta didik yang termasuk ke dalam kategori cepat memahami materi sehingga peserta didik tersebut menjadi lebih kaya pengetahuan dan keterampilannya atau lebih mendalami bahan pelajaran yang sedang mereka pelajari. Tujuan dari kegiatan pengayaan adalah agar peserta didik yang sudah menguasai bahan pelajaran lebih dahulu dari teman-temannya tidak berhenti perkembangannya.

c. Penyelenggaraan Layanan Khusus

Penyelenggaraan layanan khusus yang diadakan bagi peserta didik sebagai salah satu upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Layanan yang dibutuhkan peserta didik antara lain:

a) Layanan bimbingan dan konseling

Layanan BK merupakan proses pemberian bantuan terhadap siswa agar perkembangannya optimal sehingga anak didik bisa mengarahkan dirinya dalam bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat. Fungsi bimbingan di sini adalah membantu peserta didik dalam memilih jenis sekolah lanjutannya, memilih program, lapangan pekerjaan sesuai bakat, minat, dan kemampuan. Selain itu bimbingan dan konseling juga membantu guru dalam menyesuaikan program pengajaran yang disesuaikan dengan bakat minat siswa, serta membantu siswa dalam menyesuaikan diri dengan bakat dan minat siswa untuk mencapai perkembangan yang optimal.

b) Layanan perpustakaan

Diperlukan untuk memberikan layanan dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi yang dibutuhkan serta memberikan layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka. Keberadaan perpustakaan sangatlah penting karena perpustakaan juga dipandang sebagai kunci dalam pembelajaran siswa di sekolah. Bagi siswa perpustakaan bisa menjadi penyedia bahan pustaka yang memperkaya dan memperluas cakrawala pengetahuan, meningkatkan keterampilan, membantu siswa dalam mengadakan penelitian, memperdalam pengetahuannya berkaitan dengan subjek yang diminati, serta meningkatkan minat baca siswa dengan adanya bimbingan membaca.

c) Layanan kantin

Kantin diperlukan di tiap sekolah agar kebutuhan anak terhadap makanan yang bersih, bergizi dan higienis bagi anak sehingga kesehatan anak terjamin selama di sekolah. Guru bisa mengontrol dan berkonsultasi dengan pengelola kantin dalam menyediakan makanan yang sehat dan bergizi. Peranan lain dengan adanya kantin di dalam sekolah yaitu peserta didik tidak harus keluar dari lingkungan sekolah.

d) Layanan kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk dalam sebuah wadah yang bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Sasaran utama UKS untuk meningkatkan atau membina kesehatan siswa dan lingkungan hidupnya. Program UKS sebagai berikut (1) mencapai lingkungan hidup yang sehat; (2) pendidikan kesehatan; (3) pemeliharaan kesehatan di sekolah.

e) Layanan transportasi

Sarana transport bagi peserta didik sebagai penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar, biasanya layanan transport diperlukan bagi peserta didik di tingkat prasekolah dan pendidikan dasar. Penyelenggaraan transportasi sebaiknya dilaksanakan oleh sekolah yang bersangkutan atau pihak swasta.

f) Layanan asrama

Bagi peserta didik, layanan asrama sangat berguna untuk mereka yang jauh dari keluarga sehingga membutuhkan tempat tinggal yang nyaman untuk mereka beristirahat. Biasanya yang mengadakan layanan asrama di tingkat sekolah menengah dan perguruan tinggi.

4. Mutasi Peserta Didik

Mutasi adalah perpindahan peserta didik dari kelas yang satu ke kelas lain yang sejajar, dan/atau perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah lain yang sejajar (Imron, 2016, p. 152). Secara garis besar mutasi peserta didik diartikan sebagai proses perpindahan peserta didik dari sekolah satu ke sekolah yang lain atau perpindahan peserta didik yang berada dalam sekolah. Oleh karena itu, ada dua jenis mutasi peserta didik, yaitu: mutasi eksternal dan mutasi internal.

a. Mutasi Eksternal

Perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah yang lain. Perpindahan ini hendaknya menguntungkan kedua belah pihak, artinya perpindahan tersebut harus dikaitkan dengan kondisi sekolah yang bersangkutan, kondisi peserta didik, dan latar belakang orang tuanya, serta sekolah yang akan ditempati. Tujuan mutasi ekstern adalah: (1) mutasi didasarkan pada kepentingan peserta didik untuk dapat mengikuti pendidikan di sekolah sesuai dengan keadaan dan kemampuan peserta didik serta lingkungan yang mempengaruhinya, (2) memberikan perlindungan kepada sekolah tertentu untuk dapat tumbuh dan berkembang secara wajar sesuai dengan keadaan, kemampuan sekolah serta lingkungan yang mempengaruhinya. Mutasi eksternal harus memenuhi beberapa ketentuan, antara lain:

- 1) Permintaan mutasi peserta didik diajukan oleh orang tua/wali karena alasan yang dapat dibenarkan yaitu keluarga, kesehatan, kejiwaan, ekonomi, dan lain-lain.
- 2) Mutasi peserta didik berlaku dari: (a) sekolah negeri ke sekolah negeri, maupun ke sekolah swasta, (b) sekolah swasta mandiri ke sekolah swasta mandiri, maupun ke sekolah swasta yang

evaluasinya bergabung, dan (c) sekolah swasta menggabung ke sekolah swasta yang juga bergabung.

Prosedur mutasinya adalah sebagai berikut: (a) kepala sekolah membuat surat keterangan pindah, (b) surat keterangan pindah tersebut harus diketahui dan disahkan oleh kantor wilayah pendidikan nasional yang akan ditinggalkan maupun yang akan didatangi.

b. Mutasi Internal

Mutasi internal adalah perpindahan peserta didik dalam suatu sekolah atau yang dikenal dengan istilah kenaikan kelas. Dalam hal ini akan dibahas khusus mengenai kenaikan kelas. Maksud kenaikan kelas adalah peserta didik yang telah dapat menyelesaikan program pendidikan selama satu tahun, apabila telah memenuhi persyaratan untuk dinaikkan, maka kepadanya berhak untuk naik kelas berikutnya. Pada akhir semester, sekolah mengadakan rapat kenaikan kelas yang dipimpin oleh kepala sekolah dan dihadiri para guru. Dalam hal ini peran wali kelas sangat menentukan naik tidaknya peserta didik dalam kelas tertentu, karena wali kelas sebagai orang tua kedua bagi siswa di kelasnya, dia harus tahu betul bagaimana akademik dan afeksi dari masing-masing siswa. Di samping nilai akhir mata pelajaran, ada beberapa faktor yang dapat menentukan seorang peserta didik berhasil atau tidak untuk naik kelas, antara lain: kerajinan, kedisiplinan dan perilaku.

Daftar Pustaka

- Daryanto, H.M. (2013). *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Emetarom, U. (2002), *Students Personnel Administration Understanding the child for better learning environment in* Osuji, H. and Ndu, A. (eds) *Educational Administration for College of Education and Universities*. Owerri: Tony Ben Publishers.
- Hadiyanto. (2013). *Manajemen Peserta Didik*. Padang: UNP Press

- Hermiono, A. (2016). Manajemen Kemarahan Siswa. Kajian Teoretis dan Praktis dalam Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Imron, A. (2016). Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangunhardjana,. (1986). Pembinaan, Arti dan Metodenya. Yogyakarta: Kanisius.
- Mustari, M. (2014). Manajemen Pendidikan. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Nosiri, C. (1995). Pupil personnel administration' in Okeke, B., Nosiri, C., Ebele, T., Ozurumba, N. and Igwe S. (eds) A Hand Book Educational Administration. Owerri: New African Publishing Co. Ltd
- Rifa'I, M. (2018). Manajemen Peserta Didik (Pengelolaan Peserta Didik Untuk Efektivitas Pembelajaran). Medan: CV. Widya Puspita
- Suryobroto, B. (2010). Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin dan Nurmawati. (2011). Pengelolaan Pendidikan. Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif. Medan: Perdana Publishing.

A. Pendahuluan

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di era industri 4.0 kurang diikuti oleh kemampuan sumber daya manusia dalam merespons perkembangan ilmu pengetahuan tersebut, sehingga manusia yang hidup di era ini sebagian besar mengalami kesulitan beradaptasi menggunakan teknologi dalam kehidupan sehari-hari, terutama penggunaan teknologi dalam bidang pendidikan. Sumber daya pendidikan harus mengikuti dan memahami kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi agar pendidikan yang dikelola tidak tertinggal dengan peradaban teknologi yang merambah dunia pendidikan. Pemahaman penggunaan teknologi harus dilakukan oleh setiap unsur yang terlibat dalam proses pendidikan, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Tenaga pendidik yang belum mampu menggunakan teknologi dalam bidang pembelajaran, maka mereka harus diberikan pelatihan oleh sekolah agar dapat beradaptasi dalam menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran di kelas.

Di samping penguasaan teknologi, tenaga pendidik juga harus memahami perkembangan berbagai metode dan media proses pembelajaran di sekolah sehingga dapat menambah daya saing dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan. Penguasaan metode dan teknik mengajar dapat menumbuhkan motivasi siswa dalam belajar yang pada akhirnya meningkatkan hasil belajar siswa. Tenaga kependidikan merupakan bagian yang tak terpisahkan yang terlibat langsung dalam proses pendidikan, maka mau tidak mau mereka harus

melakukan adaptasi dalam penggunaan teknologi pengajaran agar bisa beradaptasi terhadap penggunaan teknologi dengan baik.

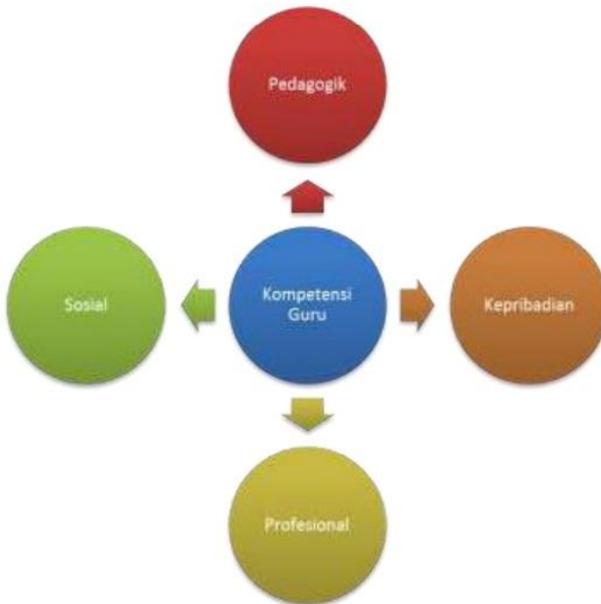
Proses pendidikan dapat terjadi jika adanya pelibatan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan baik di sekolah maupun institusi pendidikan lainnya. Pelibatan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan harus ditata dan diatur sesuai dengan manajemen kependidikan agar dapat menghasilkan kerja yang maksimal dalam pelaksanaan proses pendidikan di sekolah atau instansi yang berhubungan dengan pendidikan. Fungsi dan tugas tenaga kependidikan menjadi berarti manakala mereka dapat melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah yang mendapat dukungan penuh dari pemangku kebijakan sekolah memberikan ruang dan waktu kepada tenaga kependidikan dalam mengembangkan kreativitasnya.

Dukungan sekolah menjadi sebuah kekuatan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengemban tugas dan amanah dalam membimbing, mengarahkan dan melatih siswa dalam proses pendidikan di sekolah.

B. Pengertian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Proses pendidikan yang dilaksanakan sekolah atau lembaga pendidikan harus didukung oleh tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan dalam dunia pendidikan terdiri tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Bachtiar, 2016) tenaga pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pamong belajar, pamong widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, pelatih, dan sebutan lain dari profesi yang berfungsi sebagai agen pembelajaran peserta didik. Sementara itu, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VI, pasal 28 menyebutkan bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini yang meliputi, kompetensi: pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial (Danumiharja, 2014: 47). Tenaga pendidik harus memiliki empat kompetensi tersebut, sehingga ia memiliki kemampuan pengetahuan sebagai tenaga pendidik dalam melaksanakan proses pendidikan,

terutama yang berhubungan dengan proses belajar mengajar peserta didik. Kompetensi merupakan suatu persyaratan yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik yang menggeluti profesi dalam bidang keguruan. Paling tidak dengan memiliki kompetensi tersebut seorang guru memiliki pengetahuan metode mengajar (Skaalvik & Skaalvik, 2011) yang cocok digunakan dalam pembelajaran sesuai dengan tingkat pengetahuan peserta didik. Secara singkat kompetensi guru sebagaimana yang dikemukakan Dan umiharja di atas dapat digambarkan di bawah ini.



Gambar 2. Kompetensi Guru

Kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yang diuraikan dalam (Darmadi, 2015: 170-172) meliputi: Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sub kompetensi dalam kompetensi Pedagogik meliputi: (1) Memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-

prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik; (2) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang meliputi memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih: (1) Melaksanakan pembelajaran yang meliputi menata latar (setting) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif. (1) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran yang meliputi merancang dan melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery level), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum; (2) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya meliputi memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi: (1) kepribadian yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma; (2) kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru; (3) kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak; (4) kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan

memiliki perilaku yang disegani; (5) berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (imtak, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

Kompetensi Profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya: (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; (5) memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Sedangkan Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar: (1) bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, raskondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga; (2) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat; (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya; (4) mampu berkomunikasi lisan maupun tulisan.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Bab XI pasal 39 ayat (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas 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. Sedangkan ayat (1) berbunyi bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan

administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 mengatur tugas tenaga kependidikan yang lebih menekankan kepada pelayanan bidang administrasi sekolah, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana serta pembiayaan proses pendidikan di sekolah atau lembaga yang memberikan layanan pendidikan.

C. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan mengatur proses pelaksanaan pendidikan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar dan proses administratif. Proses belajar mengajar dilaksanakan oleh tenaga pendidik, sedangkan proses administratif dilaksanakan oleh tenaga kependidikan.

Badan standar pendidikan nasional [*Buku Referensi MANAJEMEN PENDIDIKAN*](https://bsnp-indonesia.org/standarpendidikan-dan-tenaga-kependidikan/menyebutkan-bahwa-pendidik-harus-memiliki-kualifikasi-akademik-dan-kompetensi-sebagai-agen-pembelajaran,sehat-jasmani-dan-rohani,-serta-memiliki-kemampuan-untuk-mewujudkan-tujuan-pendidikan-nasional.Kualifikasi-akademik-tersebut-yaitu-tingkat-pendidikan-minimal-yang-harus-dipenuhi-oleh-seorang-pendidik-yang-dibuktikan-dengan-ijazah-dan/atau-sertifikat-keahlian-yang-relevan-sesuai-dengan-ketentuan-perundang-undangan-yang-berlaku.Sebagai-agen-pembelajaran,-tenaga-pendidik-pada-jenjang-pendidikan-dasar,-menengah-serta-pendidikan-anak-usia-dini-harus-memiliki-kompetensi-meliputi:-kompetensi-pedagogik,-kompetensi-kepribadian,-kompetensi-profesional,-dan-kompetensi-sosial.Standar-yang-dikeluarkan-oleh-badan-standar-nasional-pendidikan-tersebut,-mengikat-kepada-pihak-pihak-yang-terlibat-langsung-maupun-tidak-langsung-dalam-proses-pendidikan-untuk-tunduk-kepada-ketentuan-dan-perundangundangan-yang-berlaku-yang-mengatur-standar-pendidik-dan-tenaga-kependidikan-dalam-upaya-mendorong-untuk-terwujudnya-tujuan-pendidikan-nasional.Untuk-mewujudkan-tujuan-pendidikan-nasional-tersebut,-maka-perlu-didukung-tenaga-pendidik-yang-profesional.Ciri- https://bsnp-indonesia.org/standarpendidikan-dan-tenaga kependidikan/menyebutkan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik tersebut yaitu tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai agen pembelajaran, tenaga pendidik pada jenjang pendidikan dasar, menengah serta pendidikan anak usia dini harus memiliki kompetensi meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Standar yang dikeluarkan oleh badan standar nasional pendidikan tersebut, mengikat kepada pihak-pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses pendidikan untuk tunduk kepada ketentuan dan perundangundangan yang berlaku yang mengatur standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya mendorong untuk terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut, maka perlu didukung tenaga pendidik yang profesional. Ciri-</p></div><div data-bbox=)

ciri guru profesional, (Ismail, 2010) yaitu (1) memiliki pendidikan, keahlian, dan keterampilan tertentu agar dapat melaksanakan tugas mengajar dengan baik melalui pendidikan dan dalam jabatan yang dilaksanakan secara terpadu, (2) standar kompetensi sesuai dengan tuntutan kinerja sebagai guru profesional, (3) sertifikasi dan lisensi sebagai tanda kewenangan melaksanakan tugas mengajar guru profesional, (4) kode etik guru yang mengatur perilaku guru sebagai pribadi maupun anggota masyarakat, (5) pengakuan masyarakat yang menggunakan jasa guru melalui pemberian kedudukan sosial, proteksi jabatan, penghasilan dan status hukum yang lebih baik dibandingkan ketika guru masih dianggap sebagai suatu pekerjaan, dan (6) organisasi profesi guru yang mewadahi anggotanya dalam mempertahankan, memperjuangkan eksistensi dan kesejahteraan serta pengembangan profesional guru.

