

Dr. HENDRO WIDODO, M.Pd.
ETYK NURHAYATI, M.Pd.



MANAJEMEN PENDIDIKAN

Sekolah, Madrasah, dan Pesantren



Dr. HENDRO WIDODO, M.Pd.
ETYK NURHAYATI, M.Pd.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Sekolah, Madrasah, dan Pesantren



Penerbit **PT REMAJA ROSDAKARYA** Bandung

MANAJEMEN PENDIDIKAN Sekolah, Madrasah, dan Pesantren

Penulis: Dr. Hendro Widodo, M.Pd.
Etyk Nurhayati, M.Pd.
Editor: Nur Asri
Desainer sampul: Reni Armanita
Layout: Roni Sukma Wijaya

RR.PK 0448-01-2020
ISBN 978-602-446-444-8
Cetakan pertama, April, 2020

Diterbitkan oleh:
PT REMAJA ROSDAKARYA
Jln. Ibu Inggit Garnasih No. 40
Bandung 40252
Tlp. (022) 5200287
Fax. (022) 5202529
e-mail: rosdakarya@rosda.co.id
www.rosda.co.id

Anggota IKAPI

Hak Cipta yang dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Copyright © Hendro Widodo &
Etyk Nurhayati, 2020

Dicetak oleh:
PT Remaja Rosdakarya
Offset - Bandung



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. atas segala nikmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat segera dibaca dan ditelaah oleh para pemikir, pemerhati, pengembang, dan pelaksana pendidikan, baik di sekolah, madrasah, dan pesantren. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad Saw. yang telah menjadi pemimpin spiritual umat dengan membawa agama Islam sebagai *rahmatan lil-'alamin*.

Sekolah, madrasah, dan pesantren sebagai lembaga pendidikan mengemban amanah konstitusi terhadap tumbuh kembang peserta didik menjadi manusia holistik, yakni yang mampu mengembangkan potensi kemanusiaannya mencakup potensi kognitif, emosional, spiritual, sosial, fisik dan kreativitas. Guna tercapainya tujuan sekolah, madrasah, dan pesantren, maupun lembaga pendidikan lain perlu memahami berbagai aspek manajemen pendidikan.

Kajian buku ini disampaikan secara praktis dan lebih realistis dengan kajian khusus konsep, fenomena, dan implementasi serta strateginya. Tujuannya agar pimpinan lembaga pendidikan, para praktisi pendidikan maupun mahasiswa serta yang menekuni atau berkepentingan dengan kajian manajemen pendidikan lebih mudah mempelajarinya sesuai dengan kenyataan yang dihadapi dalam lembaga pendidikan.

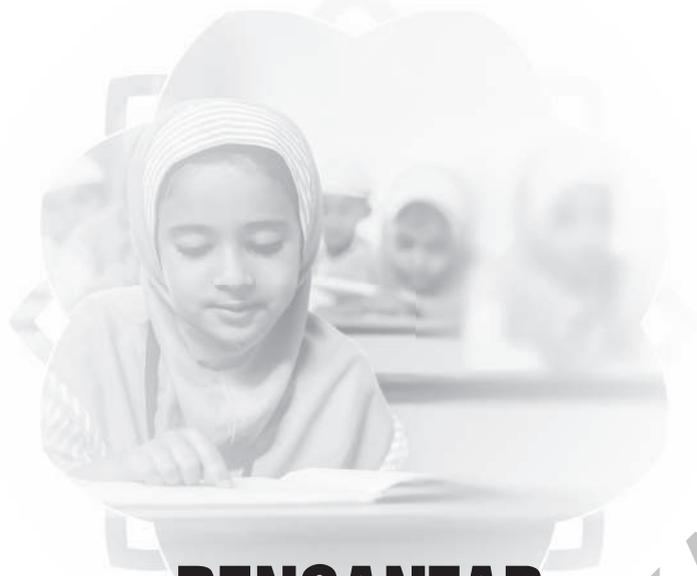
Kehadiran buku teks ini berhubungan langsung dengan mata kuliah yang terdapat di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, sehingga bab-bab yang dikaji disesuaikan dengan kajian-kajian yang dipelajari oleh para mahasiswa. Selain itu, gagasan-gagasan teoretis berasal dari beberapa referensi yang telah ada dan ditambah pula langkah praktis berdasarkan pengalaman penulis dalam melaksanakan profesi seorang akademisi (dosen) dan praktisi pendidikan/kepala madrasah.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada istriku Etyk Nurhayati, M.Pd. yang ikut serta menuangkan pemikirannya pada penulisan buku ini sehingga menambah kajian praktis yang relevan dengan profesi sebagai pendidik di Madrasah. Kepada anak-anakku, Nasywa Zahlia Ramadhani, Farchan Ilymy Musyaffa, dan Muhammad Ilyas Al-Farizi yang telah banyak berkorban kehilangan waktu tuk bersama selama penulis menyelesaikan naskah ini hingga terwujud dalam karya buku ini. Teman-teman di Majelis Dikdasmen PWM DIY yang telah menjadi tempat dialog kultural dan membangun atmosfer intelektual dalam ranah pemikiran dan implementatif di sekolah, madrasah, dan pesantren.

Akhirnya, penulis sampaikan ucapan terima kasih setulus hati atas kesediaan Prof. Dr. Suharsimi Arikunto yang telah menuliskan kata pengantar dalam buku ini. Begitu pula kepada Penerbit PT Remaja Rosdakarya yang telah bersedia menerbitkan buku ini. Kepada kampusku tercinta tempat penulis mengabdikan, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, terima kasih atas kesempatan pada penulis untuk berkarya menghasilkan buku referensi yang dapat dijadikan buku ajar dan referensi perkuliahan. Kepada pembaca, penulis menyadari akan banyak kekurangan-kekurangan yang ada dalam isi buku. Oleh karena itu, mohon maaf apabila ditemukan hal-hal yang kurang berkenan dan mengharapkan masukan dari pembaca untuk perbaikan dan kesempurnaan buku ini. Dengan harapan semoga hadirnya buku ini memberikan manfaat pada praktisi pendidikan, penyelenggara pendidikan, mahasiswa, maupun pengambil kebijakan pendidikan.

Yogyakarta, 20 Januari 2020

Penulis



PENGANTAR

Prof. Dr. Suharsimi Arikunto

Pendidikan merupakan suatu proses kegiatan manusia yang sangat penting bagi kehidupan. Inti dari kegiatan pendidikan tersebut ada di dalam proses pembelajaran. Semakin tinggi hasil dari proses transformasi pendidikan, diharapkan semakin tinggi harapan tentang kegiatan pendidikan tersebut. Keberhasilan proses pembelajaran di sekolah ditunjang dengan kegiatan administrasi dan manajemen. Kedua hal tersebut bekerja saling melengkapi, karena keduanya merupakan "pelayan" dan "pendukung" bagi kegiatan pembelajaran.

Buku *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren* ini merupakan sesuatu yang sangat diperlukan bagi lembaga pendidikan (sekolah, madrasah, dan pesantren) karena ketiganya bertugas melaksanakan pembelajaran sekaligus menggunakan pekerjaan manajemen.

Buku *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren* ini mencerminkan tugas-tugas manajerial yang berharga bagi kepala sekolah dan penyelenggaraan pendidikan. Isinya sudah menyeluruh mulai dari kegiatan pembelajaran dengan kelasnya, dilanjutkan dengan uraian tentang bagaimana meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Sesudah dijelaskan tentang bagaimana mutu lembaga pendidikan secara mendetail mengenai

operasional sekolah dilanjutkan dengan upaya mengatasi kesulitan yang biasanya juga terjadi di sekolah, antara lain masalah konflik yang mungkin terjadi antara guru dengan guru, antara guru dengan siswa, dan antara guru atau siswa dengan tenaga kependidikan.

Selanjutnya untuk menikmati uraian tentang masalah-masalah yang penting dalam pendidikan, pembaca tidak akan kecewa membaca buku ini. Namun demikian, penulis juga sudah meminta maaf seandainya ada kekurangan atau kekhilafan dalam menuangkan keinginan menelurkan ide-idenya dalam buku ini.

Yogyakarta, 18 Februari 2020

Penulis

PT REMAJA ROSDAKARYA



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR — iii

PENGANTAR — v

DAFTAR ISI — vii

BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN — 1

- A. Sejarah Manajemen — 1
- B. Pengertian Manajemen — 3
- C. Manajemen Pendidikan — 11

BAB II OBJEK GARAPAN MANAJEMEN PENDIDIKAN — 23

- A. Manajemen Kurikulum — 23
- B. Manajemen Peserta Didik — 34
- C. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan — 47
- D. Manajemen Sarana dan Prasarana — 55
- E. Manajemen Keuangan Sekolah — 66
- F. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Husemas) — 79

- BAB III MANAJEMEN PEMBELAJARAN — 87**
- A. Konsep Manajemen Pembelajaran — 87
 - B. Ruang Lingkup Manajemen Pembelajaran — 89
 - C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pembelajaran — 101
 - D. Pembelajaran yang Efektif — 103
 - E. Pembelajaran Berbasis HOTS — 109
- BAB IV MANAJEMEN KELAS — 123**
- A. Pengertian Manajemen Kelas — 124
 - B. Prinsip-Prinsip Manajemen Kelas — 126
 - C. Dinamika Kelas — 128
- BAB V KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH — 141**
- A. Kepemimpinan — 143
 - B. Kepala Sekolah Perempuan — 160
 - C. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah — 168
 - D. Strategi Kepala Sekolah dalam Pendidikan Karakter — 172
 - E. Peran Kepala Sekolah dalam Membudayakan Penelitian pada Guru — 183
- BAB VI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH — 187**
- A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah — 188
 - B. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah — 191
 - C. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah — 192
 - D. Prinsip Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah — 199
 - E. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah — 200
- BAB VII MANAJEMEN MUTU SEKOLAH — 205**
- A. Pengertian Mutu — 208
 - B. Mutu Pendidikan — 210
 - C. Budaya Mutu — 213
 - D. Jaminan Budaya Mutu — 219
 - E. Strategi Meningkatkan Mutu Sekolah — 222

BAB VIII MANAJEMEN MADRASAH — 229

- A. Makna "Islam" dalam Manajemen Lembaga Pendidikan Islam — 233
- B. Eksistensi dan Problematika Madrasah — 234
- C. Peningkatan Mutu Madrasah — 248
- D. Langkah Strategis Peningkatan Mutu Madrasah — 260
- E. Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Revolusi Industri 4.0 — 264

BAB IX MANAJEMEN PESANTREN — 279

- A. Konsep Kebudayaan dan Perkembangannya — 281
- B. Kemunculan Pesantren di Indonesia — 285
- C. Kemunculan Sekolah di Indonesia — 289
- D. Kemunculan Madrasah di Indonesia — 291
- E. Strategi Pengembangan Pesantren — 293
- F. Pragmatisme Instrumental, Potret Pendidikan Islam Indonesia — 295

BAB X MANAJEMEN PERUBAHAN — 311

- A. Pengertian Manajemen Perubahan — 312
- B. Penyebab Perubahan — 315
- C. Komponen Perubahan — 318
- D. Waktu Perubahan — 325
- E. Tahapan dalam Mengelola Perubahan — 327

BAB XI MANAJEMEN KONFLIK — 333

- A. Pengertian Konflik — 334
- B. Macam-Macam Konflik — 335
- C. Manajemen Konflik — 337
- D. Tujuan Manajemen Konflik — 337
- E. Dampak Konflik — 339
- F. Penyelesaian Konflik — 341