D. Tugas dan Wewenang Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1. Tugas tenaga Pendidik

Tenaga pendidik atau sering disebut guru merupakan bagian yang tak terpisahkan yang melaksanakan proses pendidikan di sekolah. Tugas guru mulai dari menyiapkan pelajaran sampai kepada mendidik dan mengembangkan peserta didik. Guru harus memiliki keterampilan mengajar siswa sesuai dengan standar yang tinggi (Darling-Hammond, 2005). Sehingga untuk menjadi seorang guru harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai mengajar siswa karena guru sebagai model yang dapat membentuk karakter siswa. Tugas guru (Lee & Son, 2015) mengajar, belajar, dan menilai merupakan hal yang sangat penting dalam pendidikan. Artinya seorang guru tidak hanya melaksanakan tugas mengajar, tetapi dia harus belajar sesuai dengan pendapat Trotter (2006) dalam (Darling-hammond, Hyler, & Gardner, 2017) guru harus belajar berdasarkan pengalaman dan minat keinginannya. Sehingga pengalaman belajar tersebut dapat menambah pemahamannya berkaitan dengan bahan-bahan ajar yang akan disampaikan kepada siswa. Guru dituntut untuk terus belajar agar ia dapat beradaptasi

dengan era milenial yang merambah kepada siswa dalam kehidupan sehari-hari. Di samping itu, Proses pembelajaran di kelas tidak hanya terkait dengan tingkat kemampuan kognitif tetapi juga menanamkan kemampuan afektif siswa (Peklaj, 2015). Siswa mengembangkan sikap positif atau negatif terhadap mata pelajaran yang diajarkan guru, siswa senang belajar atau bosan di kelas. Dalam konteks ini (Suryadi, 2010) guru sangat berperan penting dalam pembelajaran siswa di kelas. Sedangkan hasil penelitian tentang pengembangan profesional guru (Darling-hammond et al., 2017) menyatakan bahwa pemahaman guru tentang model dan pemodelan pembelajaran akan membantu kemahiran guru dalam mengajar. Berbagai macam pemodelan pembelajaran meliputi: (1) video atau pengajaran tertulis, (2) pembelajaran demonstrasi, (3) rencana pelajaran, (4) pengamatan teman sebaya, dan (5) materi kurikulum, termasuk penilaian. Jadi tugas guru secara terus-menerus berusaha melakukan bimbingan dan arahan kepada siswa agar mereka memperoleh ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni melalui pembelajaran di sekolah yang telah disusun dan direncanakan secara sistematis oleh guru. Di samping melaksanakan tugas akademik, guru juga melaksanakan tugas non akademik yang berhubungan administrasi. Seorang guru harus mampu memahami dan melaksanakan administrasi pembelajaran sebagai bentuk pertanggungjawaban guru dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik. Peran guru dalam bidang administrasi meliputi administrasi Kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi sarana prasarana, admnistrasi ketenagaan, dan administrasi pembiayaan.

Peran guru dalam bidang kurikulum dapat mengaplikasikan, menyelaraskan, mendisign dan merancang kurikulum (Riska, 2020). sehingga guru diharapkan memiliki kreativitas melaksanakan kurikulum dalam proses pembelajaran di kelas. Dalam bidang administrasi kesiswaan guru terlibat dalam proses penerimaan siswa baru mulai siswa masuk sampai dengan siswa tersebut menyelesaikan pendidikan di sekolah. Menurut (Sutisna,1991), peran guru dalam administrasi peserta didik adalah: (1) mendata dan menyeleksi siswa baru, (2) melaksanakan dan menyelenggarakan pembelajaran, (3)

mengatur dan mengontrol kehadiran siswa, (4) melakukan dan menerapkan uji kompetensi akademik/kejuruan, dan (5) membantu dan melaksanakan bimbingan karier serta penelusuran lulusan peserta didik (Hade Afriansyah, 2019).

Guru yang terlibat langsung melaksanakan proses pendidikan di sekolah harus memahami administrasi sarana prasarana sekolah yang mendukung guru dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik. Karena itu, pengetahuan tentang manajemen sarana dan prasarana sedapat mungkin guru harus kuasai terutama sarana dan prasarana pendidikan yang mendorong peningkatan mutu proses pembelajaran di sekolah. Gunawan (2004) menyatakan bahwa perlengkapan sekolah dikelompokkan menjadi dua, yaitu sarana pendidikan dan prasarana pendidikan (Natasya, 2019). Peran guru dalam administrasi sarana prasarana sekolah meliputi: (1) terlibat dalam perencanaan pengadaan alat bantu pengajaran, (2) terlibat dalam pemanfaatan dan pemeliharaan alat bantu pengajaran yang digunakan guru dan (3) Pengawasan dalam penggunaan alat praktek oleh siswa.

Administrasi ketenagaan bagian yang tak terpisahkan dalam proses pendidikan, karena itu guru harus melibatkan diri dalam administrasi ketenagaan sekolah. Adminitrasi ketenagaan di sini lebih menekankan kepada keterlibatan guru dalam administrasi ketatausahaan sekolah yang menangani data-data siswa dan guru yang tercatat di sekolah. Misalnya guru berperan dalam mencatat dan menyiapkan data statistik siswa baru dan siswa yang lulus. Begitu juga data guru, mulai dari usia guru, masa kerja pengabdian guru, kualifikasi pendidikan guru, tugas guru, pangkat dan jabatan guru sampai kepada tunjangan kesejahteraan guru.

Selanjutnya tenaga pendidik yang sering di sebut guru juga harus berperan dalam administrasi pembiayaan sekolah. Guru bersama kepala sekolah ikut terlibat dalam pembahasan penyusunan pembiayaan sekolah setiap tahun ajaran baru. Guru dapat memberikan berbagai masukan kepada sekolah dalam menyusun anggaran kebutuhan pembiayaan sekolah yang menyangkut pembiayaan

operasional sekolah, mulai pembiayaan alat-alat sumber belajar, sarana dan prasarana sekolah, bantuan operasional sekolah dan pembiayaan sumber daya yang berkaitan dengan honorarium guru. Secara garis besar pembiayaan operasional pendidikan dalam jurnal pendidikan dan kebudayaan (Ferdin, 2013) meliputi: 1) biaya operasional pendidik dan tenaga kependidikan (gaji dan honor/insentif/tunjangan); 2) proses pembelajaran dan penilaian; 3) pengadaan, perawatan, dan perbaikan/perawatan sarana prasarana pendidikan; dan 4) manajemen. Dengan demikian kepala sekolah sedapat mungkin harus melibatkan guru sebagai tenaga pendidik dalam menyusun anggaran pembiayaan sekolah agar proses pelaksanaan pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan baik. Rincian kebutuhan dan dukungan dana yang memadai dalam pembiayaan pendidikan memudahkan operasional sekolah dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

2. Tugas Tenaga Kependidikan

Proses pendidikan di sekolah meliputi pelayanan akademik dan administrasi. Pelayanan akademik lebih ditekankan kepada tugas yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik (guru) yang telah penulis paparkan sebelumnya. Tugas dan wewenang guru baik yang menyangkut layanan dalam proses belajar mengajar siswa di kelas maupun layanan siswa yang berhubungan dengan pengembangan bakat dan minat dalam upaya membentuk karakter siswa sesuai dengan tujuan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga kepastakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar dan tenaga kebersihan (Afriansyah, 2020: 2).

Tenaga kependidikan lainnya, orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, meliputi: (1) Wakil wakil/kepala urusan umum pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu kepala satuan pendidikan

dalam penyelenggaraan pendidikan pada lembaga pendidikan, seperti kepala urusan kurikulum, (2) Tata usaha, adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi yang mengelola administrasi surat menyurat dan pengarsipan, administrasi kepegawaian, administrasi peserta didik, administrasi keuangan, administrasi inventaris dan lain lain, (3) Laboran, adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat alat dan bahan di laboratorium, (4) Pustakawan yang memberikan layanan dalam bidang perpustakaan untuk keperluan siswa dalam meminjam bahan-bahan pustaka untuk keperluan pembelajaran siswa, (5) Pelatihan ekstrakurikuler, petugas yang memberikan pelayanan kegiatan ekstra kurikuler siswa, seperti kepramukaan, kesenian, olahraga, dan lainnya, (6) Petugas keamanan (penjaga sekolah) yang mengurus masalah-masalah keamanan sekolah, dan (7) petugas kebersihan mengurus dan menjaga kebersihan sekolah agar nyaman dan asri sehingga menghasilkan sekolah berwawasan lingkungan.

Daftar Pustaka

- Afriansyah, P. A. dan A. (2020). *Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. OSF PREPRINTS, 2.
- Bachtiar, M. Y. (2016). *Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. *Publikasi Pendidikan*, 6(3). <https://doi.org/10.26858/publikan.v6i3.2275>
- Danumiharja, M. (2014). *Profesi Tenaga Kependidikan (1st ed.)*. Sleman, Yogyakarta: Deepublish.
- Darling-Hammond, L. (2005). *Teaching as a professional: Lssons in teacher preparation and professional development*. *Phi Delta Kappan*, 87(3), 237–240. <https://doi.org/10.1177/003172170508700318>
- Darling-hammond, L., Hylar, M. E., & Gardner, M. (2017). *E ff ective Teacher Professional Development*, (June).
- Darmadi, H. (2015). *MENJADI GURU PROFESIONAL* diperbincangkan, karena guru merupakan sumber kunci

- keberhasilan pendidikan . didik yang menyangkut berbagai aspek yang bersifat manusiawi yang unik dalam. *Jurnal Edukasi*, 13(2), 161–174.
- Ferdi, W. . (2013). *Pembiayaan Pendidikan; Suatu Kajian Teoritis*. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 19(4), 565–578. Hade Afriansyah. (2019). *Administrasi Peserta Didik*.
- Ismail, M. I. (2010). *Kinerja Dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran*. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 13(1), 44– 63. <https://doi.org/10.24252/lp.2010v13n1a4>
- Lee, J. E., & Son, J. W. (2015). Two teacher educators' approaches to developing preservice elementary teachers' mathematics assessment literacy: Intentions, outcomes, and new learning. *Teaching and Learning Inquiry*, 3(1), 47–62. <https://doi.org/10.20343/teachlearning.3.1.47>
- Natasya, N. (2019). *Administrasi Sarana dan Prasarana*. *Jurnal Administrasi Sarana dan Prasarana*, 1, 4.
- Peklaj, C. (2015). *Teacher competencies through the prism of educational research*. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 5(3), 183– 204.
- Riska, S. A. (2020). *Administrasi Kurikulum*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/wp345>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Suryadi, D. (2010). *Menciptakan Proses Belajar Aktif: Kajian Dari Sudut Pandang Teori Belajar Dan Teori Didaktik*, 1–16.

A. Pendahuluan

Fasilitas pendidikan merupakan salah satu kebutuhan penting dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan. Dengan adanya fasilitas dalam pendidikan, maka dapat menunjang keberhasilan dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan suatu manajemen fasilitas pendidikan sebagai seperangkat aktivitas melalui proses yang dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur untuk menjalankan fungsi pengorganisasian fasilitas pendidikan. Dengan adanya manajemen fasilitas pendidikan, maka dapat dicapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga penggunaan fasilitas akan menjadi lebih tertata dan akan menghindarkan adanya pemborosan dalam hal pengadaan fasilitas. Manajemen fasilitas dibutuhkan untuk membantu kelancaran dalam proses belajar mengajar, sebab fasilitas pendidikan merupakan salah satu penunjang dalam proses pembelajaran yang dapat memberikan pengaruh yang besar dalam terselenggaranya proses pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas. Siswa akan semakin berantusias dalam mengikuti pembelajaran dengan disiapkannya fasilitas dalam pembelajaran, sehingga nantinya dapat memengaruhi hasil atau prestasi belajar siswa. Selain itu, dengan adanya fasilitas pendidikan maka dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran karena ditunjang oleh fasilitas yang memadai. Segala sesuatu dapat dikerjakan secara lebih mudah dan berbasis kecanggihan dengan adanya teknologi. Oleh karena itu,

diperlukan suatu manajemen guna dapat mengelola pengadaan, penggunaan, maupun perawatan fasilitas pendidikan.

B. Konsep Fasilitas Pendidikan

Fasilitas merupakan sarana yang dapat mempermudah aktivitas manusia dalam melakukan sesuatu. Pengertian ini dapat ditelusuri dari etimologi kata “fasilitas” yang berasal dari bahasa Latin, *facilis*, artinya “mudah.” Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, fasilitas berarti sarana untuk melancarkan pelaksanaan fungsi atau alat yang memberikan kemudahan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahyuningrum (2004) bahwa fasilitas merupakan segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha. Dalam konteks pendidikan, fasilitas pendidikan dimaksudkan sebagai sarana dan prasarana yang dapat menunjang proses pelaksanaan pembelajaran. Sanjaya (2009) mengemukakan bahwa fasilitas merupakan segala sesuatu yang berkaitan secara langsung dengan peserta didik dan dapat mendukung kelancaran serta keberhasilan proses belajar peserta didik yang meliputi media pembelajaran, alat-alat pembelajaran, perlengkapan sekolah, dan lain-lain. Fasilitas pendidikan adalah sarana yang dapat memberikan kemudahan kepada para pelaku pendidikan untuk melaksanakan segala aktivitasnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Fasilitas pendidikan dapat dirumuskan sebagai sarana yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak, yang memengaruhi tujuan pendidikan secara langsung maupun tidak langsung. Eksistensi dari fasilitas pendidikan ini didukung melalui konsep dan perencanaan pendidikan serta kualitas manajemen pendidikan. Manajemen fasilitas pendidikan menyangkut pengadaan, pemanfaatan dan pemeliharaan, serta penghapusan fasilitas pendidikan. Fasilitas merupakan prasarana atau wahana untuk melakukan atau mempermudah sesuatu atau dapat juga dianggap sebagai suatu alat atau media. Oleh karena itu, fasilitas selalu berhubungan dengan sarana dan prasarana. Sarana merupakan sesuatu yang digunakan sebagai alat atau media dalam mencapai suatu

maksud, sementara prasarana merupakan sesuatu yang dapat menunjang suatu usaha atau aktivitas yang dilakukan.

Menurut Mulyasa (2003), sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruangan kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Dengan demikian, sarana pendidikan akan berperan baik ketika penggunaan sarana tersebut dilakukan oleh tenaga pendidik yang bersangkutan secara optimal. Barnawi (2012) berpendapat bahwa prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, sarana dan prasarana pendidikan adalah satu kesatuan pendukung terlaksanakannya proses belajar dan mengajar dengan baik dan optimal.

Dapat disimpulkan bahwa fasilitas pendidikan merupakan segala sesuatu yang berperan sebagai alat atau media yang dapat menunjang keberhasilan penyelenggaraan proses pembelajaran. Fasilitas pendidikan menawarkan kemudahan kepada penggunanya, menjadikan sesuatu berubah menjadi serba mudah dan efisien. Di era modernisasi seperti sekarang ini, tentunya kehadiran fasilitas pendidikan menjadi pusat atau hal utama yang sangat diperlukan, agar pelaksanaan pembelajaran juga dapat terlaksana sesuai dengan perkembangan zaman. Adanya inovasiinovasi baru yang dihadirkan sangatlah diperlukan guna menunjang dan mewujudkan tujuan akhir dari proses pendidikan yaitu terciptanya pembelajaran yang berkualitas.

C. Konsep Manajemen Fasilitas Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata “manajemen” berarti penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Dalam dunia pendidikan, manajemen fasilitas berarti proses pengorganisasian segala perangkat atau fasilitas pendidikan yaitu sarana dan prasarana agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Aktivitas

pengorganisasian ini sangat diperlukan guna dapat mengatur ataupun mengontrol fasilitas pendidikan agar dapat dimanfaatkan sesuai dengan porsinya dan dapat terpakai secara tepat. Manajemen fasilitas sering disebut dengan manajemen materiil, yaitu segenap proses penataan yang bersangkutan dengan pengadaan, pendayagunaan dan pengelolaan sarana pendidikan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan batasan tersebut maka manajemen fasilitas atau sarana prasarana meliputi perencanaan, pengadaan, pengaturan, penggunaan, dan penghapusan (Daryanto & M. Farid: 2013). Fasilitas yang ditata atau dikelola dengan pengorganisasian yang baik akan termanfaatkan secara tepat pula, sehingga fasilitas dapat digunakan sebagaimana fungsinya, juga dapat dikontrol secara baik, dan dapat dipelihara secara baik pula. Oleh karena itu, manajemen fasilitas pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama dalam pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan pada hakikatnya adalah sebuah proses, yaitu proses untuk mengatur pelaksanaan proses pendidikan atau sebagai bidang ilmu atau studi yang menelaah sebuah proses. Proses tersebut didasarkan pada pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang produktif sesuai dengan perencanaan secara efektif dan efisien. Dalam manajemen fasilitas pendidikan dibutuhkan kemampuan pengorganisasian yang baik dengan proses yang terstruktur dan sistematis untuk dapat mengatur agar sarana dan prasarana pendidikan dapat memadai dan dimanfaatkan dengan baik. Sarana dan prasarana sangat menunjang proses pembelajaran, sehingga memengaruhi kemampuan siswa dalam belajar. Hal ini menunjukkan bahwa peranan sarana dan prasarana sangat penting dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah. Semakin lengkap dan memadai sarana dan prasarana pembelajaran yang dimiliki sebuah sekolah, maka akan memudahkan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik. Begitupun halnya dengan siswa. Siswa akan merasa nyaman belajar dengan ditunjang oleh fasilitas pembelajaran,

sehingga nantinya dapat berpengaruh terhadap hasil belajar siswa dan tentunya meningkatkan prestasi belajar siswa.

Dalam pelaksanaan manajemen fasilitas pendidikan, terdapat prinsip-prinsip manajemen, yaitu sebagai berikut (a) Prinsip pencapaian tujuan merupakan prinsip tentang bagaimana fasilitas pendidikan dapat digunakan sesuai dengan tujuannya atau dapat tepat guna, (b) Prinsip efisiensi merupakan prinsip bahwa fasilitas tersebut dapat digunakan untuk menjalankan tugas dengan baik dan tepat, sehingga segala aktivitas yang dilakukan dapat selesai dengan efisien melalui kehadiran fasilitas dalam pendidikan (c) Prinsip administratif, yaitu pengelolaan fasilitas memperhatikan Undang-Undang (UU), peraturan, instruksi dan pedoman yang berlaku, (d) Prinsip kejelasan tanggung jawab yang perlu kejelasan tugas dan tanggung jawab personil, dan (e) Prinsip kekohesifan merupakan prinsip bahwa fasilitas pendidikan dapat dimanfaatkan secara terpadu. Manajemen fasilitas hendaknya dapat terealisasi dalam bentuk proses kerja yang kompak dan baik.

Adapun tujuan dari manajemen fasilitas pendidikan yaitu untuk dapat mengatur pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan yang terstruktur dan sistematis, mengatur penggunaan sarana dan prasarana pendidikan agar dapat dimanfaatkan sesuai dengan tujuannya dan mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana secara hati-hati dan efisien, mengatur pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, serta dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan proses pendidikan yang dilakukan melalui kegiatan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu, sebuah manajemen sangat diperlukan agar semua tujuan yang hendak dicapai dalam hal ini pada dunia pendidikan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan keinginan yang diharapkan bersama. Sarana dan prasarana tidak akan dapat ditata secara baik dan terpenuhi tanpa adanya manajemen yang dilaksanakan secara baik.

D. Ruang Lingkup Manajemen Fasilitas Pendidikan

Manajemen sarana pendidikan memiliki ruang lingkup di antaranya berkaitan dengan perencanaan, pengadaan, pendistribusian, pemanfaatan, pemeliharaan, inventarisasi, dan penghapusan.

1. Perencanaan

Tahap perencanaan merupakan tahap awal untuk mendesain, mendeskripsikan kebutuhan fasilitas, serta mengatur pemanfaatan fasilitas pendidikan. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan yaitu mengumpulkan data untuk menentukan persediaan sarana dan prasarana pendidikan yang ada saat ini berdasarkan jenis dan jenjang pendidikan, termasuk kualitas dari fasilitas tersebut. Misalnya dalam sebuah sekolah, perlu diadakan perencanaan kebutuhan fasilitas. Mulai dari ruang kelas, ruang guru, ruang praktek, lapangan, perpustakaan, dan lain sebagainya.

Fasilitas pendidikan merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah, karena fasilitas pendidikan merupakan komponen pendukung dalam pelaksanaan proses pendidikan. Untuk itu perlu dilakukan perencanaan fasilitas yang sesuai dengan situasi atau karakteristik wilayah perencanaan dalam hal ini adalah situasi lingkungan sekolah. Dalam perencanaan fasilitas pendidikan, beberapa tahapan yang semestinya dilalui dalam penyusunan perencanaan fasilitas pendidikan, antara lain:

a. Tahap Perincian Fasilitas

Tahap ini yaitu berupa perincian fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan dengan melakukan kajian terhadap beragam kebutuhan atau taksiran yang diperlukan dalam proses pembangunan atau pelayanan pembelajaran di setiap satuan pendidikan. Kajian awal ini harus cermat, karena fungsi kajian akan memberikan masukan tentang: (a) pencapaian program sebelumnya; (b) sumber daya apa yang tersedia, dan (c) apa yang akan dilakukan dan bagaimana tantangan ke depan yang akan dihadapi. Dengan adanya rincian kebutuhan fasilitas, maka dapat memudahkan untuk pengadaan fasilitas yang diperlukan dalam pembelajaran. Perincian ini harus disesuaikan dengan situasi dan keadaan dari masing-masing sekolah

yang akan disediakan fasilitas untuk sekolah tersebut, agar nantinya tidak ada fasilitas yang mubazir atau tidak terpakai, melainkan semua fasilitas yang ada dapat digunakan sebagaimana mestinya atau dapat tepat guna. Kegiatan analisis kebutuhan sarana dan prasarana ini melibatkan guru di dalamnya. Guru berperan penting dalam merumuskan kebutuhan fasilitas dalam suatu instansi pendidikan.

b. Tahap Perumusan

Tujuan Tahap ini merupakan tahap untuk menentukan tujuan dari kegiatan yang dilakukan atau tahap ini berupa kegiatan untuk merumuskan tujuan dan sasaran perencanaan yang hendak dicapai dengan adanya fasilitas pendidikan. Perumusan tujuan perencanaan pendidikan harus berdasarkan pada visi, misi, dan hasil kajian awal tentang beragam kebutuhan atau taksiran (assessment) layanan pendidikan yang diperlukan. Perlu dirumuskan tujuan sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah terkait fasilitas pendidikan.

c. Tahap Penentuan

Prioritas Tahap ini berguna untuk mengatur tingkat prioritas atau derajat kepentingan dari perangkat fasilitas yang diperlukan. Tahap ini merupakan tahap penentuan prioritas, yaitu merancang tentang rumusan prioritas kebijakan apa yang akan dilaksanakan dalam layanan pendidikan. Rumusan prioritas kebijakan ini harus dijabarkan ke dalam strategi dasar layanan pendidikan yang jelas, agar memudahkan dalam pencapaian tujuan. Jadi, sebelum masuk kepada tahap pengadaan fasilitas, maka terlebih dahulu perlu ditentukan prioritas dari kebutuhan fasilitas.

d. Tahap Anggaran

Tahap ini merupakan tahap untuk mengatur anggaran yang tersedia kemudian menyesuaikannya dengan kebutuhan fasilitas yang diperlukan. Dalam proses ini perlu diatur agar anggaran yang ada dapat dimanfaatkan dengan baik dan tidak terjadi pemborosan. Setiap fasilitas yang ada harus tepat guna. Perencanaan fasilitas pendidikan harus disesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Tahap analisis anggaran ini sangat diperlukan guna meminimalisir penggunaan

anggaran yang tidak tepat sasaran. Jadi, penggunaan anggaran harus sesuai dengan kebutuhan fasilitas pendidikan yang diperlukan.

e. Tahap Program

Tahap ini merupakan tahap untuk merumuskan program atau project kegiatan yang dilaksanakan yang menyangkut layanan pendidikan pada aspek akademik dan non akademik.

f. Tahap Pengetesan

Tahap ini bertujuan untuk mencoba fasilitas guna memastikan kelayakan digunakannya suatu fasilitas tertentu dalam proses pendidikan. Tahap ini merupakan tahap pengetesan atau uji kelayakan tentang beragam sumber daya (sumber daya internal/eksternal; atau sumber daya manusia/material). Apabila perencanaan disusun berdasarkan sumber daya yang tersedia secara cermat dan akurat, maka akan menghasilkan tingkat kelayakan rencana pendidikan yang baik pula.

g. Tahap Pengimplementasian

Tahap ini merupakan tahap pengimplementasian atau tahap pelaksanaan perencanaan pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Keberhasilan tahap ini sangat ditentukan oleh: (a) kualitas sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, komite sekolah, karyawan, dan siswa); (b) iklim atau pola kerja sama antar unsur dalam satuan pendidikan sebagai suatu tim kerja (team work) yang handal; dan (c) kontrol atau pengawasan dan pengendalian kegiatan selama proses pelaksanaan atau implementasi program layanan pendidikan.

h. Tahap *evaluation and revision for future plan*

Tahap ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atau revisi untuk dijadikan sebagai pembenahan di waktu yang akan datang. Tahap ini berupa kegiatan untuk menilai (mengevaluasi) tingkat keberhasilan pelaksanaan program atau perencanaan pendidikan, sebagai feedback (masukan atau umpan balik), selanjutnya dilakukan revisi program untuk rencana layanan pendidikan berikutnya yang lebih baik.

Menurut Bafdal (2004), dalam tahap perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menampung semua saran dan pendapat usulan mengenai pengadaan perlengkapan sekolah yang akan di ajukan oleh setiap unit kerja dan atau menginventarisir kekurangan perlengkapan sekolah;
- 2) Menyusun rencana yang dibutuhkan dalam perlengkapan sekolah untuk periode tertentu;
- 3) Menyamakan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang masih tersedia;
- 4) Menyamakan rencana kebutuhan dengan anggaran dana yang masih tersedia,
- 5) Menyamakan daftar rencana kebutuhan perlengkapan yang penting dengan dana atau anggaran yang masih tersedia;
- 6) Menetapkan rencana pengadaan akhir

2. Pengadaan

Pengadaan adalah menghadirkan alat atau media dalam menunjang pelaksanaan proses pembelajaran sebagaimana yang terdapat pada tahap perencanaan sebelumnya. Ary H gunawan (1996) menyebutkan ada 4 cara dalam pengadaan sarana pendidikan, yaitu pembelian tanpa lelang atau dengan lelang, membuat sendiri, menerima bantuan atau hibah, serta dengan cara menukar. Dalam dunia pendidikan, pengadaan fasilitas pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah atau disesuaikan dengan porsinya. Diperlukan manajemen yang baik dalam pengadaan fasilitas ini agar fasilitas yang diadakan dapat sesuai dan tidak ada pemborosan. Fasilitas dapat dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Pengadaan fasilitas pendidikan dalam hal ini berhubungan dengan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan suatu sekolah, baik berupa pengadaan fasilitas yang baru ataupun mengganti fasilitas sebelumnya yang telah mengalami kerusakan. Dengan pengadaan tersebut diharapkan dapat menjaga tingkat persediaan barang setiap tahun anggaran mendatang. Pengadaan fasilitas pendidikan harus

disesuaikan dengan analisis kebutuhan yang telah dirumuskan sebelumnya agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pengadaan fasilitas pendidikan dapat mencakup pengadaan buku, pengadaan bangunan, pengadaan alat atau media, pengadaan perabot, ataupun pengadaan tanah.

3. Pendistribusian

Tahap pendistribusian merupakan tahap dalam menyalurkan fasilitas pendidikan kepada sub-sub bagian tertentu yang telah diatur skemanya pada tahap perencanaan sebelumnya. Menurut Bafadal (2004) pendistribusian atau penyaluran perlengkapan merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang. Dalam tahap pendistribusian, diperlukan kehati-hatian dalam pelaksanaannya, agar fasilitas pendidikan dapat tersalurkan secara baik dan tepat.

4. Pemanfaatan

Tahap pemanfaatan merupakan tahap aktualisasi atau tahap pengoperasian fasilitas yang telah ada setelah didistribusikan. Pemanfaatan dalam hal ini yaitu proses menggunakan atau memakai fasilitas yang telah ada. Ada dua prinsip yang harus diperhatikan dalam pemakaian fasilitas pendidikan yaitu prinsip efektivitas dan prinsip efisiensi. Prinsip efektivitas berarti semua pemakaian perlengkapan pendidikan sekolah harus ditujukan semata-mata guna menciptakan kelancaran dalam pencapaian tujuan pendidikan sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan prinsip efisiensi berarti pemakaian semua perlengkapan pendidikan sekolah secara hemat dan dengan cara hati-hati.

5. Pemeliharaan

Tahap pemeliharaan merupakan tahapan yang berfungsi untuk menjaga keawetan suatu fasilitas pendidikan. Pemeliharaan perlengkapan adalah suatu kegiatan memelihara secara terus menerus

untuk mengusahakan agar setiap jenis barang tetap dalam keadaan baik dan siap pakai. Ada beberapa jenis pemeliharaan perlengkapan di sekolah, yaitu pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pemeliharaan yang bersifat perbaikan ringan, dan pemeliharaan yang bersifat perbaikan berat. Tujuan dari tahap pemeliharaan yaitu untuk membuat fasilitas/barang dapat bertahan lama atau dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama, sehingga membuat fasilitas tetap dalam keadaan baik atau untuk menjaga keselamatan barang agar tetap aman, agar fasilitas dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin, serta memberikan sebuah pembelajaran kepada penggunaannya yaitu melatih agar bertanggung jawab. Selain itu, tujuan dari pemeliharaan fasilitas pendidikan yaitu untuk dapat membedakan pemanfaatan barang yang masih bisa dipakai dan barang yang sudah rusak. Apabila barang sudah dalam keadaan rusak, maka dilanjutkan pada tahap penghapusan dari barang yang mengalami kerusakan tersebut.

Oleh karena itu, agar fasilitas dapat tetap dalam keadaan baik, maka diperlukan pemeliharaan, misalnya dengan cara menyimpan kembali secara baik fasilitas yang telah digunakan, membersihkan fasilitas, selalu mengecek kondisi fasilitas secara rutin, serta melakukan perbaikan pada fasilitas yang mengalami kerusakan. Pemeliharaan yang baik akan mencegah terjadinya kerusakan dan fasilitas tersebut akan menjadi lebih terkontrol. Fasilitas pembelajaran yang terpelihara dengan baik akan mendukung proses pembelajaran berjalan dengan baik pula.

6. Inventarisasi

Inventarisasi adalah pendataan atau penyusunan daftar barang negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan pedoman yang berlaku. Kegiatan inventarisasi perlengkapan pendidikan meliputi kegiatan: kegiatan yang berhubungan dengan pencatatan barang dan kegiatan yang berhubungan dengan pembuat laporan. Tujuan proses inventarisasi fasilitas pendidikan ini yaitu untuk menciptakan ketertiban dalam hal administrasi dan memberikan kemudahan dalam mengawasi atau mengontrol pengendalian fasilitas

pendidikan. Kegiatan inventarisasi fasilitas pendidikan ini dilakukan dengan pengkodean pada fasilitas pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kompri (2014), yaitu bahwa dalam kegiatan inventarisasi yang digunakan untuk mengendalikan sarana dan prasarana adalah dengan melakukan pencatatan sarana dan prasarana dan melakukan pembuatan kode. Melalui pencatatan yang rinci terhadap sarana dan prasarana pendidikan, maka akan memberikan kemudahan bagi penanggung jawab sarana dan prasarana dalam mengendalikannya sesuai dengan penggunaan dan perawatan barang-barang tersebut. Melalui kegiatan inventarisasi ini, maka penanggung jawab fasilitas dapat dengan mudah mengontrol atau mengendalikan fasilitas yang ada sebab terdapat pencatatan atau pendataan secara sistematis dan tertata dengan baik dalam sebuah catatan.

7. Penghapusan

Tahap penghapusan merupakan tahap untuk meniadakan fasilitas yang telah mengalami kerusakan ataupun telah tidak dapat dimanfaatkan sesuai dengan fungsinya. Penghapusan adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk menghapus barang-barang milik negara/kekayaan negara dari daftar inventarisasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tujuan penghapusan menurut Wahyuningrum (2004) adalah (a) mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian atau pemborosan biaya untuk memelihara/perbaiki, pengamanan barang-barang yang semakin buruk kondisinya, barang-barang berlebih, dan atau barang-barang lainnya yang tidak dapat dipergunakan lagi. (b) meringankan beban kerja dan tanggung jawab pelaksana inventaris (c) membebaskan ruang/pekarangan kantor dari barang-barang yang tidak dipergunakan lagi (d) membebaskan barang dari pertanggungjawaban administrasi satuan organisasi yang mengurus mengenai fasilitas pendidikan tersebut.

Fasilitas penuh dan sesak mengakibatkan buruknya kualitas udara di dalam ruangan dan kurang terjaganya bangunan suatu

sekolah, maka akan rentan terhadap bahaya cuaca yang buruk. Sumber belajar mengajar yang tidak memadai cenderung berdampak negatif terhadap prestasi belajar siswa. 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 atau 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

Fasilitas yang mengalami kerusakan atau fasilitas yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan, serta memiliki jumlah yang berlebihan dan tidak bisa dimanfaatkan, maka hendaknya dilakukan penghapusan pada fasilitas tersebut. Dalam keadaan seperti ini, barang-barang tersebut mesti segera ditiadakan. Jadi, penghapusan sarana dan prasarana pendidikan bertujuan untuk penghematan anggaran dan agar tidak terjadi pemborosan. anggaran. Barang-barang yang sudah tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal, hendaknya dilakukan penghapusan.

Daftar Pustaka

- Bafadal, Ibrahim. (2004). *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barnawi, Mohammad Arifin. (2012). *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Daryanto & Farid, M. (2013). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Gunawan, Ary H. (1996). *Administrasi Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Kompri. (2014). *Manajemen Sekolah Teori dan Praktek*. Bandung: Alfabeta.

- Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sanjaya, Wina. (2009). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Prenada.
- Wahyuningrum. (2004). *Buku Ajar Manajemen Fasilitas Pendidikan*. Yogyakarta: PT.Bumi Aksara.

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan sarana peningkatan sumber daya manusia dalam suatu Negara. Bangsa yang maju adalah bangsa yang peduli terhadap pendidikan, yang dibuktikan dengan kualitas sumber daya manusia bangsanya. Namun, hal tersebut sulit dicapai tanpa adanya dukungan pembiayaan yang kuat. (Fattah, 2012) menyampaikan bahwa, kalau pendidikan dipandang sebagai kereta maka biaya dipandang sebagai kuda yang akan menarik kereta tadi. Jadi kalau kuda (biaya) kuat, maka kereta (pendidikan) tersebut otomatis akan berjalan dengan baik. Namun banyak lembaga pendidikan yang lemah karena salah satu factor biaya tersebut. Faktor pembiayaan tersebut merupakan faktor penting yang sangat menentukan kehidupan suatu organisasi seperti halnya lembaga-lembaga pendidikan dan lembaga-lembaga yang lain. Pengelolaan pembiayaan yang memadai menjadi salah satu faktor yang paling mendasar atas keberhasilan pencapaian tujuan dan program pendidikan. Meskipun pembiayaan pendidikan tersebut tidak menjadi satu-satunya faktor keberhasilan, namun tanpa adanya pembiayaan yang mencukupi, maka pendidikan dan tujuan pendidikan yang telah direncanakan hanya dalam angan-angan. Pemerintah menyadari betul hal tersebut, dengan ditetapkannya dana pendidikan sebesar 20% dari APBN/APBD merupakan bukti keseriusan pemerintah dalam memajukan mutu pendidikan di Indonesia. Namun tidak sampai di situ, diperlukan ketetapan dan pengelolaan yang tepat

dan baik sehingga dana tersebut benar-benar membawa manfaat dalam memajukan pendidikan di Indonesia.

Dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan baik pemerintah, pemangku kepentingan (stake holder) ataupun masyarakat. Salah satu sumber daya tersebut yang perlu dikelola dengan baik dan tepat adalah pembiayaan. Pembiayaan merupakan sumber dana yang diperlukan lembaga pendidikan sebagai alat untuk melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran, meningkatkan kesejahteraan guru, memberikan pelayanan pendidikan, dan pelaksanaan program evaluasi dan supervisi pendidikan. (Campbell, dkk, 1983:67). Kelengkapan sarana prasarana dan berbagai penunjang pendidikan tersebut akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar, serta memudahkan guru dalam kegiatan belajar mengajar. Sehingga, kepala sekolah harus mampu dan mengetahui cara mengelola pembiayaan pendidikan di sekolah dengan baik serta bertanggung jawab dan transparan dengan dasar konsep value for money kepada masyarakat dan pemerintah. Dengan demikian, akan tercipta pengelolaan pembiayaan pendidikan untuk terciptanya akuntabilitas publik.

Manajemen pembiayaan pendidikan secara ringkas terdiri dari tiga tahapan penting, yaitu tahap perencanaan (planning), tahap pelaksanaan (actuating), dan tahap pengawasan (controlling). Kegiatan dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal utama, (1) Penyusunan anggaran (budgeting); (2) Pembukuan (accounting); dan (3) Pemeriksaan (controlling). Dalam materi ini, akan dicoba dibahas secara detail dan rinci. Pembahasan tersebut dimulai dari konsep dasar manajemen pembiayaan pendidikan, penentuan program kerja pelaksanaan anggaran pendidikan, perencanaan penentuan anggaran pendidikan dan sumber serta alokasi anggaran pendidikan, pelaksanaan dan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah, dan pengawasan pelaksanaan anggaran pendidikan. Selain itu, adanya rangkuman materi dan latihan soal yang bersifat tekstual

ataupun kontekstual untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan dalam menganalisis suatu kebijakan dalam hal pembiayaan atau anggaran pendidikan. Dengan disusunnya buku ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pemahaman terkait sistem manajemen pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien sehingga mampu mendukung, menjamin, mengembangkan mutu pendidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar.

B. Konsep Dasar Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan pada dasarnya adalah menitik beratkan upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung pada masyarakat. Biaya secara sederhana adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada siswa. Pembiayaan pendidikan berhubungan dengan distribusi beban pajak dalam berbagai jenis pajak, kelompok manusia serta metode pengalihan pajak ke sekolah. Hal yang penting dalam pembiayaan pendidikan adalah berupa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana uang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan. (Thomas, 1985, 12). Pembiayaan pendidikan pada dasarnya merupakan suatu proses mengalokasikan sumber-sumber pada kegiatan-kegiatan atau program-program pelaksanaan operasional pendidikan atau dalam proses belajar mengajar di kelas. Hal-hal yang berkaitan dengan tersebut meliputi: perencanaan anggaran pendidikan, pembiayaan pendidikan, pelaksanaan anggaran pendidikan, akuntansi dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan, serta pemeriksaan dan pengawasan anggaran pendidikan. (Martin, 2014, 4).

Pengertian lain dari pembiayaan pendidikan adalah sebagaimana yang diutarakan Nanang Fattah, merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang pengadaan peralatan/mobile, pengadaan alat-alat alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan

pengelolaan pendidikan, dan supervise pendidikan (Nanang Fattah, 2000: 112).

Dari pengertian di atas, pengertian manajemen pembiayaan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah (Soeryani, 1989). Adapun Maisyaroh (2004) menjelaskan bahwa manajemen pembiayaan merupakan suatu proses dalam kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen pembiayaan tersebut dimulai dari proses perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan.

Menurut Depdiknas (2002) bahwa manajemen pembiayaan pendidikan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan pembiayaan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pelaporan. Dengan demikian manajemen pembiayaan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur pembiayaan sekolah dimulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan merupakan salah satu substansi manajemen pendidikan yang turut terlibat dalam menentukan berjalannya kegiatan dalam lembaga pendidikan. Ruang lingkup kegiatan manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengkoordinasian, pengawasan, dan pengendalian. Dengan adanya kegiatan manajemen pembiayaan pendidikan di atas maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah/madrasah dapat diupayakan pengadanya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen pembiayaan pendidikan, menurut (Kadarman, A.M dan Udaya, Jusuf: 1992) sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan pembiayaan pendidikan
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pembiayaan pendidikan
- c. Meminimalkan pembiayaan pendidikan

Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala satuan pendidikan sebagai manajer dalam lembaga pendidikan untuk menggali sumber-sumber dana, melakukan pengorganisasian dengan penunjukan bendaharawan/pengelolaan keuangan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan serta mampu memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Biaya pendidikan adalah biaya yang harus dikeluarkan baik oleh perorangan/individu, keluarga yang menanggung anak yang sedang belajar, masyarakat, ataupun lembaga penyelenggara pendidikan sehingga mendapatkan pendidikan yang diinginkan (Dadang Suhardan, dkk. 2014). Biaya pendidikan tersebut terbagi menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung terdiri biaya yang dikeluarkan untuk kepentingan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar mengajar (KBM) peserta didik. Biaya langsung antara lain SPP, sumbangan Orang Tua murid untuk pendidikan atau yang dikeluarkan sendiri oleh siswa untuk membeli perlengkapan dalam belajarnya seperti buku, alat tulis, uang saku, dsb. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk kesempatan yang hilang dan dikorbankan oleh peserta didik selama belajar. Dalam menetapkan biaya pendidikan yang diperlukan, harus disusun perencanaan dan analisis pembiayaan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pembiayaan pendidikan sebagai usaha dalam mencapai tujuan dan sasaran program lembaga pendidikan tersebut.

Manajemen pembiayaan pendidikan perlu memperhatikan beberapa sejumlah prinsip. Pembiayaan atau pendanaan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan

masyarakat. Tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah yaitu dalam menyediakan anggaran pendidikan berdasarkan prinsip keadilan kecukupan dan keberlanjutan. Prinsip keadilan berarti bahwa besarnya pendanaan pendidikan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Prinsip kecukupan merupakan bahwa pendanaan pendidikan cukup untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Adapun prinsip keberlanjutan ialah pembiayaan pendidikan dapat digunakan secara berkesinambungan untuk memberikan layanan pendidikan yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Masyarakat sebagai penyelenggaraan dalam satuan pendidikan yang terdiri dari peserta didik, orang tua atau wali peserta didik, serta pihak yang mempunyai perhatian dan peranan dalam pendidikan memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan akuntabilitas atau pertanggung jawaban pengelolaan pembiayaan dalam lembaga pendidikan. Dengan demikian dalam rangka memenuhi tanggung jawab pembiayaan tersebut, pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat bersama-sama mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang undangan yang dikelola dengan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik di atas sesuai dengan Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 pasal 48. Prinsip efektivitas juga diperlukan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

Prinsip keadilan yakni dengan membuka ruang seluas-luasnya bagi peserta didik tanpa adanya perbedaan latar belakang baik ekonomi, status sosial, jenis kelamin, bahkan perbedaan lainnya yang mengandung unsur SARA. Transparansi berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Sehingga dalam manajemen pembiayaan pendidikan perlu adanya keterbukaannya itu keterbukaan dalam sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan laporan pertanggung jawaban harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi dalam pembiayaan pendidikan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orang tua, masyarakat, dan pemerintah

sebagai penyelenggara program pendidikan. Di samping itu, transparansi juga dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah yaitu melalui penyediaan fasilitas informasi dan kemudahan dalam mengakses informasi yang akurat dan memadai.

Manajemen pembiayaan pendidikan yang baik seharusnya juga menganut prinsip akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan kondisi di mana seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal manajemen pembiayaan pendidikan, penggunaan keuangan dalam mengelola pembiayaan pendidikan di lembaga pendidikan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pertanggung jawaban tersebut dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi syarat terciptanya akuntabilitas publik. Pertama adanya transparansi, para penyelenggara lembaga pendidikan dengan menerima masukan dan melibatkan berbagai komponen dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Kedua, adanya standar kerja sehingga dapat terukur dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya. Ketiga adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, murah dan pelayanan yang cepat.

Efektivitas sering kali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Garner, 2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena efektivitas tidak berhenti sampai tujuan yang tercapai namun sampai pada kualitatif hasil yang di kaitkan dengan pencapaian visi lembaga. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen pembiayaan pendidikan yang dilakukan dalam rangka mengelola pembiayaan pendidikan untuk membiayai aktivitas kegiatan pendidikan dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan dan kualitatif outcomesnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. (Garner, 2014). Efisiensi merupakan perbandingan yang

terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil. Daya ialah meliputi tenaga, pikiran, waktu, dan biaya. Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi berpengaruh terhadap terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab. Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan tersebut juga berimplikasi pada kemampuan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan dan program pendidikan yang sudah direncanakan.

Penggunaan pembiayaan di lembaga pendidikan didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (Sulistiyorini, 2009).

1. Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program, atau kegiatan
3. Keharusan penggunaan kemampuan.

Dalam mengelola pembiayaan pendidikan kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator, dan ordonator. Sebagai Otorisator kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi organator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. (Dikdasmen, 2002, 23).

C. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan

Perencanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan ialah kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang berhubungan dengan anggaran sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk semua komponen kegiatan. Dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran, Lipham, (1985) mengemukakan tiga sudut pandang, yaitu (1) comparative approach, penganggaran yang dilakukan dengan

membandingkan besarnya penerimaan dengan pengeluaran untuk setiap mata anggaran untuk setiap tahun, (2) The Planning Programming Budgeting Evaluation System (PPBES), penganggaran yang berorientasi pada rencana dan sasaran program secara khusus dan umum. Pada pendekatan ini, analisis dana pelaksanaan serta penilaian PPBES didasarkan atas zero-based budgeting, (3). Functional Approach, penganggaran dalam bentuk gabungan antara unsur PPBES dengan comparative approach. (Mulyono, 2010, 145).

Perencanaan sebagai kegiatan yang sistematis, artinya bahwa perencanaan meliputi beberapa tahapan kegiatan. Kegiatan yang satu menjadi landasan tahapan berikutnya. Tahapan tersebut dijadikan sebagai panduan sehingga penyimpangan dapat segera di atasi dan diketahui. (Jones, 1985: 171), mengemukakan bahwa financial planning yang disebut juga budgeting atau penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan. Ek. Mochtar Effendy (1986:74) menjelaskan bahwa perencanaan yaitu tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Perencanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan merupakan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan (E. Mulyasa, 2005: 173). Dengan demikian, dalam rangka mengelola lembaga pendidikan dengan baik khususnya dalam manajemen pembiayaan pendidikan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, serta pengawasan dan pertanggung jawaban agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga semua pembiayaan pendidikan benar-benar dimanfaatkan dengan baik secara efektif dan efisien, tidak ada kebocoran serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Istilah anggaran sering dimaknai dengan suatu rencana. Namun dalam lembaga pendidikan pembiayaan pendidikan disebut sebagai RAPBS/M (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah), yang saat ini dikenal dengan istilah RKAS/M

(Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah/Madrasah). Dalam istilah anggaran bukanlah suatu rencana. Istilah rencana memberikan penekanan atau pemakaian istilah anggaran sebagai suatu rencana (Hadar Nawawi, 2005: 109). Anggaran merupakan suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki agar dapat diadakan (pendapatan dan pemasukan) untuk membiayai kegiatan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Setiap lembaga tentu memerlukan anggaran untuk menunjang proses belajar mengajar. Oleh karena itu, anggaran ini sifatnya masih rencana dan menyangkut keperluan proses pendidikan, maka anggaran baru sah jika mendapat pengesahan dari komite sekolah/madrasah. (Hadar Nawawi, 2005: 110).

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang, diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan yang minus. Dengan prinsip anggaran berimbang tersebut maka lembaga pendidikan menjadi efektif dan efisien dalam hal pembiayaan pendidikan. Oleh karena itu, di perlukan sentralisasi pengelolaan anggaran pendidikan perlu difokuskan pada bendaharawan

lembaga pendidikan dalam rangka untuk mempermudah dalam pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan (Hadar Nawawi, 2005: 111). Anggaran (budget) merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan. Perencanaan pembiayaan pendidikan menimbulkan beberapa manfaat dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Manfaat perencanaan pembiayaan pendidikan digolongkan menjadi tiga jenis a) sebagai alat penaksiran; b) sebagai alat otorisasi pengeluaran dana; dan c) alat efisiensi dalam penganggaran. Selain itu, Budget juga memberikan sebuah konteks proses perencanaan dalam pemilihan langkah-langkah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian tujuan perencanaan pembiayaan pendidikan antara lain:

- a. Standart pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya

- b. Mengetahui pelaksanaan serta selesainya suatu kegiatan
- c. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan
- d. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif
- e. Menghemat biaya yang dikeluarkan
- f. Memberikan gambaran anggaran menyeluruh mengenai kegiatan pendidikan
- g. Mendeteksi hambatan kesulitan yang ditemui
- h. Mengarahkan pada pencapaian tujuan

Dalam pelaksanaannya, manajemen pembiayaan pendidikan menganut prinsip atas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang berwenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan bendaharawan adalah pejabat yang berwenang dalam melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau suratsurat berharga lainnya yang dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban. Kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator dana dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melakukan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Kepala sekolah dalam lembaga pendidikan yang berperan sebagai manajer, sekaligus berfungsi sebagai otorisator di atas harus mampu dalam menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M). Sehingga kepala sekolah mengetahui sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber pembiayaan dalam lembaga pendidikan secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber, yaitu 1). Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun dua-duanya, uang bersifat umum

atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, 2) orang tua atau peserta didik, 3) masyarakat, baik mengikat atau tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan pembiayaan pendidikan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan pembiayaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Sementara dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya lembaga pendidikan membuat RKAS/RAPBS. Format yang digunakan dalam menyusun RKAS/RAPBS meliputi sumber pendapatan, antara lain dana rutin, DPP, DBO, OPF, dan BP3, pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, pengembangan sumber belajar dan alat pelajaran serta honorarium dan kesejahteraan. (Jones, 1985: 17). Dalam kaitannya dengan proses penyusunan rencana anggaran ini, Lipham (1985) mengungkapkan adanya empat fase kegiatan pokok sebagai berikut:

1. Merencanakan anggaran, yaitu kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan skala prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternative pencapaian tujuan dengan analisis cost-effectiveness, dan membuat rekomendasi alternative pendekatan untuk mencapai sasaran.
2. Mempersiapkan anggaran, yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusi, dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas. Melakukan inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang telah tersedia.
3. Mengelola pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan, membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan sesuai dengan

prosedur kerja yang berlaku serta membuat laporan pertanggung jawaban keuangan.

4. Menilai pelaksanaan anggaran, yaitu menilai pelaksanaan program belajar mengajar, menilai bagaimana mencapai sasaran program serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan anggaran pembiayaan pendidikan menurut (Morphet, 1975) antara lain:

1. Mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.
2. Melakukan perbaikan terhadap peraturan dan input lain yang relevan dengan merancang pengembangan sistem secara efektif.
3. Melakukan pengawasan dan penilaian terhadap proses dan hasil secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya.

Nanang Fattah menyebutkan klasifikasi prosedur dan tahapan dalam penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran
2. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang
3. Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang karena anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial'
4. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang
5. Melakukan revisi usulan anggaran
6. Persetujuan revisi usulan anggaran
7. Pengesahan anggaran. (Nanang Fattah, 2000: 50)

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa persoalan penting dalam penyusunan perencanaan anggaran pendidikan adalah bagaimana memanfaatkan anggaran secara efektif dan efisien, mengalokasikan secara tepat, sesuai dengan skala prioritas. Selain itu, ada beberapa sumber esensial seperti; 1) Sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki wawasan yang luas serta tepat waktu sesuai dengan dinamika sosial masyarakat; 2) Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan; 3) Menggunakan manajemen dan teknologi secara tepat dalam perencanaan; dan 4) Tersedianya dana yang memadai dalam rangka menunjang pelaksanaan pendidikan. (Thomas, 1971: 175).

Desain anggaran yang dianut oleh lembaga pendidikan ada empat bentuk. Menurut Nanang Fattah (2000: 53) bentuk desain anggaran adalah sebagai berikut: 1) Anggaran butir per butir (line item budget); 2) Anggaran program (program Budget Sistem); 3) Anggaran berdasarkan hasil (performance budget); dan 4) System penyusunan program dan penganggaran (planning programming budgeting sistem/PPBS atau SP4). Adapun menurut Thomas (1971: 123) ada empat jenis budget yang bisa diadopsi yaitu: 1) Budgeting by line item; 2) Budgeting by organizational unit; 3) budgeting by functional category; dan 4) budgeting by program or performance. Namun, apabila kita lihat dan bandingkan keempat jenis budgeting yang dikemukakan di atas oleh ke dua ahli tersebut memiliki kesamaan.