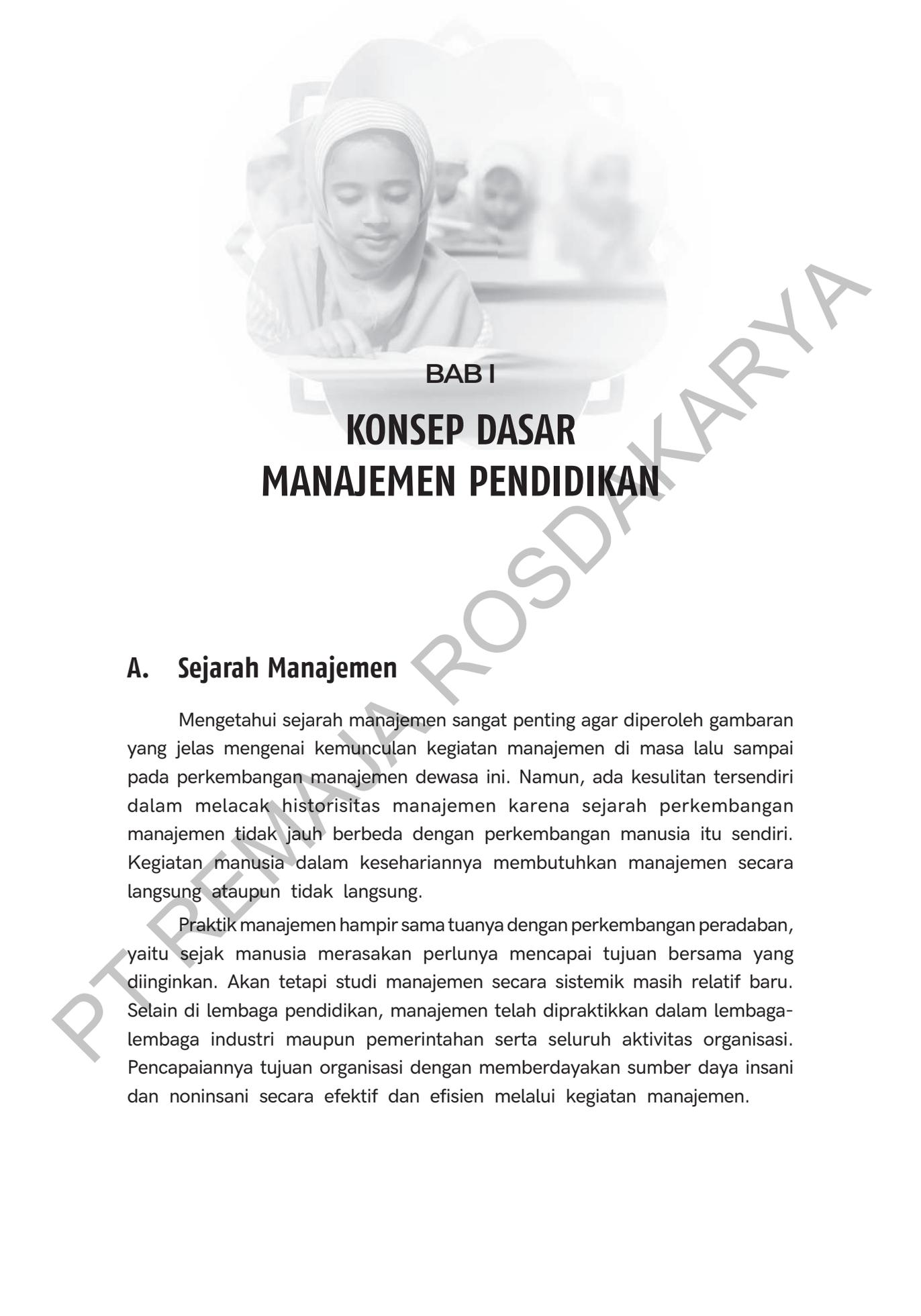
DAFTAR PUSTAKA — 351

GLOSARIUM — 371

INDEKS — 377

TENTANG PENULIS — 391

PT REMAJA ROSDAKARYA



BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Sejarah Manajemen

Mengetahui sejarah manajemen sangat penting agar diperoleh gambaran yang jelas mengenai kemunculan kegiatan manajemen di masa lalu sampai pada perkembangan manajemen dewasa ini. Namun, ada kesulitan tersendiri dalam melacak historisitas manajemen karena sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Kegiatan manusia dalam kesehariannya membutuhkan manajemen secara langsung ataupun tidak langsung.

Praktik manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, yaitu sejak manusia merasakan perlunya mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Akan tetapi studi manajemen secara sistemik masih relatif baru. Selain di lembaga pendidikan, manajemen telah dipraktikkan dalam lembaga-lembaga industri maupun pemerintahan serta seluruh aktivitas organisasi. Pencapaiannya tujuan organisasi dengan memberdayakan sumber daya insani dan noninsani secara efektif dan efisien melalui kegiatan manajemen.

Dilihat dari sejarah perkembangannya, polarisasi manajemen dibagi ke dalam beberapa fase utama, yaitu:

1. Fase Prasejarah (dari masa sebelum Masehi dan berakhir pada 1 M)
Kegiatan manajemen pada fase prasejarah mencakup pada masa peradaban Mesopotamia, Babilonia, Mesir Kuno, Tiongkok Kuno, Romawi Kuno, dan Yunani Kuno. Pada zaman Mesopotamia telah mempergunakan uang logam sebagai alat tukar menukar barang untuk mempermudah proses perdagangan. Zaman Babilonia ditandai adanya "Taman Tergantung" yang proses pembuatannya sulit ditandingi oleh manusia modern. Zaman Mesir Kuno dibuktikan dengan adanya "papyrus" sebagai arsip tentang peradaban kala itu (*Pyramide* pun merupakan bukti hasil budaya besar). Pada tahun 3000 SM, seorang arsitek Mesir Kuno mewujudkan karyanya berupa piramida Cegos. Piramida ini terdiri atas 2.300.000 batu dengan berat rata-rata setiap batu 0,75 ton, tersusun rapi dan kokoh. Ratusan ribu tenaga kerja terlibat dalam pembangunan piramida tersebut. Tanpa adanya pelaku manajemen dalam pembangunan, piramida itu mungkin tidak akan terwujud. Setelah peradaban Mesir Kuno, kemudian Tiongkok Kuno ditandai administrasi kepegawaiannya yang sangat baik. Demikian baiknya maka banyak prinsip-prinsip administrasi kepegawaian modern dipinjam dari prinsip-prinsip administrasi kepegawaian Tiongkok Kuno. Romawi Kuno dengan karya Cicero yang berjudul *De Officii* (*The Office*) dan *De Legibus* (*The Lay*) dan Yunani Kuno dengan konsep demokrasi. Asal kata *demokrasi* dari Bahasa Yunani *demos* yang berarti rakyat, dan *kratos* yang berarti kekuasaan. Dengan demikian, demokrasi dimaksudkan kekuasaan di tangan rakyat.
Ditelusuri lebih lanjut, di Indonesia pun pada hakikatnya sudah berlangsung praktik manajemen, yaitu pada masa prasejarah. Berdirinya Candi Borobudur pada abad ke-8 SM dan Candi Prambanan pada abad ke-9 SM juga merupakan indikasi bahwa manajemen telah lama dilakukan di Indonesia.
2. Fase Sejarah (tahun 1 Masehi sampai dengan tahun 1886)
Bermula dari sumbangan gereja Katolik Roma, yang telah memiliki ajaran suci dan kerapian organisasi. Zaman ini memunculkan tokoh-

tokoh pengembangan administrasi. Salah satu di antaranya adalah George Von Zincke yang menulis 537 karya ilmiah, 175 di antaranya tentang administrasi pertanian. Tulisannya pada zaman Revolusi Industri di Inggris pun memengaruhi sistem administrasi secara luas.

3. Fase modern (tahun 1886 hingga saat ini)

Pada zaman ini perkembangan manajemen didasari oleh munculnya tokoh-tokoh administrasi/manajemen modern. Frederick W. Taylor telah memelopori timbulnya Gerakan Manajemen Ilmiah di Amerika Serikat dengan mengeluarkan karya ilmiah *The Principles of Scientific Management*. Karya tersebut diterbitkan tahun 1911. Semenjak itu, Taylor dianggap dan terkenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah (*The Father of Scientific Management*). Sedangkan di Perancis ada Henry Fayol yang membahas manajemen perusahaan dengan bukunya *Administration Industrielle et General* yang diterbitkan pada tahun 1916. Henry Farol terkenal dengan sebutan Bapak Administrasi Modern. Setelah lima tahun kemudian buku karya Henry Fayol diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan judul *General and Industrial Management* (Siagian, 1997).

Gambaran singkat sejarah manajemen yang telah diuraikan menunjukkan praktik manajemen sudah muncul sejak peradaban manusia. Karena ketika manusia melakukan usaha kerja bersama-sama dalam pencapaian tujuan bersama saat itu pun telah ada dan terjadi kegiatan manajemen.

B. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen pada zaman sekarang sudah tidak asing lagi di telinga masyarakat, karena dalam segala hal kegiatan manajemen menjadi sebuah tiang pokok yang selalu menjadi penyangga dalam sebuah kegiatan organisasi. Kegiatan organisasi pula sudah sangat terkenal di masyarakat, sehingga kata manajemen tidak dapat dipungkiri telah merasuk dalam setiap kegiatan.

Manajemen merupakan suatu kata yang sering diucapkan oleh banyak orang—ahli atau pakar maupun awam sekalipun, namun tidak

mudah memperoleh definisi dan ruang lingkup yang sama sehingga definisi manajemen dari para ahli tidak ada yang sama persis. Akan tetapi, dari berbagai definisi yang diajukan tidak keluar dari substansi manajemen pada umumnya, yaitu usaha mengatur seluruh sumber daya guna tercapainya efektivitas dan efisiensi tujuan yang telah ditetapkan.

Secara definitif belum ada definisi manajemen yang mapan digunakan secara universal. Definisi yang telah disampaikan oleh para tokoh manajemen sangatlah variatif karena sudut pandang dan latar belakang keilmuan tokoh manajemen dalam memaknai manajemen.

Dari segi etimologi, kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage (mengelola)*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2006:5).

Manajemen berasal dari kata *manage (to manage)* yang berarti "*to conduct or to carry on, to direct*" (*Webster Super New School and Office Dictionary*), dalam Kamus Inggris-Indonesia kata *Manage* diartikan "Mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola" (John M. Echols, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*), *Oxford Advanced Learner's Dictionary* mengartikan 'to Manage' sebagai "*to succeed in doing something especially something difficult... Management the act of running and controlling business or similar organization.*" Sementara itu, dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* 'Manajemen' diartikan sebagai "Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran."

Makna terminologisnya, manajemen didefinisikan oleh berbagai ahli dengan ungkapan yang beragam. Menurut Daft (1991:5), "*management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.*" (Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan, serta sumber daya organisasi). Sapre (2002:102), mendefinisikan

"management is a set of activities directed towards efficient and effective of organizational resources in order to achieve organizational goals." Menurut R. Terry (Amirullah & Hanafi, 2002:4), "management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources." (Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya). Sementara itu Rue & Byars (2000:4) mengatakan "management is a form of work activities involves coordinating an organization's resources—land, labor, and capital—toward accomplishing organizational objectives". Di sini manajemen diartikan sebagai bentuk kerja sama dalam suatu kegiatan melalui pengoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber daya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Adapun menurut Hasibuan (1995:3), manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pandangan Siagian (1997: 5) manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

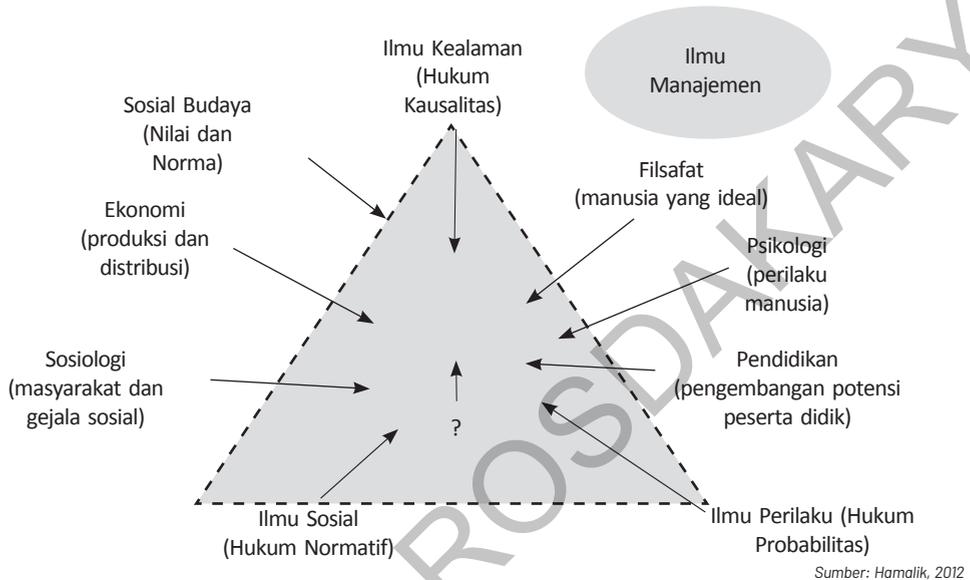
Memperhatikan beberapa definisi di atas nampak jelas bahwa perbedaan formulasi hanya dikarenakan titik tekan yang berbeda namun prinsip dasarnya sama, yakni bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada.

Banyak ahli mendefinisikan manajemen dengan ragam pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu, berikut ini dijelaskan pengertian manajemen dari empat dimensi.

1. Manajemen sebagai Ilmu

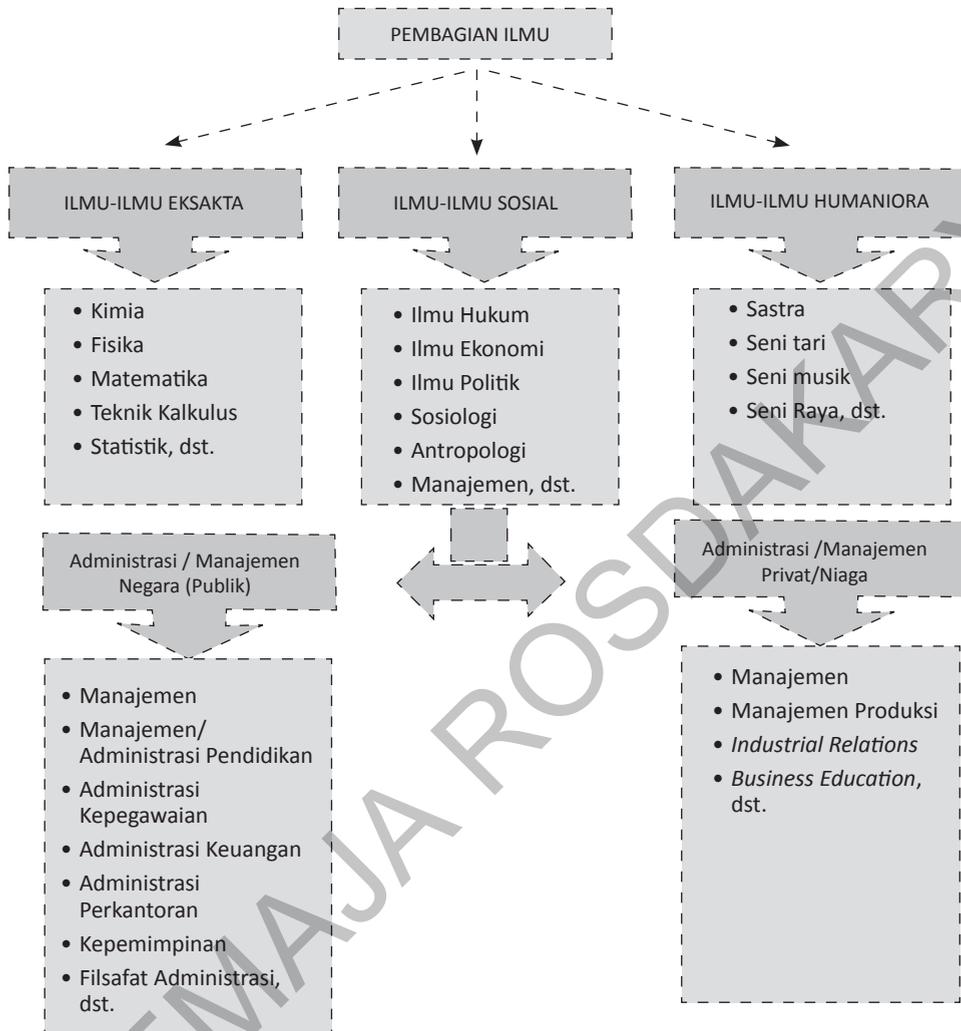
Manajemen dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dilihat sebagai suatu pengetahuan yang sistematis untuk memahami orang lain bekerja. Manajemen adalah suatu disiplin ilmu yang memiliki objek studi, sistematika, metode, dan pendekatan. Dalam kerangka ini, ilmu manajemen didukung

oleh disiplin-disiplin ilmu lainnya, seperti filsafat, psikologi, pendidikan, sosiologi, ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan sebagainya. Ilmu manajemen dipengaruhi dan menggunakan hukum kausalitas, normatif, dan probabilitas (Hamalik, 2012:28).



Gambar 1.1 Kerangka studi ilmu manajemen dilihat dari sudut ilmu kealaman, ilmu sosial, dan ilmu perilaku

Sedangkan Kurniadi dan Machali (2013:122) memandang bahwa manajemen pendidikan adalah suatu disiplin ilmu terapan (*applied science*) dari kelompok ilmu-ilmu sosial (*humaniora*) karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip-prinsipnya diterapkan untuk meningkatkan kebaikan hidup manusia. Jika distrukturkan, posisi ilmu manajemen pendidikan berada pada posisi sebagaimana dalam Gambar 1.2 berikut.



Sumber: Kurniadi dan Machali, 2013:122

Gambar 1.2 Posisi ilmu manajemen pendidikan dalam ilmu pengetahuan

Memperhatikan Gambar 1.2, disiplin ilmu manajemen banyak mendapat sumbangan dari berbagai disiplin lainnya. Pada hakikatnya, ilmu manajemen bersifat multidisiplin dan memberikan pengaruh pada proses dan produk manajemen secara keseluruhan. Bahkan dapat sebagai transdisipliner terhadap ilmu lain karena pada setiap sisi-sisi kehidupan ini perlu dikelola dengan baik.

Manajemen disebut sebagai suatu ilmu pengetahuan karena telah dipelajari sejak lama dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan di dalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen. Gejala-

gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori.

Tabel 1.1 Pendapat pakar tentang manajemen

No	Pengertian Manajemen	Pendapat
1.	<i>The most comprehensive definition views management as an integrating process by which authorized individual create, maintain, and operate an organization in the selection an accomplishment of it's aims.</i>	Lester Robert Bittel (Ed), 1978: 640
2.	Manajemen itu adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumber daya yang menurut suatu perencanaan (<i>planning</i>) diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu.	Prajudi Atmosudirdjo, 1982: 124
3.	<i>Management is the use of people and other resources to accomplish objective.</i>	Boone & Kurtz. 1984: 4
4.	<i>... management-the function of getting things done through people</i>	Harold Koontz, Cyril O'Donnel: 3
5.	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 sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.	George R. Terry, 1986: 4
6.	Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.	Sondang P. Siagian, 1997: 5
7.	<i>Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people.</i>	De Cenzo & Robbin, 1999: 5

Memperhatikan beberapa definisi manajemen tersebut diketahui bahwa perbedaan secara definitif terletak pada penekanan makna dari masing-masing ahli, namun prinsip dasarnya sama yaitu suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dengan memberdayakan berbagai sumber yang dimiliki. Terlepas dari perbedaan definisi manajemen, terdapat benang merah dari berbagai definisi tersebut bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama dengan memberdayakan seluruh elemen yang ada. Dengan demikian, semakin jelas

bahwa apapun organisasinya sangat membutuhkan manajemen karena tanpa kegiatan manajemen yang efektif dan efisien maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Oleh karena itu, pentingnya manajemen termasuk dalam bidang pendidikan.

2. Manajemen sebagai Proses

Manajemen sebagai proses diartikan bahwa secara operasionalnya kegiatan manajemen dilakukan melalui suatu proses yang berlangsung untuk ketercapaian tujuan yang ditetapkan. Manajemen sebagai proses ialah proses pemberdayaan dan pemanfaatan fasilitas kerja yang dimiliki oleh suatu organisasi guna ketercapaian tujuan organisasi. Definisi lainnya dari manajemen sebagai proses adalah seperti yang diuraikan oleh G.R.Terry. Menurutnya *management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya) (Hasibuan, 2005:2).

Manajemen sebagai proses menunjukkan pada suatu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam suatu organisasi. Tercapai tidaknya tujuan organisasi diketahui dari optimal atau tidaknya proses yang dilakukan sehingga proses sangat menentukan hasil yang ingin dicapai.

3. Manajemen sebagai Seni

Manajemen sebagai seni yakni melihat bahwa di dalam kegiatan manajemen terdapat usaha kerja sama dan kerja bersama-sama antara satu individu dengan individu yang lain agar dapat bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pada hakikatnya dalam kegiatan manusia diperlukan suatu seni agar orang lain tersebut mengikuti suatu kegiatan bersama. Manajemen sebagai seni yakni suatu strategi bersama untuk mencapai tujuan bersama pula.



Menurut Mary Parker Follet dalam Stoner (1986), manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art getting thin done through people*). Hal senada juga dikemukakan Henry M. Botinger dalam Stoner (1986), manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Ketiga komponen tersebut terdapat dalam manajemen.

Pencapaian tujuan organisasi dapat diukur dari kemampuan pimpinan dalam menggerakkan orang-orang yang bekerja sama dalam organisasi tersebut. Kemampuan menggerakkan dan mengorganisir pekerjaan dan sumber daya organisasi memiliki nilai seni yang antara satu individu tidak sama dengan individu lainnya. Nilai seni terlihat dari interaksi dan relasi personal baik di internal organisasi maupun eksternal organisasi sehingga ada yang pola relasinya kooperatif, kaku, tegas, akrab, menyenangkan dan sebagainya.

4. Manajemen sebagai Profesi

Manajemen sebagai profesi karena keberhasilan kegiatan manajemen membutuhkan keahlian dan keterampilan tertentu. Manajemen menurut parker (Stoner dan Freeman, 2000) ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Pada era modern ini, seluruh jenis kegiatan harus dikelola dengan tepat, sehingga bidang manajemen ini merupakan suatu profesi bagi ahlinya. Karena apapun profesi seseorang membutuhkan manajemen agar kegiatan dari profesi itu dapat terlaksana dengan benar dan tepat. Keahlian seseorang pada bidang tertentu terlaksana secara baik dan tujuan dapat tercapai bilamana orang tersebut memiliki manajemen yang baik pula. Sehingga manajemen sebagai profesi ini menyatu dengan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang. Kesatuan manajemen dalam aktivitas seseorang menunjukkan bahwa tidak ada satu profesi pun tanpa manajemen, karena manajemen telah melekat dalam sanubari dan aliran darah aktivitas kehidupannya.



C. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Secara bahasa terdapat dua kata dalam istilah manajemen pendidikan yang masing-masing memiliki arti masing-masing dan dalam satu kesatuan memiliki arti tersendiri pula. Arti dari manajemen telah dijelaskan di atas, dan pada bagian ini akan dijelaskan makna pendidikan dan manajemen pendidikan.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Pasal 1 Ayat (1), yaitu "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara". Merujuk pada UU Sisdiknas tersebut, proses pendidikan wajib dilaksanakan dengan sadar terencana. Artinya adalah bahwa secara tidak sadar proses kegiatan pendidikan tidak dapat dilaksanakan, baik oleh yang mendidik maupun yang dididik. Semua upaya penyelenggaraan pendidikan dirancang secara mantap, lengkap, jelas, dan utuh berdasarkan pertimbangan yang rasional dan objektif, bukan berdasarkan pada ketidaksengajaan dan kebetulan, atau bersifat insidental, atau coba-coba tanpa pertanggungjawaban. Kesadaran tidak hanya didasari oleh informasi data yang akurat, namun juga kesadaran yang tinggi pada pendidikan generasi mendatang. Prosesi pendidikan dilaksanakan dengan perencanaan yang baik dalam upaya terwujudnya proses pembelajaran untuk mengembangkan potensi kemanusiaan peserta didik.

Dalam pandangan Redja (2005:3), pendidikan adalah pengalaman-pengalaman belajar terprogram dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, informal di sekolah dan luar sekolah yang berlangsung seumur hidup yang bertujuan optimalisasi pertimbangan kemampuan-kemampuan individu, agar di kemudian hari dapat memainkan peranan hidup secara tepat. Sementara itu, menurut Purwanto (2005:11) pendidikan adalah segala usaha orang dewasa dalam pergaulan dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan. Dua pendapat

tersebut menegaskan cakupan pendidikan dilakukan dalam lembaga, baik lembaga formal (sekolah dan madrasah), nonformal (kursus-kursus dan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) dan informal (keluarga). Tujuan dari pendidikan yaitu bertumbuh-kembangnya potensi kemanusiaan baik jasmani maupun rohani agar dapat menjadi manusia yang sebenarnya yang dapat memainkan perannya dalam kehidupan sebagai *khalifatullah* untuk memberikan manfaat bagi dirinya, orang lain maupun sekitarnya.

Di dalam khazanah keilmuan pendidikan masih terdapat kontroversi dan ketidakkonsistenan pemakaian istilah manajemen dan administrasi. Di satu sisi ada yang menggunakan istilah manajemen, namun di sisi yang lain masih menggunakan istilah administrasi. Hal ini dapat dilihat dari judul-judul buku dan juga program studi di beberapa universitas yang masih dijumpai menggunakan istilah manajemen dan administrasi. Formen dan Ryan (Sutisna, 1993: 21) berpendapat bahwa antara administrasi dan manajemen tidak memiliki perbedaan yang berarti, sehingga istilah tersebut dapat saja disejajarkan penggunaannya. Oleh karenanya, dalam buku ini penulis berijtihad lebih cenderung memaknai sama dalam batasan diperlukan.

Mendefinisikan manajemen pendidikan tentu saja harus melakukan kolaborasi antara dua dimensi yang saling berkaitan, yaitu dimensi yang berdasarkan pada konsep-konsep manajemen dan dimensi yang berdasarkan pada konsep-konsep pendidikan agar didapat sebuah pengertian yang konsisten dan relevan dengan segala aspek dan tujuan dalam pengelolaan pendidikan. Sebagaimana diterangkan oleh Hamalik (1991:29) bahwa pengembangan suatu sistem manajemen pendidikan hendaknya berupaya memadukan kedua dimensi tersebut, agar supaya terjadi konsistensi penerapan segala aspek dan fungsi-fungsi manajemen dalam pendidikan.

Amirin, dkk (2011 :11) membedakan manajemen pendidikan dalam dua arti yaitu umum dan khusus. Dalam arti umum manajemen pendidikan adalah perencanaan pendidikan, yaitu merencanakan sistem dan keperluan penyelenggaraan pendidikan di masa depan (level atau makro; wilayah atau meso; dan daerah atau mikro). Juga termasuk ke dalam kategori ini kegiatan pengembangan kurikulum dan sistem evaluasi pendidikan (hasil belajar) dan pembuatan berbagai peraturan perundangan. Sedangkan dalam arti khusus manajemen pendidikan adalah pembuatan dan pelaksanaan program kerja lembaga atau organisasi.