Perencanaan pelaksanaan anggaran di lembaga pendidikan dilakukan dengan memberikan keleluasaan/otoritas dan kewenangan yang sangat lebar kepada lembaga pendidikan dalam mengelola pembiayaan pendidikan yang dikenal dengan sebutan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) untuk mencapai efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Anggaran pembiayaan pendidikan dalam lembaga pendidikan dikenal dengan istilah BOS (Bantuan Operasional Sekolah) yang penyusunannya sesuai dengan keadaan dan kebutuhan lembaganya. Sehingga diharapkan pemanfaat dana BOS tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Di samping itu, sekolah wajib memiliki program kerja tahunan yang dikenal dengan RKAS

(Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang dibuat satu kali dalam satu tahun pada awal tahun anggaran agar semua program dan kegiatan pendidikan yang sudah direncanakan dengan baik dapat terlaksana serta dalam hal penganggarnya (Permendikbud No 8 tahun 2020). Namun, sebelum menyusun anggaran pendidikan, lembaga pendidikan terlebih dahulu melakukan analisis konteks dalam pembiayaan pendidikan. Dari hasil analisa tersebut dapat diketahui kebutuhan pendidikan dan prioritas pemenuhannya. Dengan demikian, kepala sekolah guru memiliki kemampuan dalam mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan dalam menerjemahkan program pendidikan ke dalam ekuivalensi pembiayaan pendidikan merupakan hal yang penting dalam menyusun anggaran pembiayaan pendidikan. Sehingga pembuatan anggaran belanja dapat membuka jalan bagi pembangunan dan penjelasan konsep-konsep tentang tujuan pendidikan yang diinginkan dan merancang cara-cara bagi pencapaiannya. (Thomas, 176).

Di dalam penyusunan RKAS di laksanakan dengan melibatkan beberapa unsur, di antaranya 1) kepala sekolah dibantu para wakilnya dalam membuat kebijakan sekolah; 2) orang tua murid dalam wadah komite sekolah; 3) Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten; dan 4) pemerintah Kota/Kabupaten setempat. Semua komponen tersebut merupakan pihakpihak yang terkait langsung dengan operasional pendidikan sesuai kedudukan dan kapasitasnya.

D. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan

Pelaksanaan yakni usaha dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah diprogramkan atau ditetapkan melalui penciptaan iklim, budaya, dan kerja sama yang produktif. Pelaksanaan juga berarti bahwa mengarahkan, memberikan dorongan, dan memerintah. (Siagian, 2012: 36). Dengan demikian pelaksanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan mengacu kepada perencanaan yang telah ditetapkan. Mekanisme dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan harus secara benar, efektif dan efisien. Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan

dengan tertib, teratur dan benar serta cermat dan transparan agar tercapai tujuan pendidikan. Pada tahap pelaksanaan terdapat tiga langkah yaitu penyaluran dana, pencairan dana, dan penggunaan dana di lembaga pendidikan.

Dalam penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan, ada tiga azas yang dijadikan sebagai pedoman agar anggaran yang dijabarkan oleh pemerintah atau sumber lainnya mengenai sasaran yang tepat. Adapun ketentuan atau azas tersebut antara lain: (Arikunto, 2009: 139).

1. Azas Plafond

Artinya bahwa anggaran belanja tidak boleh melebihi jumlah tertinggi dari standar yang ditentukan.

2. Azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran

Pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan sesuai anggaran yang telah ditetapkan.

3. Azas tidak langsung

Suatu ketentuan bahwa setiap penerimaan uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk keperluan pengeluaran. Misalnya setiap penerimaan uang SPP di sekolah harus disetorkan dahulu ke Bank atau Kas Negara. Kemudian apabila akan minta hak yang telah dialokasikan, baru kemudian mengajukan permintaan ke kas Negara.

Dengan menggunakan anggaran azas-azas tersebut dijadikan sebagai pedoman, yaitu azas pengeluaran Negara, bahwa manfaat penggunaan uang Negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azas tersebut tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan RKAS yaitu prinsip efisien, pola hidup sederhana, dan sebagainya.

Pembiayaan pendidikan dalam Sistem Pendidikan Nasional diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2008 tentang Pembiayaan Pendidikan, meliputi:

1. Biaya satuan pendidikan, yang terdiri dari:
 - a. Biaya investasi lahan pendidikan dan biaya investasi selain lahan pendidikan

- b. Biaya operasi, yang terdiri atas biaya personalia dan biaya non personalia
- c. Bantuan biaya pendidikan
- d. Beasiswa

Biaya personalia sebagaimana tercantum dalam biaya operasi, meliputi:

- a. Gaji pokok bagi pegawai pada satuan pendidikan
 - b. Tunjangan yang melekat pada gaji pegawai pada satuan pendidikan
 - c. Tunjangan struktural bagi pejabat structural pada satuan pendidikan
 - d. Tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional di luar guru dan dosen
 - e. Tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional bagi guru dan dosen
 - f. Tunjangan profesi bagi guru dan dosen
 - g. Tunjangan khusus bagi guru dan dosen
 - h. Maslahat tambahan bagi guru dan dosen
 - i. Tunjangan kehormatan bagi dosen yang memiliki jabatan profesor atau guru besar
2. Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan
- a. Biaya investasi lahan pendidikan dan biaya investasi selain lahan pendidikan
 - b. Biaya operasi, yang terdiri atas biaya personalia dan biaya non personalia

Biaya personalia sebagaimana tercantum dalam biaya operasi, terdiri atas:

- a. Gaji pokok
- b. Tunjangan yang melekat pada gaji
- c. Tunjangan structural bagi pejabat structural
- d. Tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional

3. Biaya pribadi peserta didik

Untuk lebih jelasnya terkait pembiayaan pendidikan dapat dilihat pada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.

Berikut ini hal-hal yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan, sebagai berikut: (Depdiknas, 2000: 97-99).

- a. Penggunaan anggaran harus sesuai dengan yang telah direncanakan. Setiap ada penyimpangan anggaran harus disertai alasan yang jelas dan meminta persetujuan kepada pihak yang berwenang sebelum dilaksanakan
- b. Penggunaan anggaran harus se-efisien mungkin, dan menghindari terjadinya kecurigaan “kenaikan harga” pembelian atau pengadaan barang.
- c. Menghindari kesan bahwa lembaga pendidikan sekedar menghabiskan dana.
- d. Pengeluaran anggaran hanya dapat dilakukan oleh yang berwenang sesuai dengan aturan yang berlaku.
- e. Pemasukan dan pengeluaran uang harus tercatat secara tertib disertai bukti-bukti tertulis sesuai dengan aturan yang berlaku.
- f. Bukti pengeluaran tersebut harus siap untuk diperiksa setiap saat, artinya siap dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berwenang. Menghindari transaksi tanpa pencatatan yang lengkap.
- g. Administrasi keuangan harus dilakukan secara terbuka, artinya semua pihak yang terkait dapat melihat laporan keuangan tersebut

Dengan demikian, bendaharawan di lembaga pendidikan diharapkan memperhatikan beberapa hal berikut saat pengelolaan pembiayaan pendidikan antara lain hemat dan sesuai dengan kebutuhan, terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, serta tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak sesuai perencanaan atau tidak menunjang dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, diperlukan penerapan panca tertib yaitu 1) Tertib program, 2) Tertib

anggaran; 3) Tertib administrasi; 4) Tertib pelaksanaan; dan 5) Tertib pengendalian atau pengawasan. (Sulistiyorini, 2009: 135).

Dalam prosesnya pengelolaan pembiayaan pendidikan harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan pendidikan, yaitu transparan, efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam hal realisasi anggaran, dana yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut perlu digunakan untuk kepentingan lembaga pendidikan, khususnya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien. Maka setiap perolehan dana, pengeluarannya harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Pada lembaga pendidikan menggunakan anggaran BOS yang mana dalam tahap penyaluran dana mengacu pada petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh yang dikeluarkan oleh kementerian pendidikan terkait. (Permendikbud No.8 Tahun 2020). Dalam penyaluran dana BOS, terlebih dahulu dilakukan verifikasi data atau kebenaran jumlah atau kondisi peserta didik pada lembaga pendidikan tersebut dalam rangka menentukan alokasi dana BOS pada lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah menyampaikan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) periode satu tahun. Sehingga, penyaluran dana BOS membutuhkan kerja sama dari beberapa elemen-elemen yang berkepentingan.

Pada tahap pencairan dan BOS sesuai aturan pada petunjuk teknis dilakukan melalui Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Dana yang diberikan pemerintah melalui mekanisme pembayaran langsung, diawali dengan kelengkapan berkas terlebih dahulu sebelum dapat dicairkan oleh bank penyalur. Kemudian, lembaga pendidikan dapat mengelola dengan baik sesuai rencana kegiatan yang telah diprogramkan. Pemanfaatan dana tersebut pada umumnya digunakan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar (KBM), pengadaan sarana prasarana, pemeliharaan sarana prasarana, kesejahteraan pegawai, kegiatan belajar mengajar, penyelenggaraan evaluasi atau ujian belajar siswa, pengiriman naskah soal ujian siswa, perjalanan dinas supervisor, pengelolaan pelaksanaan pendidikan, pendataan, serta kebutuhan-kebutuhan lain yang mendesak dan

diperlukan dalam pelaksanaan pendidikan (Permendikbud Nomor 8 tahun 2020). Di sinilah pentingnya skala prioritas bagi sekolah dalam mengelola pembiayaan pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Kepala sekolah berwenang penuh dalam mengatur masalah pembiayaan pendidikan di lembaganya. Meskipun demikian, kepala sekolah tetap memperhatikan perangkat peraturan yang ada dan selaras dengan rincian pengeluaran.

Kegiatan selanjutnya ialah penyelenggaraan pembukuan atau penatausahaan pembiayaan yang disebut juga dengan accounting. Accounting atau pembukuan adalah kegiatan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data pembiayaan pendidikan yang dilakukan oleh bendaharawan. Peran dan fungsi pembukuan dalam pendidikan adalah menyediakan informasi keuangan untuk menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh lembaga pendidikan. (Indra Bastian, 2006: 56). Selain itu, hal ini sangat berguna dalam rangka melakukan penilaian dan pengambilan keputusan terkait dengan penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan.

Accounting atau pembukuan pada dasarnya merupakan transaksi penerimaan dan pengeluaran uang yang dilakukan oleh bendaharawan yang senantiasa terjadi dari hari ke hari. Agar semuanya berjalan dengan tertib dan lancar maka setiap pemasukan dan pengeluaran pembiayaan pendidikan hendaknya dicatat dan dibukukan secara tertib dan sesuai dengan petunjuk teknis yang telah ditetapkan. Di sinilah peran bendaharawan sebagai pelaksana pembukuan pembiayaan pendidikan. Accounting selain bermakna pembukuan juga melakukan pemeriksaan, penyusunan laporan keuangan, penafsiran laporan keuangan, dan lain sebagainya. Lembaga pendidikan sebagai penerima berbagai sumber harus melakukan pembukuan. Pembukuan yang lengkap mencatat berbagai sumber dana beserta jumlahnya, dan distribusi penggunaannya secara rinci. Kalau ada beban pajak yang harus dikeluarkan juga harus disetor sesuai aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pembukuan anggaran pembiayaan pendidikan penerimaan maupun pengeluaran anggaran yang baik harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Pembukuan yang tertib, teratur, lengkap dan up to date akan dapat disajikan pelaporan yang baik, lengkap, dan bermanfaat. Pelaporan dilakukan secara teratur dan periodik dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dapat disimpulkan bahwa dalam rangka menunjang pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perlengkapan administrasi pembiayaan pendidikan, yaitu lembaga pendidikan memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.
2. Lembaga pendidikan mempunyai RKAS (Rencana Kerja dan Anggaran Kegiatan Sekolah)/RAPBS yang telah disahkan oleh lembaga yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya.
3. Pengadministrasian keuangan, yaitu lembaga pendidikan memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing. Lembaga pendidikan memiliki buku setoran ke Bank/KPPN/yayasan, serta memiliki daftar penerimaan honor atau gaji guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan. (Ditdiknas, 1996).

E. Pengawasan, Pelaporan, dan Pertanggung Jawaban Pembiayaan Pendidikan

Pengawasan (controlling) diartikan sebagai proses kegiatan monitoring dalam rangka meyakinkan bahwa semua kegiatan suatu organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan dapat terlaksana dengan baik seperti yang direncanakan, selain itu juga merupakan kegiatan untuk mengevaluasi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan dan ketidaksesuaian yang akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi. (Robbin, 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen dalam rangka untuk mengevaluasi

kinerja organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan program yang ditetapkan. (Mantja, 2001). Pengawasan dalam penggunaan anggaran pendidikan merupakan serangkaian aktivitas melihat, memerhatikan, memonitoring, memeriksa, menilai, dan melaporkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan sesuai dengan rencana anggaran dalam membiayai program pendidikan tersebut digunakan sebagaimana mestinya, dan dapat berjalan secara efektif dan efisien (Martin, 2014: 185). Fattah menyampaikan bahwa pengawasan merupakan kegiatan yang untuk mengukur, membandingkan, menilai sejauh mana alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. (Jones, 1985) bahwa manajemen pembiayaan meliputi: 1) perencanaan keuangan (financial planning); 2) pelaksanaan (implementation involves accounting) yakni pelaksanaan kegiatan berdasar perencanaan yang telah dibuat; dan 3) evaluasi yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tugas.

Dari pengertian di atas, disimpulkan bahwa pengawasan merupakan bagian dari sistem manajemen pembiayaan. Pengawasan pembiayaan pendidikan diharapkan dapat mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia. Adanya pengawasan dapat diketahui juga seberapa besar tingkat kesesuaian antara biaya yang dialokasikan untuk pembiayaan dalam RKAS dengan realisasi anggaran. Apabila terdapat ketidaksesuaian maka perlu diambil tindakan-tindakan perbaikan dan jika perlu diproses melalui jalur hukum. Pengawasan keuangan sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dan instansi vertikal di atasnya, serta aparat pemeriksa keuangan pemerintah. Terkait dengan pengawasan luar sekolah kepala sekolah bertugas untuk menggerakkan semua pihak yang terkait dengan materi pengawasan agar menyediakan data yang dibutuhkan. Kepala sekolah mengkoordinasikan semua kegiatan pengawasan sehingga berjalan dengan lancar. Kegiatan pelaksanaan pengawasan tersebut dengan tujuan untuk mengetahui: a) kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan ketentuan yang ditetapkan dan sesuai prosedur, b) kesesuaian hasil yang dicapai baik di bidang teknis administrative maupun operasional

sesuai aturan yang ditetapkan, c) kemanfaatan sarana yang ada (manusia, biaya, perlengkapan, organisasi) secara efektif dan efisien, dan d) sistem yang lain atau perubahan sistem guna mencapai hasil yang lebih sempurna. (143)

Dari penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa tujuan pengawasan pembiayaan pendidikan agar: a) pelaksanaan anggaran berjalan sesuai rencana; b) pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan dan asas-asas yang ditentukan; c) kesulitan dan kelemahan bekerja dapat diketahui dan dikurangi; dan d) pelaksanaan tugas berjalan efektif, efisien, dan tepat pada waktunya. Selain itu, dalam kebijakan umum pengawasan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Rakernas, 1999), bahwa sistem pengawasan harus berorientasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Sistem pengawasan fungsional sejak proses perencanaan yang memuat aspek penilaian kehematan, efisiensi, efektivitas yang mencakup seluruh aktivitas program kegiatan dalam organisasi.
2. Hasil temuan pengawasan harus ditindaklanjuti dengan koordinasi antara aparat pengawasan dengan aparat penegak hukum serta instansi lainnya yang terkait dalam menyamakan persepsi, mencari solusi bersama atas persoalan yang dihadapi
3. Hendaknya lebih diarahkan pada bidang strategis dan memperhatikan aspek manajemen.
4. Kegiatan pengawasan hendaknya memberi dampak positif terhadap penyelesaian masalah dengan konsepsional dan menyeluruh.
5. Kegiatan pengawasan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi teknis, sikap, dedikasi, dan integritas pribadi yang baik.
6. Akurat, tepat waktu, objektif, atau in-efisiensi.
7. Tindakan dan kegiatan pengawasan bertujuan untuk menyamakan rencana yang telah dibuat.
8. Kegiatan pengawasan harus mampu mengoreksi, mengevaluasi, dan menilai pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Pigawahi (1985), proses pengawasan mencakup kegiatan antara lain: pemahaman tentang ketentuan pelaksanaan dan masalah yang dihadapi, menentukan obyek pengawasan, menentukan sistem, prosedur, metode, dan teknik pengawasan, menentukan norma yang dipedomani, menilai penyelenggaraan, menganalisis dan menentukan sebab penyimpangan, menentukan tindakan korektif dan menarik kesimpulan dan evaluasi. Manullang (2015) maupun Swastha (1985) meliputi menetapkan standar pengawasan, menilai atau evaluasi dan mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*). Standar pengawasan terdapat pada perencanaan keseluruhan maupun rencana bagian. Evaluasi dimaksudkan untuk membandingkan hasil pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan (*actual result*) dengan alat pengukur atau standar pengawasan) yang telah ditentukan. Fase terakhir, jika ditemukan penyimpangan dalam hasil pengawasan maka diperlukan tindakan perbaikan yang bertujuan untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fattah menyampaikan bahwa secara sederhana pengawasan terdiri tiga kegiatan pokok, yakni memantau, menilai, dan melaporkan hasil temuan baik terhadap kinerja *actual* (*actual performance*) dalam proses maupun hasilnya. Dengan langkah tersebut akan ditemukan penyimpangan (*deviasi*) sehingga akan diusahakan perbaikan atau koreksi yang direkomendasikan kepada pimpinan evaluasi. Tahapan yang harus dilaksanakan dalam proses pengawasan yaitu:

1. Penetapan standar atau patokan yang digunakan baik berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu.
2. Mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang ditetapkan.
3. Mengidentifikasi penyimpangan (*deviasi*).
4. Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi. (Fattah, 2017:67)

Jika dilihat dari perspektif pelaksana pengawasan di atas, sebagai implikasi dari penggunaan dana yang diperoleh dari pemerintah, masyarakat maupun pihak lain maka perlu adanya

pertanggung jawaban baik berupa laporan tertulis maupun yang lainnya. (Martin, 2014:188). Menggolongkan pengawasan penggunaan anggaran pendidikan ke dalam empat kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan melekat (waskat), dilaksanakan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, atau pengawasan terhadap kinerja bawahan dilaksanakan atasan langsungnya bukan oleh pihak lain. Atasan langsung meskipun tidak memiliki jabatan sebagai pengawas, tetapi memiliki fungsi kepengawasan yang melekat pada jabatannya sebagai kepala bagian atau pimpinan suatu unit kerja. Atasan setiap unit terkecil, seperti pengelola keuangan pendidikan pada tingkat sub bagian merupakan aparat terdepan dan menjadi filter pertama dalam melakukan pengawasan melekat. Apabila pengawasan melekat berjalan dengan baik maka tugas pengawasan fungsional, pengawasan legislatif, dan pengawasan masyarakat menjadi ringan.
2. Pengawasan fungsional internal, dilaksanakan oleh aparat yang pekerjaannya sebagai pengawas. Aparat fungsional melakukan pengawasan keuangan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dalam hal meliputi a) Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beserta jajarannya, (para Inspektorat dan para pengawas tingkat satuan pendidikan); b) Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP); c) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK); d) Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan dan Industri serta Pengawasan Pembangunan (Menko Ekuin dan Wasbag), dan e) Tim koordinasi pengawasan yang dipimpin oleh Wakil Presiden. Namun dalam pelaksanaannya di lapangan hanya dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beserta jajarannya, oleh BPKP, dan oleh BPK. Sedangkan Menko Ekuin dan Wasbang, dan Tim Koordinasi Pengawasan Wakil Presiden melakukan pengawasan ketika keadaan darurat atau benar-benar membutuhkan. Proses pengawasan diawali dengan penyusunan Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan (UPKT). UPKT

selanjutnya disampaikan kepada BPKP untuk ditetapkan sebagai Program Kerja Pengawas Tahunan (PKPT). Tujuan disusun PKPT ialah agar pengawasan dan pemeriksaan keuangan pendidikan tidak tumpang tindih antara Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan yang dilaksanakan BPK.