Pada dasarnya pengertian manajemen pendidikan merupakan implementasi teori-teori manajemen dalam bidang pendidikan. Sama halnya dalam mengartikan manajemen, terdapat banyak variasi pengertian manajemen pendidikan dari para ahli. Berbagai ahli manajemen pendidikan memberikan arti sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang masing-masing.

Bush & Coleman (2000:4) memberikan pengertian tentang manajemen pendidikan sebagai berikut: *Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organizations*. Dari pendapat ini dapat diartikan bahwa manajemen pendidikan adalah satu bidang studi atau praktik yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi pendidikan. Lebih lanjut Bush (2003:2) sendiri secara konsisten menyatakan bahwa *educational management has to be centrally concerned with the purpose or aims of educational*. Manajemen pendidikan merupakan studi yang secara khusus berhubungan kuat dengan tujuan pendidikan.

Rahmad Sukor Ab. Samad (2007:93) mengemukakan bahwa: *In the educational context, administration is a process concerned with planning, organizing, activating, coordinating, and controlling resources within an integrated system designed to accomplish predetermined objectives*. Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa dalam kaitan dengan bidang pendidikan, administrasi yaitu suatu proses perencanaan, pengaturan, menggerakkan, mengoordinir, dan mengawasi sumber daya di dalam suatu sistem yang terintegrasi untuk memenuhi sasaran hasil yang telah ditentukan.

Wilson (1966:9) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai koordinasi atas aspek-aspek yang penting guna terselenggaranya pembelajaran yang baik bagi seluruh peserta didik dalam organisasi sekolah yang dituangkan ke dalam rencana yang tersusun untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Sahertian (1994:32) mengatakan administrasi atau manajemen pendidikan dilihat dari suatu gugusan substansi administrasi sekolah, maka bidang garapan yang harus dikerjakan dapat dibedakan menjadi pengelolaan pengajaran, pengelolaan kepesertadidikan, pengelolaan personalia, pengelolaan peralatan sekolah, pengelolaan gedung, pengelolaan keuangan sekolah, dan hubungan masyarakat (humas) sekolah.

Manajemen pendidikan menurut Tilaar (2004:xiii) dapat dikatakan sebagai upaya mobilisasi segala sumber daya pendidikan secara efektif dan

efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Usman (2008:7) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk mengembangkan kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Arikunto dan Yuliana (2012:4) mengartikan manajemen pendidikan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Sejalan dengan hal di atas, Mulyasa (2004:7), mengemukakan manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Selain itu, Engkoswara (2001:2) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Menurut Suryosubroto, (2004:15-22), ada delapan makna manajemen pendidikan. Kedelapan makna tersebut yaitu: (a) manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan; (b) manajemen pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian; (c) manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem; (d) manajemen pendidikan dapat dilihat dari segi efektivitas pemanfaatan sumber; (e) manajemen pendidikan dapat dilihat dan segi kepemimpinan; (f) manajemen pendidikan dapat dilihat dan proses pengambilan keputusan; (g) manajemen pendidikan dapat dilihat dan segi komunikasi; dan (h) manajemen sering kali diartikan dalam pengertian yang sempit yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin catat-mencatat, mendokumentasikan kegiatan, menyelenggarakan surat-menyurat dengan segala aspeknya, serta mempersiapkan laporan.



Manajemen pendidikan sebagai suatu sistem pendidikan yaitu suatu kesatuan komponen pendidikan yang saling bekerja sama secara sistematis, sistemik, dan menyeluruh dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan dapat pula diartikan seluruh kegiatan sistemik berkenaan dengan pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.

Berdasarkan beberapa terminologi di atas, disimpulkan bahwa: 1) manajemen pendidikan adalah suatu ilmu dan seni mengelola sumber daya pendidikan guna tercapainya tujuan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien pada khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya. 2) Manajemen pendidikan adalah seluruh proses kegiatan manajemen yang dilakukan secara bersama-sama antarkomponen di dalam bidang pendidikan guna ketercapaian tujuan yang ditetapkan. 3) Manajemen pendidikan ialah mendayagunakan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga.

2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup atau garapan manajemen pendidikan menurut Sutisna (1993:16-20) terdiri atas: (a) manajemen merupakan koordinasi kegiatan dalam organisasi pendidikan; (b) manajemen merupakan alat untuk mengenai tujuan organisasi pendidikan; (c) manajemen menyertakan banyak orang dalam proses pendidikan seperti: peserta didik, guru, pegawai tata usaha, dan orang tua murid; dan (d) partisipasi guru dan orang lain dalam organisasi pendidikan. Ditambah dengan hasil studi Universitas Ohio di Amerika Serikat membuat kesimpulan bahwa tugas dan kewajiban manajer sekolah yang paling penting ialah: (a) menetapkan tujuan-tujuan, (b) membuat kebijaksanaan, (c) menentukan peranan-peranan, (d) mengoordinasikan fungsi-fungsi manajemen, (e) menganalisis efektivitas, (f) menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat, (g) bekerja dengan kepemimpinan untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan, (h) melibatkan orang-orang, dan (i) melakukan komunikasi.

Selanjutnya Sutisna (1993:30-31) menambahkan bahwa bidang garapan sekolah antara lain sebagai berikut.

Pertama, pengajaran dari kurikulum, yang terdiri dari: (a) mempersiapkan perumusan tujuan-tujuan kurikulum, (b) mempersiapkan penentuan isi dan

organisasi kurikulum, (c) menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas fisik, dan personel yang tersedia, (d) mempersiapkan bahan, sumber, dan perlengkapan bagi program pengajaran, (e) mempersiapkan program supervisi pengajaran, (f) mempersiapkan program pendidikan dalam jabatan bagi para guru.

Kedua, murid yang terdiri dari: (a) merintis dan memelihara sistem penghitungan dan kehadiran murid, (b) mempersiapkan program orientasi bagi para murid, (c) mempersiapkan program bimbingan dan penyuluhan, (d) mempersiapkan pelayanan kesehatan, (e) mempersiapkan pelayanan administrasi murid, (f) mempersiapkan pelayanan informasi tentang pekerjaan dan pendidikan, (g) mempersiapkan pelayanan penempatan pekerja dan pelayanan lanjutan bagi murid, (h) mengatur prosedur penilaian dan interpretasi pertumbuhan murid secara berkelanjutan, (i) mengatur tata disiplin murid, dan (j) mengembangkan dan mengoordinasikan program kegiatan murid.

Ketiga, kepemimpinan masyarakat sekolah yang terdiri dari: (a) membantu menciptakan kesempatan bagi masyarakat untuk mengenal komposisinya, (b) akan melakukan perbaikan melalui penggunaan sumber-sumber alami dan manusia, (c) menentukan pelayanan-pelayanan pendidikan, (d) membantu pembuatan dan pelaksanaan rencana-rencana perbaikan kehidupan masyarakat, (e) menentukan dan membantu jasa yang dapat disediakan oleh sekolah dalam perbaikan masyarakat bersama dan melalui kerja sama dengan lembaga lain, dan (f) memungkinkan penulisan secara kontinu rencana dan kebijaksanaan yang dapat diterima untuk perbaikan masyarakat khususnya yang berhubungan dengan jasa yang diberikan oleh sekolah.

Keempat, personel sekolah yang terdiri dari: (a) mempersiapkan rumusan kebijaksanaan personel, (b) mempersiapkan pengambilan (rekrutmen) personel, (c) memilih dan menugasi personel, (d) meningkatkan kesejahteraan personel, (e) mengembangkan sistem pencatatan sipil, (f) mendorong dan menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan profesional personel.

Kelima, gedung sekolah yang terdiri dari: (a) menentukan kebutuhan akan fasilitas fisik sekolah dan sumber-sumber yang dapat dikerahkan untuk memenuhi kebutuhan itu, (b) menyusun rencana yang komprehensif bagi pertumbuhan dan peningkatan fasilitas fisik sekolah, (c) melaksanakan rencana-rencana bagi pertumbuhan dan peningkatan fisik sekolah, (d) menyusun program pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas fisik sekolah yang efisien.



Keenam, organisasi dan struktur yang terdiri dari: (a) pembangunan hubungan kerja dengan lembaga-lembaga setempat untuk menyediakan pelayanan yang diperlukan oleh sistem sekolah, (b) bekerja dengan Dewan Pendidikan dalam merumuskan kebijakan dan rencana-rencana sekolah, (c) menugasi unit-unit operasional yang sesuai pada sistem sekolah, (d) mengembangkan organisasi personel untuk melaksanakan tujuan-tujuan program sekolah, (e) mengatur kelompok-kelompok profesional dan orang-orang yang bukan ahli guna partisipasi dalam perencanaan pendidikan dan kegiatan pendidikan, (f) mengatur kelompok-kelompok profesional dan orang-orang yang bukan ahli guna partisipasi dalam perencanaan pendidikan dan kegiatan pendidikan lainnya.

Ketujuh, keuangan sekolah dan tata usaha yang terdiri dari: (a) mengatur personel tata usaha (b) menentukan sumber keuangan sekolah, (c) mengatur gaji personel, (d) mempersiapkan anggaran pembiayaan sekolah, (e) mengelola pembelanjaan modal dan penyelesaian piutang, (f) mengelola pembelian sekolah. (g) mempertanggungjawabkan keuangan sekolah, (h) mempertanggungjawabkan harta kekayaan sekolah, (i) menyediakan program asumsi sekolah, (j) menyediakan sistem pertanggungjawaban intern.

Menurut Arikunto dan Yuliana (2012:5-7) ruang lingkup manajemen akan dibahas dari 4 sudut pandang, yaitu dari sudut wilayah kerja, objek garapan, fungsi atau urutan kegiatan, dan pelaksanaan.

a. Ruang Lingkup Menurut Wilayah Kerja

Berdasarkan atas tinjauan wilayah kerja, maka ruang lingkup manajemen pendidikan dipisahkan menjadi:

- 1) manajemen pendidikan seluruh negara;
- 2) manajemen pendidikan satu provinsi;
- 3) manajemen pendidikan satu kabupaten/kota;
- 4) manajemen pendidikan satu unit kerja;
- 5) manajemen kelas.

b. Ruang Lingkup Menurut Objek Garapan

Objek garapan manajemen pendidikan adalah semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan mendidik. Dengan titik tolak pada kegiatan "dapur inti" yaitu kegiatan belajar mengajar di kelas, maka ada 8 objek garapan, yaitu:

- 1) Manajemen peserta didik/murid/siswa.
 - 2) Manajemen personel kelas (baik tenaga pendidikan maupun tenaga manajemen).
 - 3) Manajemen kurikulum.
 - 4) Manajemen sarana atau material.
 - 5) Manajemen tata laksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah.
 - 6) Manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran.
 - 7) Manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan.
 - 8) Manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan.
- c. Ruang Lingkup Menurut Fungsi atau Urutan Kegiatan
- Adapun menurut fungsi manajemen atau pengelolaan pendidikan yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi, mengomunikasikan, dan mengawasi atau mengevaluasi.
- d. Ruang Lingkup Menurut Pelaksana
- Manajemen adalah suatu kegiatan yang sifatnya melayani. Dalam kegiatan belajar mengajar, manajemen berfungsi untuk melancarkan jalannya proses tersebut atau membantu terlaksananya kegiatan mencapai tujuan agar diperoleh hasil secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan kelas, guru adalah administrator. Guru harus melaksanakan kegiatan manajemen di lingkungan sekolah, kepala sekolah adalah administrator. Dengan pengertian manajemen adalah pengelolaan manajemen, maka kepala sekolah bertindak sebagai manajer di sekolah yang dipimpinnya.

3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan

Secara umum, tujuan manajemen pendidikan sangat erat kaitannya dengan proses pembelajaran dan pelayanan peserta didik dalam organisasi sekolah. Hal ini sebagaimana diuraikan oleh Bush dan Coleman (2000:6) bahwa: *the purpose of educational management is to facilitate student learning and in doing so to serve as a model for the learning process*. Tujuan manajemen pendidikan berhubungan erat dengan: a) pelayanan berdasarkan tingkat pendidikan dan kelompok umur, b) pelayanan masyarakat oleh institusi sekolah, dan c) perluasan tujuan pembelajaran meliputi keterampilan sosial seperti *teamwork* dan hubungan personal yang baik.



Secara lebih terperinci, Usman (2008:8) merumuskan tujuan dan manfaat manajemen pendidikan sebagai berikut: a) terwujudnya suasana belajar dan proses Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM); b) terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara; c) tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer; d) tercapainya tujuan pendidikan dengan efektif dan efisien; e) terbekalinya tenaga pendidikan kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi manajer atau konsultan manajemen pendidikan), dan f) teratasinya masalah mutu pendidikan. Sedangkan manfaat manajemen pendidikan adalah: a) menciptakan suasana belajar yang bermutu dan menyenangkan, serta cara belajar terbaik, b) meningkatkan kompetensi administrator dan manajer pendidikan, c) menghemat sumber daya dengan hasil yang memuaskan, dan d) mendapatkan tenaga pendidikan yang profesional.

Menurut Hamalik (2012:80) tujuan manajemen pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Secara umum, manajemen pendidikan bertujuan menyusun suatu sistem pengelolaan yang meliputi:
 - 1) administrasi dan organisasi kurikulum;
 - 2) pengelolaan dan ketenagaan;
 - 3) pengelolaan sarana dan prasarana;
 - 4) pengelolaan pembiayaan;
 - 5) pengelolaan media;
 - 6) pengelolaan hubungan dengan masyarakat.
- b. Secara khusus, manajemen pendidikan bertujuan terciptanya sistem pengelolaan yang relevan, efektif, dan efisien yang dapat dilaksanakan dan mencapai sasaran dengan suatu pola struktur organisasi pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan/pengelola program, tenaga pelatih fasilitator, tenaga perpustakaan, tenaga teknis lainnya, tenaga tata usaha, dan tenaga pembina/pembimbing.



- c. Lancarnya pengelolaan program pendidikan. Program pendidikan dapat terlaksana dengan baik dan tercapai tujuannya bilamana dikelola secara baik.
- d. Keterlaksanaan proses pembelajaran berdasarkan pendekatan cara belajar peserta didik aktif. Aktivitas pembelajaran dikelola dengan baik melalui kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan penguatan kualitas mengajar guru serta sistem manajemen sekolah yang tepat.

Menurut Tim Dosen UPI (2010: 88-89), tujuan dari manajemen pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*).
- b. Kualitas menunjukkan suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan kinerjanya.
- c. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personel lainnya, peserta didik, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dengan masyarakatnya, dan pengelolaan bidang khusus lainnya. Hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.
- d. Efisiensi berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing things right*) sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right things*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara *input*/sumber daya dengan *output*. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki target efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan sarana.

Dengan demikian, kesimpulan dari tujuan dan manfaat dari manajemen pendidikan adalah agar pelaksanaan pendidikan yang sudah terencana dan ditetapkan tersebut dapat efektif, efisien, serta pengembangan kepribadian dan kemampuan mengaktualisasikan potensi kemanusiaan peserta didik. Dengan kata lain, manajemen pendidikan dilaksanakan agar efektivitas dan



efisiensi sumber daya pendidikan yakni terselenggaranya kegiatan pembelajaran yang aktif dan inovatif dalam mengembangkan potensi peserta didik di sekolah. Misalnya sekolah memiliki program sukses Ujian Nasional, maka tujuan program tersebut dikatakan berhasil bilamana peserta didik lulus Ujian Nasional dengan hasil yang maksimal. Namun demikian, setiap tujuan sekolah yang ingin dicapai, akan memiliki empat kemungkinan, yakni: a) tujuan akan tercapai secara efektif efisien; b) tujuan akan tercapai secara efektif tetapi tidak efisien; c) tujuan akan tercapai secara efisien tetapi tidak efektif; dan d) tujuan tidak tercapai.

PT REMAJA ROSDAKARYA



PT REMAJA ROSDAKARYA





BAB II

OBJEK GARAPAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan bergantung pada komponen-komponen manajemen pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Komponen manajemen tersebut meliputi manajemen kurikulum, sarana dan prasarana, pembiayaan, tenaga pelaksana, serta peserta didik. Komponen demikian sebagai satu kesatuan yang bersama-sama mencapai tujuan sekolah. Satu komponen tidak lebih penting dari komponen yang lain dan masing-masing komponen yang lain saling membantu sebagai satu kesatuan sistem sekolah.

A. Manajemen Kurikulum

1. Pengertian Kurikulum

Kurikulum di lembaga pendidikan dapat diibaratkan ruh, sedangkan jasadnya adalah lembaga pendidikan itu sendiri. Lembaga pendidikan seperti sekolah/madrasah tidak dapat berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuannya bilamana tidak ada kurikulum pendidikannya. Sukmadinata (2006: 5) menyatakan bahwa kurikulum mempunyai peranan yang sangat signifikan



dalam dunia pendidikan, bahkan bisa dikatakan bahwa kurikulum memegang kedudukan dan kunci dalam pendidikan. Kurikulum sebagai *instrumental input* sekaligus juga merupakan alat dan sarana mencapai tujuan serta cita-cita pendidikan yang ditentukan. Oleh karenanya, manajemen kurikulum menjadi penting untuk mencapai tujuan pendidikan, baik tujuan institusional maupun instruksional.

Definisi kurikulum dapat pula ditinjau dari semantiknya. Pada mulanya istilah kurikulum sering dijumpai dalam dunia statistik zaman Yunani Kuno, kata tersebut berasal dari kata *curir* yang artinya pelari, dan *curere* yang berarti tempat berpacu atau tempat lomba. Pada awalnya digunakan dalam dunia olahraga. Pada saat itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari mulai dari *start* sampai *finish* untuk memperoleh medali/penghargaan. Kemudian, pengertian tersebut diterapkan dalam dunia pendidikan menjadi sejumlah mata pelajaran (*subject*) yang harus ditempuh oleh seseorang siswa dari awal sampai akhir program pelajaran untuk memperoleh penghargaan dalam bentuk ijazah (Triwiyanto, 2015:22).

Istilah kurikulum sering dimaknai kata *plan for learning* (rencana pendidikan). Sebagai rencana pendidikan kurikulum memberikan pedoman dan pegangan tentang jenis, lingkup, urutan isi, dan proses pendidikan (Sukmadinata, 2004:4). Dalam bahasa Latin *curriculum* semula berarti *a running course, or race course, especially a chariot race course* dan terdapat pula dalam bahasa Prancis *courier* artinya *to run*, "berlari" (Nasution, 2003:9). Kemudian istilah itu digunakan untuk sejumlah *courses* atau mata pelajaran yang harus ditempuh untuk mencapai suatu gelar atau ijazah.

Dalam bahasa Arab, kurikulum sering disebut dengan istilah *al-manhaj* yang berarti jalan yang terang yang dilalui manusia dalam bidang kehidupannya. Maka dari itu, sesuai dengan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kurikulum jika dikaitkan dengan pendidikan yaitu jalan terang yang dilalui oleh pendidik atau guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta nilai-nilai (Muhaimin, 2005:2).

Secara terminologi, bahwa kurikulum digunakan dalam dunia pendidikan yaitu sejumlah pengetahuan atau kemampuan yang harus ditempuh atau diselesaikan peserta didik guna mencapai tingkatan tertentu secara formal dan dapat dipertanggungjawabkan (Thoha, 2003: 18). Hamalik (2006:10)



mengartikan kurikulum sebagai semua aktivitas dan pengalaman peserta didik di bawah bimbingan sekolah, baik aktivitas tersebut dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas. Kedua definisi kurikulum tersebut menitikberatkan pada pengalaman belajar yang diterima oleh peserta didik di sekolah, baik yang diterima di dalam kelas maupun di luar kelas. Kurikulum tidak terbatas pada situasi di dalam sekolah melainkan di luar sekolah juga (*outdoor class*).

Ditinjau dari sudut hukum, berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kurikulum diartikan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Makna kurikulum tersebut dipahami sebagai dokumen kurikulum, yang dijadikan sebagai pedoman atau bahan acuan dalam pembelajaran. Pedoman untuk melakukan kegiatan pendidikan, pengajaran, dan pembelajaran di sekolah mulai dari program dan rencana pembelajaran, materi pelajaran, kegiatan, dan pengalaman belajar yang harus dilakukan dan penilaian terhadap pendidikan yang telah dilaksanakan dalam bentuk capaian belajar/hasil belajar. Oleh karena itu, kedudukan kurikulum sebagai jantung dalam proses pendidikan dengan peran ibarat perangkat lunak dari proses pendidikan di sekolah.

Dalam dunia pendidikan, McNeil (1985:1) mengatakan bahwa konsep umum kurikulum berorientasi pada; *pertama*, humanistik yang berarti bahwa kurikulum memberikan kepuasan pengalaman pribadi untuk setiap individu. *Kedua*, pembangunan diri yang menekankan pada kebutuhan sosial di atas kebutuhan individu, hal ini kurikulum dilihat sebagai proses kebebasan yang mempertemukan pertumbuhan dan integritas diri. Dengan demikian, kurikulum menekankan pada pengaruh reformasi sosial dan memperoleh harapan yang baik bagi masyarakat. *Ketiga*, teknologi yang bermaksud bahwa proses teknologi diperuntukkan bagi pembuatan semua tuntutan penentu akhir kebijakan. *Keempat*, orientasi akademis sebagai kendaraan peserta didik untuk mengenal disiplin pelajaran dan pengorganisasian lapangan belajar.

Sanjaya (2008:4) mengatakan bahwa kurikulum dapat diartikan dalam tiga konteks, yaitu: a) kurikulum sebagai sejumlah mata pelajaran yang sering dihubungkan dengan usaha untuk memperoleh ijazah yang menggambarkan kemampuan seseorang; b) kurikulum sebagai pengalaman



belajar diartikan seluruh kegiatan yang dilakukan peserta didik baik di dalam sekolah (intrakurikuler) maupun di luar sekolah (ekstrakurikuler), dan c) kurikulum sebagai perencanaan program belajar yang berorientasi pada tujuan yang harus ditempuh beserta alat evaluasi termasuk media dan alat untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan.

Arikunto dan Yuliana (2017:77) membagi makna kurikulum dalam tiga cakupan yakni dalam arti sempit sekali, sempit, dan luas. Kurikulum dalam *arti sempit sekali* adalah jadwal pelajaran. Kurikulum dalam *arti sempit* adalah semua pelajaran baik teori maupun praktik yang diberikan kepada seluruh peserta didik selama mengikuti suatu proses pendidikan tertentu. Kurikulum dalam *arti luas* adalah semua pengalaman yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada anak didik selama mengikuti pendidikan. Perbedaan kurikulum dalam arti sempit dan luas memberikan implikasi dalam ruang lingkup manajemen. Jika memaknai kurikulum dalam arti sempit maka kegiatan manajemen kurikulum hanya pada pelaksanaan jadwal pelajaran. Namun bilamana memaknai kurikulum dalam arti luas maka manajemen kurikulum tidak hanya pada kegiatan di dalam ruang kelas, tetapi juga kegiatan pembelajaran di luar kelas yang menunjukkan pada pemberian pengalaman belajar pada anak didik.

Pendapat lain dari pengertian kurikulum secara sempit seperti yang dikemukakan oleh William B. Ragan yang dikutip oleh Soetopo dan Soemanto (1986:12): *"Traditionally, the curriculum has meant the Subject taught in school, or course of study"*. Definisi ini senada dengan pendapat Carter V. Good (1973:3) yang menyatakan: *"Curriculum as a systematic group of courses or sequences of subject required for graduation or certification in a major field of study, for example, social studies curriculum, physical education curriculum..."*. Pengertian kurikulum ini merupakan pengertian yang sempit dan tradisional. Di sini, kurikulum sekadar memuat dan dibatasi pada sejumlah mata pelajaran baik teori maupun praktik yang diterima oleh peserta didik dari proses pendidikan di sekolah untuk mendapatkan ijazah atau sertifikat.

Sementara itu, pengertian kurikulum secara luas dikemukakan oleh Hollis L. Caswell dan Doak S. Campbell (Oliva, 1982:6) yang memandang kurikulum bukan sebagai sekelompok mata pelajaran, tetapi kurikulum



merupakan semua pengalaman yang diharapkan dimiliki peserta didik di bawah bimbingan para guru (*all the experiences children have under the guidance of teachers*). Sejalan dengan pengertian ini, J. Galen Saylor dan William M. Alexander juga mengungkapkan pengertian kurikulum seperti yang dikutip S. Nasution (2003:4): "*The Curriculum is the sum total of school's efforts to influence learning, whether in the classroom, on the playground, or out of school*". Lebih lanjut S. Nasution (2003:5) mengutip pendapat Harold B. Alpertys memandang kurikulum sebagai *all of the activities that are provided for students by the school*. Selain itu, Alice Mie dalam Nasution, (2003:6) lebih luas memandang kurikulum yaitu meliputi keadaan gedung, suasana sekolah, keinginan, keyakinan, pengetahuan, dan sikap orang-orang yang melayani dan dilayani sekolah, yakni anak didik, masyarakat, para pendidik, dan personalia (termasuk penjaga sekolah, pegawai administrasi, dan orang lainnya yang ada hubungannya dengan murid-murid). Pandangan ini melihat kurikulum tidak hanya pada aktivitas, namun juga perilaku dan nilai yang tersembunyi (*hidden curriculum*). Kurikulum tersembunyi adalah hal atau kegiatan yang terjadi di sekolah dan ikut memengaruhi perkembangan peserta didik namun tidak diprogramkan dalam kurikulum potensial (Sudjana, 2009:7).

Dengan demikian kurikulum dapat diartikan dalam dua dimensi yakni dimensi mikro dan makro. Dalam dimensi mikro kurikulum diartikan sebagai pedoman dan landasan operasional bagi implementasi pembelajaran di sekolah, lembaga pendidikan, dan pelatihan yang berwujud dokumen kurikulum. Dalam konteks dokumen kurikulum, cakupan kurikulum meliputi: a) seperangkat aturan dan program yang akan mengatur berbagai kegiatan sekolah; b) tujuan, suatu rumusan yang menyangkut dengan sesuatu yang harus dicapai oleh setiap jenjang, jalur, dan jenis pendidikan; c) isi dan bahan pelajaran, materi atau bahan ajar baik cetak maupun noncetak yang harus dikuasai peserta didik; dan d) cara atau pedoman penyelenggaraan untuk mencapai tujuan, yaitu berhubungan dengan rambu-rambu, aturan-aturan, dan ketentuan ketercapaian tujuan.