3. Pengawasan Legislatif (wasleg), dilakukan oleh badan legislatif, yaitu Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), DPRD beserta jajarannya, termasuk jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait pelaksanaan perencanaan dan program kerja pemerintah. Pengawasan tersebut dilakukan dengan cara Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beserta jajarannya menyampaikan hasil pengawasan pada satuan kerja di lingkungan serta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh anggota dewan dalam rapat dengar pendapat DPR/DPRD. Dalam rangka menyampaikan hasil kepengawasan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan kepada anggota dewan dengan tepat, maka setidaknya dalam sekali dalam setahun Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bekerja sama dengan BPK mengadakan pemutakhiran data hasil pemeriksaan BPK di lingkungan Kemendikbud. Sehingga diketahui sejauh mana tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK, hambatan serta langkah-langkah yang harus diambil.
4. Pengawasan Masyarakat (warmas), dilakukan oleh anggota masyarakat baik anggota masyarakat secara individual maupun kelompok. Pengawasan masyarakat menjadi bagian penting dalam penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan agar tercapai prinsip pembiayaan yaitu akuntabel dan transparan. Pengawasan masyarakat dilakukan dengan cara melihat, memerhatikan, memonitor, menilai dan melaporkan pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan tersebut melalui pengiriman surat pengaduan kepada kementerian atau lembaga yang terkait lainnya. Apabila pengaduan masyarakat sesuai dengan persyaratan yang ada maka akan diproses dan berpangkal pengawasan, serta akan ditindaklanjuti oleh pimpinan kementerian melalui kegiatan

pengawasan melekat, pengawasan fungsional, monitoring, dan pemeriksaan khusus.

Pembiayaan pendidikan membutuhkan adanya pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan. Pertanggung jawaban dalam manajemen pembiayaan berupa pelaporan dan pertanggung jawaban. Laporan pembiayaan merupakan hasil akhir suatu proses pencatatan, yang berisi suatu ringkasan dan transaksi-transaksi yang terjadi selama periode tertentu. Pelaporan tersebut bertujuan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang dibebankan kepada manajemen. Menurut Standar Akuntansi Keuangan laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap terdiri dari neraca, laporan perubahan posisi keuangan (yang bisa disajikan dalam berbagai cara contoh sebagai laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan juga schedule dan informasi tambahan yang berkaitan dengan laporan tersebut. Misal informasi keuangan segmen industry dan geografis serta pengungkapan pengaruh perubahan harga. Pelaporan pembiayaan tersebut digunakan untuk mengetahui dan melihat apakah sesuai dengan perencanaan awal atau tidak, hambatan, kekurangan dan kelemahankelemahan yang terjadi saat proses pengawasan (monitoring). Dalam lembaga pendidikan, pelaksanaan monitoring dilakukan dengan berbagai cara, yaitu kunjungan lapangan, koordinasi melalui media komunikasi antara lain telepon, faxmille, email, dan sebagainya, dan/atau melalui mekanisme monitoring terhadap laporan daring baik di tingkat pusat, provinsni, kabupaten/Kota. (Direktur Jenderal Pendidikan Islam, 2020:45). Dari hasil pelaporan penggunaan pembiayaan pendidikan tersebut memunculkan pertanggung jawaban dari pengguna atau pengelola pembiayaan kepada instansi yang terkait.

Akuntabilitas pendidikan berkembang dari pernyataan bahwa siapa pun yang diserahi tugas mendidik harus dapat mempertanggung jawabkan tugasnya itu. (Depdikbud 1983: 76). Sedangkan (Neave G. 1987:70) menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan proses yang melibatkan tugas yang bersifat individual maupun organisasi sebagai bagian dari suatu badan yang secara berkala harus

mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada atasan yang berwenang atas perbuatannya baik diberi sanksi ataupun penghargaan. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa setiap pekerjaan yang dibebankannya harus bisa untuk dipertanggungjawabkan di depan yang berwenang dan implikasi dari pertanggung jawaban tersebut berupa sanksi atau penghargaan. Hal senada disampaikan oleh Dewan Pendidikan Negara Bagian (Idaho, 2020), bahwa dalam pelaksanaan akuntabilitas sekolah dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam kegiatan sekolah harus senantiasa bertanggung jawab untuk meningkatkan prestasi peserta didik. Dalam konsepsi akuntabilitas paling sedikit ada empat komponen yang perlu diperhatikan, yaitu tujuan, kegiatan, penilaian, dan umpan balik.

Adapun ukuran pendidikan yang akan tabel tersebut sebagai berikut: (Nanang Fattah, 2017: 67).

1. Tujuannya jelas dan dapat dijabarkan menjadikan tujuan-tujuan khusus;
2. Kegiatannya dapat diawasi agar selalu mengarah pada tujuan;
3. Hasilnya efektif karena tujuan tercapai;
4. Proses pencapaian hasil secara efisien dengan mengingat sumber-sumber yang tersedia;
5. Menjalankan mekanisme umpan balik untuk penyempurnaan;
6. Lima syarat akuntabilitas.

Lima syarat akuntabilitas tersebut dikemukakan oleh (Barbee David E, dan Bouck Aubrey J., 1974; XV-XVII) sebagai berikut a) diketahuinya tujuan dan sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh sekolah; b) sekolah memiliki cara dan sarana untuk mengukur ketercapaian tujuannya dan sasaran-sasarannya; c) sekolah memiliki sebuah metode yang dapat mengantarkan pada model belajar siswa yang berkelanjutan; d) sekolah memiliki sistem akuntansi biaya dan sistem distribusi sumber-sumber yang bisa mengukur hubungan biaya dan sumber-sumber daya pada hasil di mana sekolah melakukan produksi pendidikan, dan e) sekolah memiliki prosedur untuk mengubah dan menyesuaikan program-programnya berdasarkan data baik yang berhubungan ketercapaian dan ke tidak tercapai outcome

atau hasil dari pendidikan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan yang akun tabel, maka lembaga pendidikan tersebut harus 1) memiliki tujuan; 2) memiliki metode pengukuran; 3) memiliki metode pengajaran; 4) memiliki akuntansi biaya; dan 5) memiliki kemampuan dalam beradaptasi terhadap program-program yang dibuatnya.

Akuntabilitas dalam pendidikan berkaitan dengan akuntansi biaya yang berkaitan dengan kegiatan produksi pendidikan. Produksi pendidikan belajar merupakan siswa yang belajar. Seperti yang disampaikan Barbee E David dan Bouck J. Audrey (1974:XIV) bahwa akuntabilitas berkaitan dengan akuntansi biaya dihubungkan dengan pembuatan suatu produk. Produk dalam pendidikan adalah siswa yang terpelajar. Selain itu, H. Mc. Ahsan dalam Nanang Fattah dan Moh. Ali (2003:3:29) menyebutkan bahwa akuntabilitas dalam bidang pendidikan menyangkut a) program dan manajemen personalia yang mengarah pada tujuan; b) penekanan manajemen personalia yang efektif dan efisien; dan c) pengembangan program, pengembangan personalia, peningkatan hubungan masyarakat, dan kegiatan-kegiatan manajemen.

Scorvis D. Anderson yang dikutip oleh Made Pidarta dalam Nanang Fattah (2004:71) bagaimana manifestasi akuntabilitas ada lima bagian penting, yaitu: 1) mengontrak performan yaitu menentukan kriteria yang disepakati bersama dan tidak boleh menyimpang dari kriteria tersebut dalam pelaksanaannya; 2) memiliki kunci pembentukan arah dalam bentuk biaya dan usaha performan yang dikontrak, maksudnya, dengan biaya tertentu tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien; 3) Unsur pemeriksaan oleh orang bebas dan tidak terlibat dalam kegiatan internal seperti orang tua siswa, masyarakat, atau pemerintah; 4). Memiliki jaminan melalui kriteria dan ukuran tertentu; dan 5) pemberian insentif sebagai penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan peningkatan performa.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas pendidikan tidak mudah dan menghadapi kendala yang berasal dari pihak internal maupun eksternal sekolah, yaitu siswa, guru, administrator pendidikan,

lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan masyarakat (siswa dan masyarakat). Masingmasing dari mereka mempunyai kepentingan dan pemikiran sendiri yang tidak sejalan dan kesulitan yang terkait dengan pihak yang berkepentingan. Misalkan dari kepentingan masyarakat dan pemerintah kadang juga tidak sejalan karena dalam meningkatkan mutu pendidikan tentu membutuhkan biaya yang besar. Sementara itu karena kemampuan terbatas, diharapkan keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan yang lebih besar. Di lain pihak masyarakat menginginkan mutu pendidikan yang tinggi, tetapi dengan pembiayaan yang rendah. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara ke dua kepentingan tersebut karena keduanya saling membutuhkan dan dimanfaatkan bersama untuk kemajuan pendidikan. Kebijakan pemerintah dalam menetapkan tujuan pendidikan secara nasional dan seragam sehingga tidak ada anggapan masyarakat bahwa kondisi dan keadaan atau kepentingan mereka kurang diperhatikan.

Daftar Pustaka

- Akdon, dkk. 2015. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Campbell, Roald F, Edwin M.Bridges, dan Raphael O.Nystrand. 1983. *Introduction to Educational Administration*. 5th edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Direktorat Tenaga Kependidikan*.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Keuangan. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama.

- Depdikbud. 1983. Materi Dasar Pendidikan Program Akta Mengajar V. Jakarta: Buku II A Dasar Ilmu Pendidikan, Dirjen Dikti, Proyek PIPT.
- Direktorat Pendidikan Dasar. 1995/1996. Pengelolaan Sekolah di Sekolah Dasar. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar.
- Direktur Jenderal Pendidikan Islam. 2020. Petunjuk Teknis Pengelolaan Bantuan Operasional Pendidikan Pada Raudlatul Athfal dan Bantuan Operasional Sekolah Pada Madrasah. Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam.
- Effendy, Mochtar. 1986. Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam. Jakarta: Bhatara Karya Aksara.
- Fattah, Nanang dan Ali, Mohammad. 2003. Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Fattah. Nanang. 2012. Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan. Bandung: Rosdakarya.
- Fattah. Nanang. 2012. Standar pembiayaan Pendidikan. Bandung: Rosdakarya.
- Fattah. Nanang. 2017. Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Bandung: Rosdakarya.
- Gorton, Richard A. & Schneider, Gail T. 1991. School-Based Leadership: Callenges and Opportunities. Dubuque. IA: Wm. C. Brown Publishers.
- Imron, Ali. 2004. Manajemen Keuangan Berbasis Sekolah. Dalam Maisyaroh dkk, 2004. Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Jones. Thomas. H. 1985. Introduction to School Finance Technique and Social Policy. New York: Macmillan Publishing Company and London: Macmillan Publisher.
- Kadarman, A.M. dan Udaya, Jusuf. 1992. Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Koontz, Harold dan O'Donnel, Cryill. 1984. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Third Edition*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. 2018. *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Maisyaroh dkk. 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: UM Press.
- Mantja, W. 2001. *Organisasi dan Hubungan Kerja Pengawas Pendidikan*. Makalah disampaikan dalam Rapat Konsultasi Pengawasan antara Inspektorat Jendral Departemen Pendidikan Nasional dengan Badan Pengawasan Daerah di Solo, 24 s/d 28 September 2001.
- Mantja, W. 2010. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*. Malang: Elang Mas.
- Manullang. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: UGM Press.
- Martin. 2014. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Morphet, Edgar C. 1985. *The Economic & Financing of Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. E. 2005. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2010. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Nawawi, Haidar. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, Haidar. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Peraturan Menteri Pendidikan No. 8. 2020. *Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Reguler*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah RI No. 48. 2008. *Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.

- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbin. 1997. *Hand Book of Strategic Management*. New York: Marcell Dekker.
- Rusdiana dan Wardija. 2013. *Manajemen Keuangan Sekolah: Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/ Madrasah*. Bandung: Arsad Press.
- Siagian, Sondang. 2012. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhardan, Dadang, dkk. 2014. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Supriadi, Dedi. 2004. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutarsih, Cicik. 2002. *Administrasi Keuangan Sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Swastha, Basu. 1985. *Azas-Azas Manajemen Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Thomas, Alan J. 1971. *The Productive School, a System Analysis Approach to Educational Administration*. New York: John Wiley & Sons, Inch.
- Undang-Undang Nomor 20. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV. Tamita Utama.

A. Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan tentang manajemen mutu pendidikan. Hal ini dengan harapan agar kita dapat mengetahui secara tepat apa hakikat dan penerapan manajemen mutu pendidikan. Dengan demikian bisa memberikan wawasan dan pemahaman yang komprehensif serta dapat memberi gambaran bagaimana mewujudkan pendidikan yang bermutu pada suatu lembaga pendidikan di negeri ini.

Hal itu dikarenakan sumbangan pendidikan terhadap bangsa tentu bukan hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, akan tetapi mewujudkan pendidikan yang bermutu, baik dari sisi input, output, maupun outcome. Input pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang bermutu, peserta didik yang bermutu, fasilitas yang bermutu dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. Output pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang disyaratkan. Sementara outcome pendidikan yang bermutu, adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi, atau terserap pada dunia usaha atau dunia industri(Umar, 2016, p, 6).

Dan untuk mencapai sebuah mutu pendidikan membutuhkan upaya yang sangat keras dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga pelibatan semua pihak yang terkait dan terkoordinasi secara baik dalam pencapaian mutu pendidikan dikenal dengan istilah Total

Quality Manajemen (TQM). Dengan adanya TQM langkah-langkah dan bagaimana penerapannya akan lebih sangat membantu dan mempermudah dalam pelaksanaannya.

Total Quality Management (TQM) telah banyak diadopsi oleh dunia industri dan beberapa perguruan tinggi terkemuka diluar negeri, seperti Harvard University, University of Chicago, University of Texan-Austin dan lainnya. Hasilnya menunjukkan bahwa TQM dapat berdampak pada perubahan manajemen yang berorientasi kualitas, mampu memenangkan persaingan secara kompetitif, dan eksistensinya terjaga (Burhanudin et al, 2002,p, 27)

Manajemen peningkatan mutu (MPM) atau TQM merupakan filosofi peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan sekarang dan masa mendatang (Marno dan Supriyono Triyo, 2008,p, 111) Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan pembahasan manajemen mutu pendidikan ke dalam beberapa sub pembahasan, antara lain sebagai berikut:

B. Hakikat Tentang Konsep Mutu Pendidikan

1. Memahami Konsep Mutu

Mutu dalam bahasa Indonesia disebut dengan kualitas. Kata kualitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *quality*, dan kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa latin, yaitu *qualitas*, yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Perancis kuno, yaitu *qualite* (Tampubolon dalam Umar, 2016, p, 31) Secara umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangible (nyata) maupun intangible (tidak berwujud) (Zazin, 2011, p, 54). Ini menunjukkan bahwa mutu merupakan bagian yang penting dari kualitas suatu barang atau jasa untuk mengukur apakah bisa dikatakan tercapainya keberhasilan atau ketidakberhasilan.

Mutu memiliki pengertian yang beragam dan memiliki implikasi yang berbeda jika diterapkan pada sesuatu tergantung pada barang apa yang dihasilkan, dipakai dan anggapan orang. Gasperz

(2002) menjelaskan bahwa mutu memiliki banyak definisi yang berbeda, bervariasi, dari konvensional sampai modern. Definisi konvensional, mutu didefinisikan sebagai karakter langsung dari suatu produk, sedangkan definisi modern, mutu didefinisikan sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Namun konsep dasar mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki karena pada dasarnya tidak ada proses yang sempurna (Zazin, 2011, p, 54).

Definisi lain disampaikan oleh Daming dalam Arcaro (2006), mutu berarti pemecahan untuk mencapai penyempurnaan terus menerus. Sedangkan menurut Juran, mutu diartikan sebagai kesesuaian penggunaan atau tepat untuk pakai (Zazin, 2011, p, 55). Hal ini bisa disimpulkan berbeda-beda dari sudut pandang dan tanggapan orang pada suatu barang atau jasa sehingga mengakibatkan bermacam-macam pula dalam mendefinisikan dan menentukan sesuatu bisa mencapai yang namanya mutu.