Sedangkan dalam dimensi makro, kurikulum diartikan seluruh pengalaman belajar yang diberikan pada anak didik dalam proses pendidikan setiap jenjang, jalur maupun jenis pendidikan. Pengalaman belajar tersebut baik

yang *hard skill* maupun yang *soft skill*, baik pengalaman belajar kognitif, afektif maupun psikomotor. Pengalaman belajar ini diterima oleh peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler.

2. Pengertian Manajemen Kurikulum

Menurut Arikunto dan Yuliana (2017:95) manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Sedangkan menurut Dakir (2004:3) manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Kedua pengertian manajemen kurikulum tersebut menempatkan pembelajaran sebagai bagian dari kurikulum yang tak terpisahkan, ibarat dua sisi mata uang, sehingga dapat diartikan manajemen kurikulum adalah upaya mengelola perangkat pembelajaran sebagai acuan operasional pembelajaran agar pembelajaran dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Perangkat pembelajaran tersebut dapat berupa silabus, program tahunan, program semester, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan sebagainya. Oleh sebab itu, kurikulum harus dikelola dengan baik dan tepat guna memastikan bahwa pembelajaran berlangsung efektif.

Di sisi yang lain, Syafaruddin dan Amiruddin (2017:39-41) memaknai kurikulum dari unsur manajemen yaitu proses mendayagunakan semua unsur manajemen dalam rangka memaksimalkan pencapaian tujuan kurikulum pendidikan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Manajemen kurikulum adalah proses pendayagunaan sumber daya kurikulum yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan.

Demikian pula Triwiyanto (2015:25) memahami manajemen kurikulum berkenaan dengan bagaimana kurikulum dirancang, diimplementasikan (dilaksanakan), dan dikendalikan (dievaluasi dan disempurnakan), oleh siapa, kapan, dan dalam lingkup mana. Manajemen kurikulum juga berkaitan dengan kebijakan siapa yang diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam merancang, melaksanakan, dan mengendalikan kurikulum. Dari sudut mana



pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pengembangan kurikulum. Secara umum, dibedakan antara manajemen pengembangan kurikulum terpusat (*centralized curriculum development management atau top down curriculum development*) dan manajemen pengembangan kurikulum tersebar (*decentralized curriculum development management atau bottom up curriculum development*).

Berdasarkan uraian di atas maka semakin jelas bahwa manajemen kurikulum merupakan proses mendayagunakan semua unsur manajemen dalam proses pembelajaran dan seluruh kegiatan pemberian pengalaman belajar peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan di sekolah. Manajemen kurikulum diartikan seluruh proses kegiatan manajemen terhadap situasi pembelajaran agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

3. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Ruang lingkup manajemen kurikulum dapat dipolarisasikan berdasarkan unsur-unsur manajemen yaitu perencanaan kurikulum, pengorganisasian kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan penilaian/evaluasi kurikulum. Keempat ruang lingkup tersebut dijabarkan sebagai berikut.

a. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum adalah perencanaan kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membina peserta didik ke arah perubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai ketercapaian perubahan-perubahan yang terjadi pada diri peserta didik. Perencanaan kurikulum berkaitan pula dengan bagaimana materi pelajaran disusun sehingga peserta didik memperoleh pengalaman belajar untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Merencanakan pembelajaran merupakan bagian yang sangat penting dalam perencanaan kurikulum karena pembelajaran mempunyai pengaruh terhadap peserta didik daripada kurikulum itu sendiri (Rusman, 2009:21).

Perencanaan kurikulum dijadikan sebagai pedoman yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaian, tindakan yang diperlukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol, dan evaluasi untuk mencapai tujuan manajemen organisasi. Menurut Hamalik (2012:15) pimpinan sekolah perlu menyusun perencanaan



secara cermat, teliti, menyeluruh, dan terperinci karena memiliki berbagai fungsi sebagai berikut.

- 1) Sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.
- 2) Sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang sudah baik memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keputusan pelaksanaan kurikulum oleh pimpinan sekolah.
- 3) Sebagai motivasi untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.

Perencanaan kurikulum bukan saja mencakup perangkat pembelajaran dan struktur mata pelajaran, namun memuat pula semua komponen kegiatan pendidikan serta daya dukungnya. Karena materi pelajaran adalah sesuatu yang dianggap sangat urgen dalam kurikulum.

b. Pengorganisasian Kurikulum

Salah satu aspek yang perlu dipahami dalam pengembangan kurikulum adalah aspek yang berkaitan dengan organisasi kurikulum. Organisasi kurikulum adalah pola atau bentuk penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik (Suryosubroto, 2010:33). Organisasi kurikulum berkaitan dengan pengaturan bahan pelajaran yang selanjutnya memiliki dampak terhadap masalah administratif pelaksanaan proses pembelajaran, misalnya *team teaching* (Olivia, 1992: 15). Menurut Rusman (2009: 13) organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk mempermudah siswa dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah siswa dalam melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif.

Suryosubroto (2010:34-36) dan S. Nasution (2006: 8) menjelaskan pola-pola pengorganisasian kurikulum di antaranya adalah:

- 1) *Separated Subject Curriculum*

Kurikulum ini menyajikan segala bahan pelajaran dalam berbagai macam mata pelajaran yang terpisah-pisah satu sama lain seakan-akan ada



batas pemisah antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain, juga antara satu kelas dengan kelas yang lain. Contoh: "sekolah rakyat 6 tahun" (sekolah dasar) yang terdiri dari ilmu tumbuh-tumbuhan, ilmu hewan, ilmu tubuh manusia, ilmu kesehatan dan masih ada juga ilmu alam. Untuk masa sekarang semua mata pelajar diintegrasikan dan diberikan predikat sebagai Ilmu Pengetahuan Alam (IPA).

Kurikulum ini menyajikan segala bahan pelajaran dalam berbagai macam mata pelajaran (*subjects*) yang terpisah-pisah satu sama lain, seakan-akan ada batas pemisah antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain juga antara suatu kelas dengan kelas yang lain. Kurikulum ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

- a) Terdiri atas sejumlah mata pelajaran yang terpisah satu sama lain dan masing-masing berdiri sendiri.
- b) Tiap mata pelajaran seolah-olah tersimpan dalam kotak tersendiri dan diberikan dalam waktu tertentu.
- c) Hanya bertujuan pada penguasaan sejumlah ilmu pengetahuan dan mengabaikan perkembangan aspek tingkah laku lainnya.
- d) Tidak didasarkan pada kebutuhan, minat, dan masalah yang dihadapi para siswa.
- e) Bentuk kurikulum yang tidak mempertimbangkan kebutuhan, masalah, dan tuntutan dalam masyarakat yang senantiasa berubah dan berkembang.
- f) Pendekatan metodologi mengajar yang digunakan adalah sistem penugasan (*imposisi*) dan menciptakan perbedaan individual di kalangan para siswa.
- g) Berperan paling aktif dengan pelaksanaan sistem guru mata pelajaran dan mengabaikan unsur belajar aktif di kalangan siswa.
- h) Para siswa sama sekali tidak dilibatkan dalam perencanaan kurikulum secara kooperatif.

2) *Correlated Curriculum*

Pada dasarnya organisasi kurikulum ini menghendaki agar mata pelajaran satu sama lain ada hubungan, bersangkut paut (*correlated*) walaupun mungkin batasan-batasan yang satu dengan yang lain masih dipertahankan. *Correlated* (korelasi) yaitu adanya hubungan antara



yang satu dengan yang lain, baik itu bersifat timbal balik, sebab akibat, secara kebetulan, maupun hubungan yang disengajakan atau dihubungkan (Hamalik, 2005: 70).

Prinsip berhubungan satu sama lain (korelasi) ini dapat dilaksanakan dengan beberapa cara di antaranya: a) antara dua mata pelajaran diadakan hubungan secara insidental; b) memperbincangkan masalah-masalah tertentu dalam berbagai macam mata pelajaran; dan c) mempersatukan beberapa mata pelajaran dengan menghilangkan batas masing-masing.

Ciri-ciri kurikulum ini adalah sebagai berikut: a) berbagai mata pelajaran dikorelasikan satu dengan yang lainnya; b) sudah dimulai adanya usaha untuk merelevansikan pelajaran dengan permasalahan kehidupan sehari-hari, kendatipun tujuannya masih penguasaan pengetahuan; c) sudah mulai mengusahakan penyesuaian pelajaran dengan minat dan kemampuan para siswa, meski pelayanan terhadap perbedaan individual masih sangat terbatas; d) metode menyampaikan menggunakan metode korelasi meski masih banyak menghadapi kesulitan; dan e) meski guru masih memegang peran aktif, namun aktivitas siswa sudah mulai dikembangkan.

3) *Integrated curriculum*

Kurikulum terpadu adalah kurikulum yang menyajikan bahan pembelajaran secara unit dan keseluruhan tanpa mengadakan batas-batas satu pelajaran dengan yang lainnya (Sukiman, 2015:58). Belajar berangkat dari suatu pokok masalah yang harus dipecahkan. Masalah tersebut kemudian dinamakan tema atau unit. Belajar berdasarkan unit bukan hanya menghafal sejumlah fakta, tetapi juga mencari dan menganalisis fakta sebagai bahan untuk memecahkan masalah. Dengan belajar melalui pemecahan masalah itu diharapkan perkembangan siswa tidak hanya terjadi pada segi intelektual, tetapi juga seluruh aspek, seperti sikap, emosi, dan keterampilan (Rusman, 2009:65).

Integrated curriculum meniadakan batasan-batasan antara berbagai mata pelajaran dan menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unit atau keseluruhan. Dengan kebulatan bahan pelajaran diharapkan mampu membentuk kepribadian murid yang selaras dengan kehidupan sekitarnya,



apa yang diajarkan di sekolah disesuaikan dengan kehidupan anak di luar sekolah. Beberapa manfaat kurikulum *Integrated curriculum* ialah: a) segala sesuatu yang dipelajari anak merupakan inti yang berikatan erat, bukan fakta yang terlepas dari satu sama lain; b) kurikulum ini sesuai dengan pendapat-pendapat modern tentang belajar, murid dihadapkan pada masalah yang berarti dalam kehidupan mereka; c) kurikulum ini memungkinkan hubungan yang erat sekolah dengan masyarakat; d) aktivitas peserta didik meningkat karena dirangsang untuk berpikir sendiri dan bekerja sendiri atau bekerja dengan kelompok; dan e) kurikulum ini mudah disesuaikan dengan minat, kesanggupan, dan kematangan peserta didik.

Masing-masing pola organisasi kurikulum tersebut memiliki kelebihan dan keterbatasan. Arifin (2013: 55) menjelaskan bahwa setiap bentuk organisasi kurikulum tentu mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Tidak hanya itu, penentuan ruang lingkup dan urutan bahan pelajaran juga berbeda. Dalam praktiknya organisasi kurikulum saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Kurikulum Pendidikan Indonesia sejak tahun 2013 melaksanakan pola *Integrated curriculum* yang dikenal dengan kurikulum 2013. Pola tematik-integrasi sebagai bentuk pelaksanaan kurikulum 2013.

c. Pelaksanaan Kurikulum

Manajemen operasional kurikulum adalah berkenaan dengan seluruh tindakan yang berhubungan dengan perincian dan distribusi tugas yang memungkinkan terlaksana dalam mengatur kurikulum sekolah baik kegiatan intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler. Dalam manajemen pelaksanaan kurikulum bertujuan supaya kurikulum dapat terlaksana dengan baik. Menurut Suhardan, dkk (2009: 198), pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua:

- 1) Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah yang dalam hal ini langsung ditangani oleh kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab kurikulum dapat terlaksana di sekolah, berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan menyusun kalender akademik yang akan berlangsung di sekolah dalam satu tahun, menyusun jadwal pelajaran dalam satu minggu, pengaturan tugas dan kewajiban guru, dan lain-lain yang berkaitan tentang usaha



untuk pencapaian tujuan kurikulum. Di sekolah, tugas tersebut dapat didistribusikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum namun tetap dalam pengawasan kepala sekolah.

- 2) Pelaksanaan kurikulum di kelas berkaitan erat dengan tugas guru sebagai pengajar yaitu: (a) kegiatan dalam proses pembelajaran; (b) pembinaan kegiatan di luar kelas atau yang dikenal dengan kegiatan ekstrakurikuler; (c) kegiatan bimbingan belajar yang bertujuan untuk membantu dan mengembangkan potensi peserta didik dalam belajar.

d. Penilaian/Evaluasi Kurikulum

Penilaian kurikulum atau evaluasi kurikulum merupakan bagian dari sistem manajemen. Evaluasi bertujuan untuk memperoleh informasi, menganalisis, dan menyajikan data serta menarik keputusan mengenai kurikulum apakah akan direvisi atau dilakukan perubahan (diganti). Penilaian kurikulum dilakukan untuk melihat bagaimana tingkat ketercapaian tujuan-tujuan pendidikan yang diwujudkan melalui kurikulum yang bersangkutan. Menurut Hamalik (2012:248), strategi penilaian proses bertujuan untuk meramalkan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi. Penilaian kurikulum dapat dilakukan secara berkesinambungan baik dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam kegiatan persekolahan untuk mengetahui tingkat ketercapaian dari visi dan misi serta tujuan sekolah.

B. Manajemen Peserta Didik

1. Konsep Dasar Manajemen Peserta Didik

Beragamnya peserta didik tentunya mempunyai perbedaan kebutuhan tersendiri oleh masing-masing peserta didik, ada yang ingin sukses dalam bidang prestasi ada juga sukses dalam hal bersosialisasi dengan teman sebayanya, bahkan ada juga yang ingin sukses dalam segala bidang. Hal ini mengakibatkan bahwa pentingnya layanan dalam pendidikan sehingga diperlukan suatu manajemen peserta didik untuk mengatur segala hal mengenai peserta didik mulai dari masuknya peserta didik ke sekolah sampai peserta didik tersebut lulus/meninggalkan sekolah.



Manajemen peserta didik berdasarkan pada dua kata yang merupakan penggabungan dari manajemen dan peserta didik. Terminologi peserta didik dapat dilihat dalam UU No. 20 Tahun 2003, pasal 1 ayat 4 yang menyebutkan bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu. Menurut Suhardan (2009:205) peserta didik adalah orang/individu yang mendapat pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidiknya. Peserta didik adalah orang yang mempunyai suatu pilihan untuk menempuh ilmu sesuai dengan cita-cita dan harapan masa depan.

Desmita (2012:39) menjelaskan dalam perspektif psikologis, peserta didik adalah individu yang sedang berada dalam proses pertumbuhan dan perkembangan, baik fisik maupun psikis menurut fitrahnya masing-masing. Peserta didik adalah individu yang memiliki potensi fisik yang khas sehingga ia merupakan insan yang unik. Potensi-potensi yang dikembangkan dan diaktualisasikan dalam kehidupannya sehingga mampu mencapai pada taraf perkembangan yang optimal. Peserta didik adalah individu yang sedang berkembang. Maksudnya adalah sedang mengalami proses perubahan-perubahan fisik dan psikis secara wajar dalam dirinya sehingga memerlukan bimbingan individual dan perlakuan manusiawi. Sebagai individu yang sedang berkembang maka proses pemberian bantuan dan bimbingan perlu mengacu pada tingkat perkembangannya. Peserta didik memiliki kemampuan untuk mandiri dan berkembang ke arah kedewasaan serta adanya kecenderungan untuk melepaskan diri dan ketergantungan pada orang lainnya.

Penyebutan istilah peserta didik dalam proses pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu tidaklah sama. Masih ada yang menyebut dengan istilah peserta didik, murid, siswa, santri dan sebagainya. Komponen peserta didik sangat dibutuhkan keberadaannya di sekolah. Manajemen peserta didik harus dikembangkan dengan baik agar setiap peserta didik dapat mampu mengembangkan bakat serta kecerdasan yang dimilikinya secara optimal.



Peserta didik yang beragam tentunya mempunyai perbedaan kebutuhan tersendiri oleh masing-masing peserta didik dalam mencapai kesuksesan belajar. Hal ini mengakibatkan bahwa pentingnya layanan dalam pendidikan sehingga diperlukannya suatu manajemen peserta didik untuk mengatur segala hal mengenai peserta didik mulai dari masuknya peserta didik ke sekolah sampai peserta didik tersebut lulus/meninggalkan sekolah.

Manajemen peserta didik salah satu bagian yang substansial dalam manajemen pendidikan karena peserta didik sebagai subjek belajarnya yang dikelola untuk ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah, sehingga layanan pendidikan di sekolah memiliki porsi yang lebih dan tertuju pada peserta didik. Semua kegiatan pengelolaan manajemen akademik dan nonakademik, keuangan sekolah, sarana dan prasarana, serta hubungan dengan masyarakat, senantiasa dilakukan agar peserta didik memperoleh layanan pendidikan yang prima.

Ada beberapa pengertian manajemen peserta didik, di antaranya adalah Arikunto dan Yuliana (2017:47) mengartikan manajemen peserta didik yaitu kegiatan pencatatan peserta didik mulai dari peserta didik penerimaan hingga peserta didik tersebut lulus dari sekolah disebabkan karena tamat atau sebab lain. Suhardan (2009: 205) mendefinisikan manajemen peserta didik adalah layanan yang memutuskan pada pengaturan, pengawasan, dan layanan peserta didik di kelas dan di luar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Demikian pula Mulyono (2017:179) menjelaskan manajemen peserta didik merupakan suatu pengelolaan kegiatan peserta didik di dalam kelas (pengelolaan kelas, interaksi belajar mengajar, penyediaan media pembelajaran) dan di luar kelas (penerimaan peserta didik, pencatatan peserta didik, pembagian seragam sekolah, penyediaan sarana dan prasarana, perpustakaan dan lain-lain).

Manajemen peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari sekolah. Mulyasa (2009:46) memandang cakupan manajemen peserta didik lebih luas tidak hanya mencakup kegiatan peserta didik melainkan seluruh aspek pertumbuhan dan perkembangan peserta didik selama menerima pendidikan di sekolah. Manajemen peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik melainkan multiaspek yang



lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka disimpulkan bahwa manajemen peserta didik adalah suatu proses mengatur peserta didik dalam upaya membantu pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah, mulai peserta didik diterima hingga peserta didik tamat sekolah atau keluar karena pindah sekolah atau sebab lain.

2. Tujuan, Fungsi, dan Prinsip Manajemen Peserta Didik

Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah) agar pembelajaran di sekolah tersebut berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan sedangkan fungsi dari manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri secara optimal, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan, dan segi-segi potensi peserta didik lainnya (Tim Dosen UPI, 2009:206).

Menurut Mulyasa (2014: 46) manajemen peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Sedangkan menurut Hariri (2016:36) menyebutkan ada beberapa tujuan mengenai manajemen peserta didik dalam pendidikan yaitu: a) meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuan peserta didik; b) menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum, bakat, dan minat peserta didik; dan c) menyalurkan aspirasi, harapan, dan memenuhi kebutuhan peserta didik.

Manajemen peserta didik di sekolah memiliki fungsi yang strategis dalam menumbuhkembangkan potensi peserta didik. Hariri (2016:37) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen peserta didik sebagai berikut.

- a. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas di antaranya kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan lainnya.



- b. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan sosial. Sosialisasi dengan sebaya, keluarga, dan lingkungan sosial (sekolah dan lingkungan masyarakat).
- c. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan: tersalurkan hobi, kesenangan, dan minatnya.
- d. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan, terpenuhi kebutuhan jasmani dan rohani peserta didik sehingga sejahtera dalam hidupnya.

Fungsi manajemen peserta didik lebih operasional dilaksanakan untuk tumbuh kembang peserta didik melalui berbagai kegiatan sekolah baik yang berkenaan akademik maupun nonakademik. Agar tujuan dan fungsi manajemen peserta didik dapat berjalan dengan lancar maka dalam pelaksanaannya perlu adanya prinsip-prinsip yang harus diperhatikan di antaranya adalah: a) pada saat mengembangkan program manajemen peserta didik harus mengacu pada aturan yang berlaku. b) Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan. c) Apapun bentuk kegiatannya haruslah membawa misi pendidikan dan dalam usaha mendidik peserta didik. d) Seluruh kegiatan diusahakan untuk mengakomodir ragam perbedaan peserta didik. Perbedaan-perbedaan yang ada pada peserta didik tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka melainkan justru mempersatukan dan saling memahami dan menghargai. Sehingga setiap peserta didik mempunyai wahana untuk berkembang secara optimal. e) Kegiatan dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. f) Kegiatan dilakukan untuk mendorong kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian ini akan bermanfaat tidak hanya ketika peserta didik berada di sekolah, namun juga pada saat berada dalam lingkungan masyarakat. g) Kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan (Tim Dosen UPI, 2009:206).

Sedangkan menurut Depdikbud prinsip-prinsip manajemen peserta didik adalah: a) peserta didik harus diperlakukan sebagai subjek bukan sebagai objek, sehingga harus didorong untuk berperan serta setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka; b) kondisi peserta didik sangat



beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat. Sehingga diperlukan wahana yang beragam sehingga setiap peserta didik mempunyai wahana untuk berkembang secara optimal; c) peserta didik hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan d) pengembangan potensi peserta didik tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

Hariri (2016:37) menjelaskan prinsip-prinsip manajemen peserta didik sebagai berikut.

- a. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan. Ambisi sektoral manajemen peserta didik tetap ditempatkan dalam kerangka manajemen sekolah. Ia tidak boleh ditempatkan di luar sistem manajemen sekolah.
- b. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik. Segala bentuk kegiatan, baik itu ringan, berat, disukai atau tidak disukai oleh peserta didik, haruslah diarahkan untuk mendidik peserta didik dan bukan untuk yang lainnya.
- c. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan-perbedaan yang ada pada peserta didik tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka melainkan justru mempersatukan, saling memahami, dan menghargai.
- d. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Oleh karena membimbing haruslah terdapat ketersediaan dari pihak yang dibimbing yaitu peserta didik sendiri. Tidak mungkin pembimbingan demikian akan terlaksana dengan baik manakala terdapat keengganan dari peserta didik sendiri.
- e. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Ini mengandung arti bahwa ketergantungan peserta didik haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik.



- f. 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.

Prinsip manajemen peserta didik di atas merupakan pedoman dasar bagi warga sekolah dalam mengelola dan memberikan layanan dalam kegiatan yang berkaitan secara langsung dengan peserta didik. Peserta didik berhak menerima layanan dan bimbingan yang baik dari bapak ibu guru sejak memasuki sekolah hingga tamat dari sekolah. Melalui manajemen peserta didik ini dapat menumbuhkembangkan potensi kemanusiaan peserta didik secara optimal melalui kegiatan-kegiatan yang terdapat di sekolah.

3. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik bukanlah hanya dalam bentuk catatan data peserta didik saja tetapi juga meliputi aspek yang lebih luas dalam upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan segala kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Namun demikian, ditegaskan oleh Arikunto dan Yuliana (2017:47) bahwa tidak semua hal yang berhubungan dengan peserta didik termasuk dalam manajemen peserta didik. Pekerjaan mengenai peserta didik kadang-kadang termasuk dalam manajemen peserta didik, tetapi adakalanya termasuk dalam manajemen lain. Mengelompokkan peserta didik untuk membentuk kelompok-kelompok belajar, termasuk manajemen kurikulum, tetapi mencatat hasil belajar peserta didik dapat dikategorikan sebagai manajemen peserta didik. Lebih lanjut Arikunto dan Yuliana (2017:47-48) melihat terdapat 4 kelompok ruang lingkup manajemen pada saat proses masuk sekolah sampai peserta didik meninggalkannya, berikut penjelasannya.

a. Penerimaan Peserta Didik

Penerimaan peserta didik baru merupakan peristiwa penting bagi suatu sekolah karena peristiwa ini merupakan titik awal yang menentukan kelancaran tugas sesuatu sekolah. Terdapat 3 jalur dalam penerimaan peserta didik baru, yaitu: a) jalur Reguler; b) jalur Cerdas Istimewa Bakat Istimewa (CIBI), untuk CIBI harus mendapatkan surat hasil *assessment* dari unit konsultasi psikologi; dan c) jalur prestasi baik akademik maupun nonakademik.



Pengelolaan kesalahan dalam penerimaan peserta didik baru dapat menentukan sukses tidaknya usaha pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Tugas panitia penerimaan mencakup: 1) menentukan banyaknya peserta didik yang diterima; 2) menentukan syarat-syarat penerimaan peserta didik baru; 3) melaksanakan penyaringan; 4) mengadakan pengumuman penerimaan; 5) mendaftar kembali calon yang sudah diterima; 6) melaporkan hasil pekerjaannya kepada pimpinan sekolah; dan 7) ketatausahaan peserta didik.

b. Ketatausahaan Siswa

Sebagai tindak lanjut dari penerimaan peserta didik maka menjadi tugas tata usaha sekolah untuk memproses peserta didik dalam catatan sekolah. Catatan-catatan sekolah dibedakan atas 2 jenis yaitu:

- 1) Catatan-catatan untuk seluruh sekolah meliputi:
 - a) Buku Induk, yaitu buku yang digunakan untuk mencatat data semua anak yang pernah dan sedang mengikuti pelajaran di suatu sekolah.
 - b) Buku Klapper, yaitu buku pelengkap buku induk yang dituliskan menurut abjad dan fungsi untuk membantu petugas dalam mencari di buku induk. Hal-hal yang terdapat dalam buku klapper antara lain: nomor induk, nama, nama orang tua, alamat orang tua/wali.
 - c) Catatan Tata Tertib Sekolah, yaitu catatan atau peraturan yang berlaku bagi peserta didik saja, tetapi juga untuk guru dan karyawan lain. Tertib peserta didik adalah suatu peraturan untuk mengatur sikap anak-anak di satu sekolah (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan). Fungsi tata tertib bersifat ganda (1) untuk anak-anak itu sendiri agar setiap individual sikapnya baik dan (2) mengatur agar pergaulan di sekolah itu tidak ada yang berkelakuan dan bersifat semaunya sendiri sehingga ada kekacauan di sekolah.