Sehingga Mutu bisa dipahami sebagai sesuatu konsep yang absolut dan relatif. Mutu sebagai sesuatu konsep absolut merupakan idealisme yang tidak dapat dikompromikan, artinya sesuatu yang bermutu merupakan bagian standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli, seperti contoh mobil yang bermutu adalah mobil hasil rancangan istimewa, mahal dan memiliki interior dari kulit. Langka dan mahal berarti nilai penting dalam definisi mutu. Sedangkan mutu sebagai sesuatu konsep relatif artinya dikatakan ada mutu apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Produk atau layanan dalam konsep relatif tidak harus mahal dan eksekutif. Seperti contoh layanan katering sekolah dapat dikatakan bermutu jika memang telah memenuhi standar sehingga mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Dengan kata lain, layanan katering sekolah harus sesuai dengan tujuannya. Dengan demikian mutu dalam arti relatif memiliki dua aspek: pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi; dan kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan (Zazin, 2011, p, 56).

Sedangkan untuk mengetahui apa saja yang perlu dipersiapkan untuk menjaga dan terjaminnya mutu, maka harus mengetahui komponen-komponen dalam mutu, yang meliputi: 1) kepemimpinan dan strategi meliputi komitmen, kebijakan mutu, analisis organisasional, misi dan rencana strategi, serta kepemimpinan, 2) sistem dan prosedur, meliputi efisiensi administratif, pemaknaan data, ISO 9001, dan biaya mutu, 3) kerja tim, meliputi pemberdayaan, memanaj diri sendiri, kelompok, alat mutu yang digunakan, 4) asesmen diri sendiri, meliputi asesmen sendiri, monitoring dan evaluasi, survei kebutuhan pelanggan, dan pengujian standar.

C. Memahami konsep mutu pendidikan

Jika konsep mutu dihubungkan dengan pendidikan, maka konsep mutu pendidikan, harus dipahami dalam berbagai situasi. Situasi yang dimaksud adalah produk pendidikan, mutu pelayanan, pendidikan konsumen, atau kondisi lingkungan. Produk pendidikan berhubungan dengan pelayanan dan keberhasilan. Mutu pelayanan berhubungan dengan kepuasan. Sedangkan kondisi lingkungan ialah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi mutu.(Umar, 2016, p, 35).

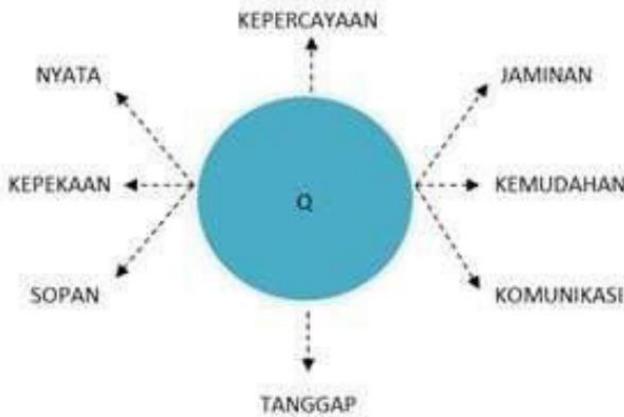
Mutu sangat dipengaruhi oleh lingkungan, karena lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap situasi atau kondisi pada suatu lembaga pendidikan. Jika lingkungan kondusif dan mendukung bisa berpengaruh terhadap pelayanan dan keberhasilan di lembaga pendidikan, sehingga nantinya akan berdampak kepada produk atau lulusan. Hal ini dikarenakan selama menempuh pendidikan peserta didik mendapatkan pelayanan yang baik dari pihak sekolah dan lingkungan yang sangat kondusif dan mendukung dalam melakukan aktivitas pembelajaran.

Oleh karenanya lembaga yang menyelenggarakan pendidikan, tidak dapat mengabaikan pertimbangan mutu dalam melaksanakan program kegiatan pendidikannya. Karena di dalamnya, terdapat perencanaan dan implementasi kebijakan-kebijakan kependidikan yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan visi dan misi lembaga.

Pada akhirnya, mutu pendidikan berkenaan dengan apa yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan(Umar, 2016 p, 36)

Mutu jasa atau layanan dalam dunia pendidikan, berbeda dimensinya dengan barang produksi. Dimensi mutu pada jasa atau layanan, terdiri dari kepercayaan (reliability), kepastian (assurance), kemudahan (access) komunikasi (communication), kepekaan (responsiveness), kesopanan (courtesy), memiliki sikap, perasaan dan pikiran yang sama dengan orang lain (emphaty), dan nyata (tangible)(Umar, 2016, p,37).

Di bawah ini digambarkan pola dimensi mutu jasa sebagai berikut: (Umar, 2016, p, 37).



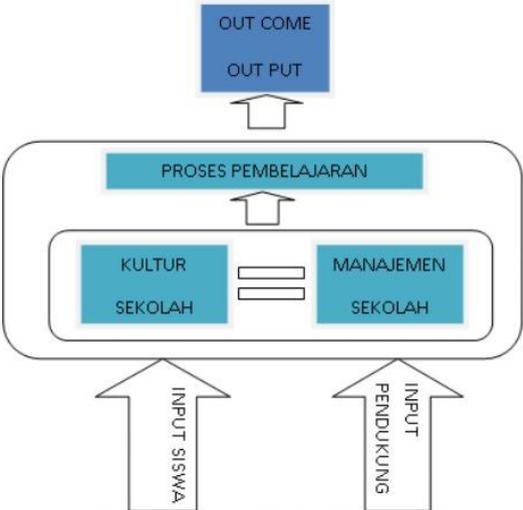
Gambar 3. Pola Dimensi Mutu Jasa
(Sumber: Modifikasi Russel: 1996)

Gambar di atas menunjukkan dalam mencapai mutu dibutuhkan berbagai dimensi yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan bersinergi. Sehingga untuk mencapai mutu jasa diperlukan kerja keras dari berbagai pihak yang berkaitan untuk melaksanakan dimensi-dimensi mutu tersebut.

Perlu diketahui bahwa proses pendidikan yang berlangsung disekolah mencakup tiga komponen utama, yakni 1) proses pembelajaran, 2) manajemen sekolah, dan 3) kultur sekolah. Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan saling pengaruh dan mempengaruhi, memiliki hubungan sebab akibat secara timbal-balik.

Sekolah sebagai suatu entitas mandiri mendapatkan masukan berupa peserta didik dan masukan instrumental seperti kurikulum, guru, buku, peralatan laboratorium. Keberadaan dan kualitas masukan instrumental bisa mempengaruhi pula kualitas proses yang ada di sekolah. Namun, bagaimana pengaruh kualitas masukan instrumental terhadap proses yang berlangsung di sekolah akan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini meneguhkan bagaimana peran penting posisi kepala sekolah dalam peningkatan mutu (Zamroni, 2011, p, 160)

Gambar di bawah ini untuk memperjelas uraian faktor peningkatan mutu di sekolah.



Gambar 4. Faktor Peningkatan Mutu

Ini menunjukkan dalam peningkatan mutu terdapat beberapa faktor, yakni diawali dari input siswa/input pendukung, kemudian nantinya akan mengalami proses kultur sekolah/manajemen sekolah, dan langkah selanjutnya akan terjadi yang namanya proses pembelajaran. Dari proses pembelajaran tersebut yang sebelumnya sudah dikemas melalui proses manajemen sekolah/kultur sekolah akan menghasilkan outcome/output peserta didik.

D. Total Quality Manajemen (TQM) dalam Pendidikan

1. Pengertian

Konsep Total Quality Management (TQM) berasal dari tiga kata, yaitu total, quality dan management. Fokus utama dari TQM adalah kualitas mutu. Total dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus (Umar, 2016, p, 39).

Sedangkan kata manajemen, secara etimologis berasal dari bahasa Inggris yaitu management yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Manajemen adalah tindakan, seni atau kebiasaan dalam menangani, mengelola, mengendalikan dan mengarahkan (Umar, 2016, p, 40)

Sehingga manajemen mutu yang lebih populer dengan istilah TQM adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (continuous performance improvement) pada setiap level atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Marno dan Supriyono Triyo, 2008,p, 110)

Jadi manajemen peningkatan mutu (TQM) dalam pendidikan sebagai mana yang dikutip oleh William (2000) didefinisikan sebagai sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat (Marno dan Supriyono Triyo, 2008, p, 110).

2. Tujuan

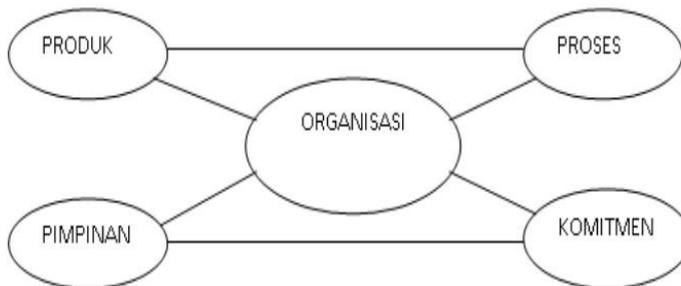
Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus menerus, dan terpadu. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksudkan tidak

sekaligus, melainkan dituju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan(Marno dan Supriyono Triyo, 2008, p, 112).

3. Karakteristik TQM dalam pendidikan

Karakteristik utama TQM meliputi: (1) memfokuskan pada kepentingan pelanggan, (2) memiliki obsesi terhadap kualitas tinggi, (3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, (4) memiliki komitmen jangka panjang, (5) memerlukan kerjasama tim, (6) memperbaiki proses secara berkelanjutan (7) menyelenggarakan pendidikan dan latihan TQM, (8) memberikan kebebasan yang terkendali, (9) ada kesatuan tujuan, dan (10) ada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono dan Diana 1996 dalam Burhanudin et al 2002, p, 18). Kesemuanya itu perlu dijadikan acuan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan TQM di lingkungan organisasi pendidikan

Keberhasilan TQM sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu: 1). Produk, 2) proses, 3) organisasi, 4) kepemimpinan, dan 5) komitmen (Burhanudin et al 2002, p, 18). Lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Lima Pilar TMQ

Kelima pilar di atas merupakan pondasi dasar bagi suatu organisasi jika menghendaki terwujudnya mutu yang diharapkan dan kelima saling berhubungan dan tidak bisa hanya dilakukan hanya satu atau dua pilar saja dalam penerapannya.

E. Penerapan Manajemen Mutu Pendidikan

Dalam penerapan manajemen mutu di sekolah diperlukan beberapa langkah dalam mewujudkannya. Penulis mengambil uraian dari bukunya Nur Zazin (2011) yang menjelaskan tentang analisis secara umum pada implementasi manajemen mutu di sekolah. Namun Penulis uraikan dengan cara memaparkan jawaban-jawaban atas hasil analisis tersebut. Penerapan manajemen mutu di sekolah berfokus pada:

1. Implementasi manajemen kelembagaan

Dalam implementasi manajemen kelembagaan, antara lain:

- a. Visi dan misi lembaga harus jelas
- b. Pemberdayaan SDM yang produktif secara maksimal
- c. Harus kompak semua elemen yang ada di sekolah
- d. Dukungan stakeholder dan dari pihak lain
- e. Kepemimpinan yang bijak dan mau menerima saran bawahan
- f. Ketersediaan sarana dan prasarana
- g. Seriusnya semua pihak dalam mewujudkan visi dan misi

2. Implementasi manajemen mutu kurikulum

Dalam implementasi manajemen mutu kurikulum guru merupakan aktor penting dalam mewujudkan mutu kurikulum. Sehingga beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh guru dalam menjalankan kurikulum adalah

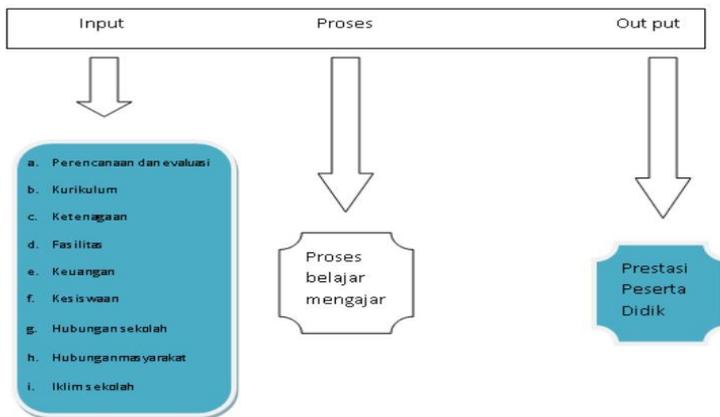
- a. Written Curriculum (road map) atau dokumen tertulis, misalnya silabus program tahunan, semester dan RPP harus menjadi suatu kebutuhan dan diadakan analisis atau pembahasan lebih lanjut
- b. Thought Curriculum (pemanfaatan Road map) harus maksimal, harus sesuai antara yang dibuat dan diajarkan kepada siswa
- c. Tested Curriculum, sebagai alat ukur keberhasilan kurikulum harus berjalan maksimal dan guru harus sepenuhnya melakukan hal-hal berikut:
 - 1) Supported Curriculum (guru harus profesional, gratifikasi yang memadai dan suasana akademik yang lebih efektif)

- 2) Hidden Curriculum (implikasi pelaksanaan kurikulum yang tersembunyi semestinya menjadikan siswa tetap semangat, guru lebih kreatif dan lembaga menjadi unggul dengan pelaksanaan pembelajaran yang tepat sasaran
3. Implementasi manajemen pembelajaran dan lulusan

Dalam implementasi manajemen mutu pembelajaran dan lulusan di sekolah harus sudah pada tahap:

 - a. Guru tidak hanya berbasis buku teks
 - b. Buku dianalisis
 - c. Ketuntasan belajar siswa tidak sebatas hanya sesuai buku, sesuai dengan kurikulum dan ujian Nasional
 - d. Tidak hanya berbasis LKS dan hanya memberikan tugas
 - e. LKS perlu dianalisis, termasuk kesesuaian materi dan kaitannya kehidupan sehari-hari
 - f. Guru harus mampu membuat soal sendiri termasuk tingkatan dalam semua ranah kemampuan, baik aspek kognitif, afektif dan psikomotrik
 - g. Penilaian hasil belajar harus ada di semua pelajaran dan semua ranah kemampuan

Dengan demikian yang menjadi penentu dalam berjalannya pembelajaran dan terwujudnya lulusan yang unggul adalah ada pada sektor sumber daya manusia, sebagaimana yang dituturkan oleh Umedi (Depdiknas, 1999), peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia (Zazin, 2011, p, 80). Ketiga fokus kajian dalam pelaksanaan manajemen mutu di sekolah yang diuraikan di atas merupakan pusat atau sumber dari terwujudnya suatu pendidikan yang bermutu. Sedangkan untuk gambaran dalam pencapaian mutu dalam lembaga pendidikan dibuat skema di bawah ini (Zazin,2011, p, 106).



Gambar 6. Pencapaian Mutu dalam Lembaga Pendidikan

Dari skema di atas menunjukkan dalam input banyak hal yang mempengaruhi mutu pendidikan dan kesemuanya saling keterkaitan, terpenting pula dalam proses belajar mengajar bagaimana bisa berjalan dengan baik, efektif dan bermakna, sehingga nantinya outputnya bisa menghasilkan prestasi-prestasi peserta didik.

Daftar Pustaka

- Burhanudin et al. 2002. Manajemen Pendidikan Wacana, Proses Dan Aplikasi Di Sekolah. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Marno dan Supriyono Triyo. 2008. Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. Bandung: PT Refika Adimata.
- Umar, Yusuf. 2016. Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu. Bandung: PT Refika Adimata.
- Usman, Husaini. 2014. Manajemen: Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan. Remaja Rosdakarya.
- Zamroni. 2011. Dinamika Peningkatan Mutu. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.
- Zazin, Nur. 2011. Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori Dan Aplikasi. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

BAB X

KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Ada suatu lembaga pendidikan tentunya ada suatu sistem yang bergerak dalam mengatur sistematika yang akan dijalankan oleh suatu lembaga pendidikan. Dalam sebuah pengaturan tersebut tentunya akan dibentuk struktural sebagai gambaran dari susunan tugas dan fungsi dalam suatu lembaga pendidikan. Dalam struktural tersebut terdapat seorang pemimpin yang bertugas sebagai seorang inovasi serta pengawas jabatan dari struktur yang lain dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. dalam struktur kependidikan, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang akan menentukan keberhasilan dan kemajuan suatu lembaga pendidikan. Didunia pendidikan Kepala sekolah dan pengawas – pengawas yang lain dikenal sebagai supervisi pendidikan atau yang sering disebut dengan pengawas pendidikan. adanya pengawasan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dan pegawai pendidik lainnya dengan cara memberi masukan dan bimbingan tentang cara dan metode yang baik serta profesional dalam melaksanakan pembelajaran.

Dengan berkembangnya supervisi di dunia pendidikan, tentu saja akan memberi pengaruh yang signifikan bagi dunia pendidikan di Indonesia. sehingga pendidik memiliki kompeten dalam mengembangkan pendidikan yang kreatif, aktif, efektif dan inovatif. Sehingga bisa membawa daya saing lembaga pendidikan tersebut di kancan internasional. Sebagai petugas sekolah seperti halnya guru

yang merupakan pelaku dalam kegiatan sekolah dituntut untuk dapat mengenal tempat bekerjanya seperti tentang apa yang terjadi di sekolah atau lembaga tersebut. Hal tersebut tentu akan membantu mereka dalam memperlancar tugasnya sebagai pengelola langsung proses belajar mengajar. Oleh karena itu guru harus memahami faktor langsung maupun tidak langsung dalam proses belajar mengajar.

B. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok atau individu dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu. Seluruh kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai usaha memengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan (leadership) berasal dari memimpin (lead). Kata lead berasal dari kata Anglo Saxon yang artinya jalur perjalanan kapal yang mengarahkan pelaut. Kata leader digunakan pada awal abad ke-13. Bush menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang menentukan tujuan-tujuan, memotivasi, dan menindak bawahannya. Pemimpin adalah orang yang memimpin, memberdayakan guru dan tenaga administrasi sekolah, mewakili sekolah, mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi bawahannya. Kepemimpinan di dalam lembaga pendidikan berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah atau rektor mampu untuk mendorong kinerja para guru atau dosen dan staf pegawainya serta menunjukkan sifat yang bersahabat, dekat, perhatian, serta penuh pertimbangan terhadap para guru baik secara kelompok maupun secara individual. Seorang pemimpin diharapkan dapat memengaruhi kelompok orang atau individu lain agar dapat melakukan tugas secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Berarti seorang kepala sekolah atau rektor harus mampu mempengaruhi guru atau dosen dan staf pegawainya untuk melakukan tugas dengan baik. Jika pemimpin tidak mampu untuk memengaruhi bawahannya, maka kepemimpinannya termasuk gagal, dan akibatnya perjalanan di dalam tubuh organisasi tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Stoner, kepemimpinan didefinisikan

sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan dalam tugasnya. Sedangkan menurut Robbinson, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan menurut Kartini Kartono, pemimpin adalah seseorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi dari berbagai definisi di atas, dapat ditarik suatu pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok.

Everret M. Rogers mendefinisikan kepemimpinan (leadership) sebagai berikut: “Leadership is commonly defined as the ability to influence others people behavior in a desired way”. Kita menyadari bahwa dalam hal kepemimpinan sudah barang tentu ada suatu tujuan tertentu yang akan dicapai sehingga seorang pemimpin (leader) juga membutuhkan pengikut (follower) untuk dapat merealisasikan tujuannya tersebut. Tidak mungkin ada leader tanpa follower. Follower dimaksud adalah rekan kerja yang berada di bawah kepemimpinannya. Dalam hal kerjasama antara leader dengan follower ini, D.W. Harding mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sikap “ One who guides and coordinates the efforts of a number of people (or at least one other person) while they perform some activity”.) Seorang pemimpin harus mampu membimbing dan mengkoordinir pengikutnya (anggota kelompoknya) dengan peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dalam hubungan ini, seorang pemimpin harus mampu memahami bahkan mementingkan kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dalam usaha-usahanya sebagai pemimpin. Bahkan seorang pemimpin tidak hanya cukup memperhatikan kebutuhan dari kelompoknya tetapi dia juga harus mampu menstimulir anggota kelompoknya, dan juga terlibat secara mendalam terhadap

emosi dan situasi yang mungkin terjadi dalam anggota kelompoknya. Untuk jelasnya, mengenai tugas-tugas pemimpin ini, Floyd Ruch menjelaskan sebagai berikut:

1. *Structuring the situation*
2. *Controlling group behavior*
3. *Spokesman of the group dengan Structuring the situation*

Dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus mampu mengambil kesimpulan-kesimpulan terhadap situasi yang rumit yang dihadapi kelompoknya, seorang pemimpin harus mampu memberikan satu kesimpulan yang dapat diterima oleh anggota kelompoknya. Disini pengetahuan pemimpin atas *frame of reference* dan *field of experience* dari anggota kelompoknya menjadi penting untuk diperhatikan. Sedangkan yang dimaksudkan dengan *controlling group behavior* artinya seorang pemimpin harus mampu menilai, dan bahkan mengarahkan sikap dan tingkah laku anggota kelompoknya sesuai dengan harapan yang dibutuhkan dalam tujuan kelompoknya. *Spokesman of the group* artinya dalam situasi tertentu, pemimpin harus mampu tampil ke depan berbicara atas nama kelompoknya. Informasi yang disampaikan harus mampu diterima oleh anggota kelompoknya, sehingga tidak timbul keluhan dan perasaan tidak puas atas hasil pembicaraan pemimpin tersebut.

Setiap pemimpin pasti memiliki cara dan gaya tersendiri dalam memimpin dirinya dan anggotanya. oleh karena itu seorang pemimpin miliki prinsip dan model tersendiri. Mc.Gregor dalam penelitiannya yang dikutip oleh Flippo merumuskan ada tiga prinsip kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pemimpin atas dasar situasi yang menghendaknya:

1. Pemimpin dengan Model Otokrasi Merupakan model kepemimpinan di mana pemimpin membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusat dalam diri satu orang.
2. Kepemimpinan Gaya Partisipatif atau Demokrasi Merupakan model kepemimpinan di mana pemimpin berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka karena dapat menyumbangkan sesuatu.

3. Kepemimpinan Model Kendali Bebas atau Liberal Model kepemimpinan ini adalah di mana pemimpin memberikan kekuasaan pada bawahan kelompok untuk dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan sendiri.

Namun pada prinsipnya kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan model yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satupun model yang dapat ditetapkan secara konsisten pada ragam situasi organisasi. Menurut para ahli tidak ada kepemimpinan yang baik untuk semua situasi sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda. karena itu aspek penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting daripada persoalan kemampuan pemimpin dalam memperlakukan semua unsur personil secara manusiawi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas dengan standar dan yang dipersyaratkan.

C. Pengertian dan Fungsi Supervisi Pendidikan

Pengertian Supervisi Pendidikan Dalam dunia pendidikan, supervisi selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini sudah tentu berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan berkomunikasi dan bergaul, baik dengan warga sekolah maupun dengan masyarakat, dan upaya membantu meningkatkan kesejahteraan mereka. Kegiatan-kegiatan di atas juga tidak bisa terlepas dari tujuan akhir setiap sekolah, yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Walaupun uraian di atas mencakup sejumlah kegiatan, namun kegiatan utamanya adalah meningkatkan proses pembelajaran, termasuk penguasaan materi pelajaran. Dari sini mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya.

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Terdapat beberapa istilah yang hampir sama dengan supervise, bahkan dalam pelaksanaannya

istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah-istilah tersebut antara lain: pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dilakukan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan. Untuk memperoleh pemahaman dan wawasan tentang supervisi, berikut dikemukakan beberapa pengertian supervise dari para ahli. Charter Good's Dictionary of Education mendefinisikan supervise sebagai suatu usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk mensimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran. Sementara dalam Petunjuk Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Sekolah, supervise diartikan sebagai bantuan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Sedangkan Pidarta memandang supervise sebagai kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul dalam mendidik dan mengajar siswanya. Diantara beberapa definisi supervise di atas terdapat beberapa kesamaan yaitu:

Fungsi:

1. Membantu sekolah dan pemerintah mencapai lulusan yang berkualitas.
2. Membantu guru mengembangkan profesinya.
3. Membantu sekolah bekerja sama dengan masyarakat

Tujuan:

1. Membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas.
2. Membantu guru mengembangkan pribadi, kompetensi, dan sosialnya.

3. Membantu kepala sekolah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat.
4. Ikut meningkatkan kerja sama dengan masyarakat atau Komite Sekolah.

D. Teknik dan Pendekatan Supervisi Pendidikan

1. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi merupakan cara-cara yang ditempuh supervisor untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah manajerial dengan sasaran kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan serta masalah-masalah lain yang berhubungan, serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan dan masalah akademik dengan sasaran para guru kelas dan atau mata pelajaran untuk memperbaiki proses pembelajaran di kelas, di laboratorium, dan atau di alam bebas serta memperbaiki pencapaian hasil belajar peserta didik.

2. Pendekatan dalam Supervisi

Pendidikan Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervise pendidikan sering didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan supervise pendidikan sangat bergantung pada prototype guru. Secara teoretis, terdapat beberapa pendekatan yang digunakan supervisor dalam melakukan supervisi pendidikan sebagai berikut:

a. Pendekatan Langsung (*direct approach*)

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat langsung. Pendekatan langsung ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi behaviorisme yang pada prinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respons terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena itu, guru yang mengalami kekurangan, perlu diberi rangsangan agar dia dapat bereaksi. Perilaku supervisor dalam pendekatan langsung adalah sebagai berikut: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolak untuk, dan memberi penguatan.

b. Pendekatan tidak langsung (*non-direct approach*)

Pendekatan non-direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor memberikan kesempatan yang sebanyak mungkin kepada kepala sekolah dan para guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologi humanistic yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai. Oleh karena itu pribadi kepala sekolah dan guru yang akan dibina begitu dihormati sehingga supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah dan guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif sebagai berikut: mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan permasalahan.

c. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan Kolaboratif adalah pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dengan pendekatan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, supervisor dan kepala sekolah, guru dan staf sekolah bersma-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi. Perilaku supervisor dalam pendekatan kolaboratif sebagai berikut menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan yang kemudian dinegosiasi berama-sama dan dicari pemecahan permasalahannya.

E. Korelasi Kepemimpinan

Dalam Pendidikan Dengan Supervisi Pendidikan Hubungan antara kepemimpinan dengan supervisi sangat erat sekali, bahkan dapat dikatakan bahwa tiada kepemimpinan tanpa supervisi. Supervisi berperan sangat menentukan dalam hal berhasil tidaknya suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin yang sukses, di antaranya adalah keahlian dirinya dalam menguasai supervisi yang efektif. Tujuan Evaluasi Program Arikunto dan Jabar mengatakan bahwa tujuan diadakannya supervisi adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan

program. Ada tujuh elemen yang harus dilakukan menurut Brikerhoff dalam Arikunto dan Jabar, untuk pelaksanaan evaluasi, yaitu:

- 1) penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*),
- 2) penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*),
- 3) pengumpulan informasi (*collecting information*),
- 4) analisis dan intepretasi informasi (*analyzing and interpreting*),
- 5) pembuatan laporan (*reporting information*),
- 6) pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*), dan
- 7) evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluation*).

Dari beberapa uraian yang telah disebutkan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pencapaian kepuasan kerja guru tidak lepas dari peranan seorang pemimpin (Kepala Sekolah atau Rektor) termasuk juga gaya kepemimpinan yang diterapkan pada guru atau dosen. Bass mengemukakan dua model gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional lebih berpusat pada kegiatan memotivasi guru atau dosen untuk meningkatkan performansi dengan cara mengembangkan kesadaran akan nilai dan tujuan dalam bekerja atau mengajar. Dalam gaya kepemimpinan transformasional terjadi proses perubahan atau transformasi pola pikir, pemahaman akan nilai kerja dan motivasi kerja dari para guru untuk mencapai suatu hasil kerja yang lebih baik. Berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan guru yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Pemimpin transaksional mengembangkan pemberian penghargaan (*reward*) atau punishment dengan adanya suatu kondisi. Artinya guru atau dosen yang berprestasi akan diberikan penghargaan sementara yang prestasinya kurang baik akan diberikan punishment.

Setelah melihat perbedaan di atas, dapat kita simpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, lebih tepat untuk digunakan sebagai suatu pendekatan dalam rangka meningkatkan kinerja guru

berikut stafnya. Gaya kepemimpinan ini mengajak semua stakeholder untuk terlibat aktif dalam mengembangkan suatu organisasi secara bersama-sama. Setiap jenjang structural diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensinya masing-masing. Hal ini sejalan dengan tujuan utama dari supervisi yang tidak hanya terfokus pada penilaian melainkan lebih mengarah kepada proses pembimbingan dan pengarahan. Hal ini juga yang menjadi tugas yang paling esensial dari seorang pemimpin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan supervisi pendidikan ini saling terkait, tak terpisahkan satu sama lain.

Daftar Pustaka

- Anizah dan Winda Fitri Maretta, *Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru*, dalam *Jurnal JMKSP*, Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2017.
- Husaini Usman, *Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Oktober 2015, Th. XXXIV, No. 3.
- Imam Setiyono, *Supervisi Pendidikan Sekolah Dasar*, dalam *Jurnal Pendidikan Dasar*, Vol. 6, No. 1, 2005.
- Mulyasa, H.E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009.
- Purwanto, M. Ngalm, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Sahertian, Piet A. 2000. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Theresia Setyowati dkk, *Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Supervisi Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Honorer Kecamatan Sidoharjo Kabupaten Wonogiri*, dalam *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 2, No. 1.
- Tasmara, Toto, *Komunikasi Dakwah*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997.

GLOSARIUM

1. **Aktivasi Desain**, Terjadinya penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.
2. **Aktivitas Intelligensi**, Penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.
3. **Kolegialitas**, Terlibatnya semua pihak pada keputusan yang telah diambil yang kemudian terbentuk tim yang bersifat kolegial.
4. **Kekuasaan Referensi**, Kekuasaan yang bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin.
5. **Kekuasaan Legitimasi**, Kekuasaan yang didasarkan persepsi bawahan bahwa pemimpin punya hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
6. **Keterampilan Konseptual**, Keahlian manajer untuk melihat secara holistik antara bagian yang saling bergantung, mendapatkan, menganalisis, dan menginterpretasikan seluruh informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
7. **Kemampuan Analitis**, Kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
8. **Perencanaan Meso**, yaitu bentuk kebijaksanaan yang dijabarkan kedalam skala kecil dan bersifat operasional.
9. **Departemenisasi**, Proses konversasi fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi.
10. **Pelimpahan Otoritas**, Setiap posisi tertentu dalam organisasi baru memiliki arti setelah dilekati dengan otoritas organisasi.

Otoritas organisasi artinya kekuasaan atau hak untuk memberikan perintah untuk menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain.

11. **Pendekatan Pembelajaran**, Titik tolak atau sudut pandang terhadap proses pembelajaran, yang merujuk pada pandangan tentang terjadinya suatu proses yang sifatnya masih sangat umum, di dalamnya mewadahi, menginsiprasi, menguatkan, dan melatari metode pembelajaran dengan cakupan teoretis tertentu.
12. **Strategi Pembelajaran**, kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan guru dan siswa agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien.
13. **Metode Pembelajaran**, cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran.
14. **Teknik Pembelajaran**, cara yang dilakukan seseorang dalam mengimplementasikan suatu metode secara spesifik.
15. **Taktik Pembelajaran**, gaya seseorang dalam melaksanakan metode atau teknik pembelajaran tertentu yang sifatnya individual.
16. **Model Pembelajaran**, bentuk pembelajaran yang tergambar dari awal sampai akhir yang disajikan secara khas oleh guru.
17. **Desain Pembelajaran**, menunjuk kepada cara-cara merencanakan suatu sistem lingkungan belajar tertentu setelah ditetapkan strategi pembelajaran tertentu.
18. **Unit Pelaksana Teknis Dinas** yang selanjutnya disebut UPTD adalah unsur pelaksan teknis operasional dan atau penunjang Dinas pada Dinas Pendidikan Kabupaten.
19. **Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)** adalah kriteria ketuntasan minimal masing-masing indikator yang ditetapkan dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata peserta didik, kompleksitas indikator, dan kemampuan sumber daya pendukung.
20. **Kurikulum** adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

21. **Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)** adalah kurikulum yang dikembangkan sendiri oleh satuan pendidikan (sekolah) sesuai karakteristik, kondisi, dan potensi daerah, sekolah dan peserta didik dengan mengacu pada Standar Isi (SI), Standar Kompetensi Lulusan (SKL), Pelaksanaan SI dan SKL, dan Rambu-rambu penyusunan KTSP yang dibuat oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).
22. **Pengawas Sekolah** adalah tenaga Kependidikan yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan anak usia dini, dasar, dan menengah.
23. **Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)** adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam Standar Isi dan dijabarkan dalam Silabus.
24. **Silabus** adalah rencana pembelajaran pada suatu dan/atau kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/ pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar.
25. **Standar Isi** adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
26. **Standar Kompetensi Lulusan (SKL)** adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
27. **Standar Proses** adalah standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.

28. **Standar Penilaian Pendidikan** adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.
29. **Standar Nasional Pendidikan** (SNP) adalah kriteria minimal tentang berbagai aspek yang relevan dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional yang harus dipenuhi oleh penyelenggara dan/atau satuan pendidikan, yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Tellma Monna Tiwa, M.Si Lahir di Motoling, 4 Juli 1962. Pada tahun 1981 penulis memulai pendidikan Strata Satu di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Manado dan sekarang telah menjadi Universitas Negeri Manado (UNIMA) pada Program Studi Psikologi Pendidikan dan Bimbingan dan lulus tahun 1986. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Dua (S2) di Program Studi Psikologi Universitas

Padjajaran Bandung dan lulus tahun 1999 dengan gelar akademik Master Sains (M.Si.) Penulis melanjutkan pendidikannya ke jenjang Strata Tiga (S3) di Program Pascasarjana UNIMA Program Studi S3 Manajemen Pendidikan dan lulus pada tahun 2019 dengan gelar akademik Doktor (Dr.).

Tahun 2002 penulis mengikuti pelatihan Sertifikasi Instrumen Tes Bimbingan dan Konseling yang diselenggarakan oleh Pascasarjana Universitas Negeri Malang selama 40 hari.

Karir sebagai dosen dimulai dari tahun 2005 sampai sekarang di Program Studi Psikologi Universitas Negeri Manado (UNIMA). Penulis aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta aktif dalam menulis artikel di bidang Pendidikan, yang telah dipublikasikan dalam jurnal-jurnal bereputasi, baik nasional maupun internasional, seperti "*Effect of Supervision of Headmaster Learning and Achievement Motivation on Working Climate at Public High*

School” yang dipublikasikan di International Journal of Advanced Educational Research pada tahun 2018. Tahun 2021 juga penulis mempublikasikan artikel pada International Journal of Integrated Education dengan judul *Implementation of Education Digitalization Policy in the Era of The Covid-19 Pandemic*.