Isi Tata Tertib mencakup: a) berupa aturan-aturan lahiriah: kebersihan badan, pakaian, dan alat/media pelajaran; b) berupa aturan-aturan tingkah laku: sikap terhadap kepala sekolah karyawan tata usaha dan terhadap lawan; c) berupa aturan-aturan ketertiban: kehadiran, mengikuti upacara atau kegiatan yang lain.



Agar tata tertib yang dikeluarkan oleh sekolah dapat berfungsi seperti apa yang diharapkan, maka pelaksanaannya memerlukan perhatian sebagai berikut.

- (1) Tata tertib ini harus diperkenalkan kepada anak secara jelas dan memiliki kelayakan untuk dilaksanakan.
- (2) Setelah dikeluarkan dan dinyatakan berlaku, harus diadakan pengawasan, supaya tidak terkesan bahwa tata tertib ini hanya "main-main" dan untuk "menakut-nakuti" saja.
- (3) Apabila terjadi pelanggaran harus ada tindakan.

Urutan sanksi adalah sebagai berikut: (a) memberikan teguran (peringatan lisan); (b) peringatan tertulis (pertama, kedua, ketiga dan yang terakhir dengan tembusan kepada orang tua wali); (c) diskors (dikeluarkan sementara/tidak boleh mengikuti pelajaran sementara waktu), dan (d) dikeluarkan dari sekolah.

- 2) Catatan-catatan untuk masing-masing kelas meliputi:
 - a) Buku Kelas (cuplikan buku induk)
 - b) Buku Presensi kelas yang diisi setiap hari dan pada akhir bulan dihitung persentase absensinya.
 - c) Buku-buku lain mengenai catatan presensi belajar dan bimbingan penyuluhan.

c. Pencatatan Bimbingan dan Penyuluhan

Bimbingan adalah bantuan atau tuntutan khusus yang diberikan kepada peserta didik dengan memperhatikan potensi-potensi yang ada pada peserta didik tersebut agar dapat berkembang semaksimal mungkin. Sedangkan penyuluhan adalah proses interaksi antarpribadi pembimbing dan terbimbing untuk membicarakan masalah terbimbing untuk mendapatkan pemecahan masalah.

- 1) Tujuan layanan bimbingan dan konseling
 - a) Mempunyai pengenalan yang lebih jelas mengenai dirinya: kemampuan, kelebihan dan kekurangannya, kemauannya, sifat yang terbaik dan kurang baik kebiasaannya, kegemarannya, serta mengembangkan pemahaman dirinya mampu berkualitas.



- b) Mempunyai pengenalan yang lebih baik tentang situasi lingkungan.
 - c) Mampu mengatasi kesulitan-kesulitan yang berkaitan dengan pemahaman lingkungan serta memecahkan masalah yang dihadapinya misalkan belajar, masalah karier, masalah pribadi, dan masalah sosial.
- 2) Fungsi bimbingan dan konseling
- a) Fungsi Pemahaman
Pemahaman tentang diri peserta didik sendiri (kelebihan dan kekurangan/hambatan) dalam upaya mengembangkan diri secara optimal. Demikian pula pemahaman terhadap lingkungannya, lingkungan keluarga, sekolah, jabatan pekerjaan pendidikan, dan informasi/nilai-nilai budaya.
 - b) Fungsi Penyaluran dan Penempatan
lalah fungsi bimbingan dalam hal membantu peserta didik untuk memilih jurusan sekolah jenis sekolah, ataupun lapangan kerja, sesuai dengan cita-cita, minat, bakat, dan kepribadiannya. Kegiatan dalam fungsi ini meliputi bantuan untuk memilih kegiatan ekstrakurikuler di sekolah.
 - c) Fungsi Penyesuaian
Fungsi bimbingan dan konseling dalam rangka membantu peserta didik untuk memperoleh penyesuaian diri terhadap lingkungan dalam upaya mengembangkan dirinya secara optimal.
 - d) Fungsi Pencegahan
Fungsi bimbingan dan konseling yang menghasilkan tercegahnya atau terhindarnya peserta didik dari berbagai permasalahan yang akan menghambat dalam proses perkembangannya.
 - e) Fungsi Pengentasan
Fungsi perbaikan atau fungsi pengentasan adalah kegiatan bimbingan dan konseling yang akan menghasilkan terpecahnya atau teratasinya berbagai masalah yang dialami peserta didik.
 - f) Fungsi Pemeliharaan atau pengembangan
Kegiatan bimbingan dan konseling yang akan menghasilkan terpelihara atau berkembangnya berbagai dan kondisi positif



peserta didik dalam rangka perkembangan dirinya secara mantap dan berkelanjutan.

3) Jenis-jenis bimbingan yang dilaksanakan di sekolah

a) Bidang Bimbingan Pribadi

Sukardi (2008:54-55) menjelaskan bahwa dalam bidang bimbingan pribadi, pelayanan bimbingan, dan konseling membantu peserta didik menemukan dan mengembangkan pribadi yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, mantap dan mandiri, serta sehat jasmani dan rohani. Ruang lingkup bimbingan pribadi mencakup: (1) pemantapan sikap dan kebiasaan serta pengembangan wawasan dalam beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa; (2) pemantapan pemahaman tentang kekuatan diri dan pengembangannya untuk kegiatan-kegiatan yang kreatif dan produktif, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun untuk peranannya di masa depan; (3) pemantapan pemahaman tentang bakat dan minat pribadi serta penyaluran dan pengembangan melalui kegiatan-kegiatan yang kreatif dan produktif; (4) pemantapan pemahaman tentang kelemahan diri dan usaha-usaha penanggulangannya; (5) pemantapan kemampuan mengambil keputusan; (6) pemantapan kemampuan mengarahkan diri sesuai dengan keputusan yang telah diambilnya; dan (7) pemantapan dalam perencanaan dan penyelenggaraan hidup sehat, baik secara rohani maupun jasmani.

b) Bidang Bimbingan Sosial

Dalam bidang bimbingan sosial, pelayanan bimbingan dan konseling membantu siswa mengenal dan berhubungan dengan lingkungan sosialnya yang dilandasi budi pekerti luhur, tanggung jawab kemasyarakatan dan kenegaraan. Bidang ini dapat diperinci menjadi pokok-pokok berikut. (1) Pemantapan kemampuan berkomunikasi, baik melalui ragam lisan maupun tulisan secara efektif. (2) Pemantapan kemampuan menerima dan menyampaikan pendapat serta berargumentasi secara dinamis, kreatif, dan produktif. (3) Pemantapan kemampuan bertingkah laku dan berhubungan sosial, baik di rumah, di sekolah, maupun di masyarakat luas



dengan menjunjung tinggi tata karma, sopan santun, serta nilai-nilai agama, adat, hukum, dan kebiasaan yang berlaku. (4) Pemantapan hubungan yang dinamis, harmonis, dan produktif dengan teman sebaya, baik di sekolah yang sama, di sekolah yang lain, di luar sekolah, maupun di masyarakat pada umumnya. 5) Pemantapan pemahaman kondisi dan peraturan sekolah serta upaya pelaksanaannya secara dinamis dan bertanggung jawab. (6) Orientasi tentang hidup berkeluarga (Sukardi, 2008:55).

c) Bidang Bimbingan Belajar

Menurut Sukardi (2008:56) bimbingan belajar atau akademis ialah bimbingan dalam hal menemukan cara belajar yang tepat, dalam memilih program studi yang sesuai, dan dalam mengatasi kesukaran-kesukaran yang timbul berkaitan dengan tuntutan-tuntutan belajar di suatu institusi pendidikan. Melalui bimbingan belajar ini peserta didik diharapkan dapat menemukan cara belajar yang efektif sesuai dengan karakteristik dirinya, memiliki semangat dan komitmen belajar yang baik. Prayitno dan Amti (2004: 279) menyebutkan tahapan-tahapan layanan bimbingan belajar yaitu: (1) pengenalan siswa yang mengalami masalah belajar, baik dalam hal keterlambatan akademik, ketercepatan dalam belajar, sangat lambat dalam belajar, kurang motivasi dalam belajar, bersikap dan berkebiasaan buruk dalam belajar; (2) pengungkapan sebab-sebab timbulnya masalah belajar, dan (3) pemberian bantuan pengentasan masalah belajar.

d) Bidang bimbingan karier

Bimbingan karier ialah bimbingan dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi dunia pekerjaan dan jurusan atau prodi maupun jenjang pendidikan berikutnya. Nurihsan dan Yusuf (2008:30) menjelaskan bimbingan karier dilakukan pada peserta didik sebagai berikut. (1) Kurang memahami cara memilih program studi yang cocok dengan kemampuan dan minat. (2) Kurang mempunyai motivasi untuk mencari informasi tentang dunia kerja. (3) Masih bingung untuk memilih pekerjaan. (4) Masih kurang mampu memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan minat.



- (5) Merasa cemas untuk mendapatkan pekerjaan setelah tamat sekolah.
- (6) Belum memiliki pilihan perguruan tinggi tertentu, jika setelah tamat tidak masuk dunia kerja.

d. Pencatatan Prestasi Belajar

Pencatatan prestasi belajar ada yang merupakan pencatatan untuk sekolah, untuk masing-masing kelas, dan ada yang untuk peserta didik perorangan. Pencatatan prestasi belajar dapat dilakukan dengan membuat: 1) buku daftar nilai yaitu yang memuat semua nilai peserta didik yang diajar oleh seorang guru yang mengajar satu macam bidang studi atau bidang pelajaran; 2) buku leggiar (buku kumpulan nilai) yaitu seluruh nilai hasil ulangan harian dan umum yang diolah dan diperoleh nilai akhir; 3) buku raport yaitu sebuah buku yang memuat hasil belajar peserta didik selama peserta didik tersebut mengikuti pelajaran di suatu sekolah.

Sedangkan menurut Hariri (2016:39) ruang lingkup manajemen peserta didik meliputi:

- 1) Analisis Kebutuhan Siswa, langkah pertama dalam kegiatan manajemen kesiswaan adalah melakukan analisis kebutuhan yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (sekolah). Kegiatan yang dilakukan dalam langkah ini adalah: (a) merencanakan jumlah siswa yang akan diterima dan (b) menyusun program kegiatan kesiswaan.
- 2) Rekrutmen Siswa, rekrutmen siswa di sebuah lembaga pendidikan (sekolah) pada hakikatnya adalah merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi siswa di lembaga pendidikan (sekolah) yang bersangkutan. Langkah-langkah rekrutmen siswa baru meliputi (a) pembentukan panitia penerimaan siswa baru dan (b) pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan siswa baru yang dilakukan secara terbuka.
- 3) Seleksi Siswa, seleksi siswa adalah kegiatan pemilihan calon siswa untuk menentukan diterima atau tidaknya calon siswa menjadi siswa di lembaga pendidikan (sekolah) tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara-cara seleksi yang dapat digunakan adalah: (a) melalui tes atau ujian, (b) melalui penelusuran bakat kemampuan, dan (c) berdasarkan nilai STTB atau nilai UAN.



- 4) Orientasi, orientasi siswa adalah kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (sekolah) tempat siswa untuk menempuh pendidikan. Tujuan diadakannya orientasi bagi siswa antara lain: (a) agar siswa dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah; (b) agar siswa dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan sekolah; (c) agar siswa siap menghadapi lingkungannya yang baru baik secara fisik, mental, dan emosional sehingga ia merasa betah dalam mengikuti proses pembelajaran di sekolah serta dapat menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah.
- 5) Penempatan Siswa (Pembagian Kelas), sebelum siswa yang telah diterima pada sebuah lembaga pendidikan (sekolah) mengikuti proses pembelajaran, terlebih dahulu perlu ditempatkan dan dikelompokkan dalam kelompok belajarnya. Pengelompokan siswa yang dilaksanakan pada sekolah-sekolah sebagian besar didasarkan kepada sistem kelas.

Kedua pendapat tentang ruang lingkup manajemen peserta didik di atas menunjukkan bahwa cakupan kajian dalam manajemen peserta didik tidak hanya dalam lingkup peserta didik berada di sekolah namun semenjak awal kesiapan sekolah dalam analisis kebutuhan hingga peserta didik meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan di sekolah.

C. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Konsep Dasar Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Istilah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam beberapa referensi menggunakan istilah yang beragam. Ada di antaranya menggunakan istilah manajemen sumber daya manusia pendidikan, manajemen kepegawaian, manajemen personel sekolah maupun manajemen personalia. Namun demikian, kesemua istilah tersebut memiliki arti dan tujuan yang sama. Dalam kajian buku ini, penulis menggunakan istilah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Arikunto dan Yuliana (2017:105) manajemen personel adalah segenap proses penataan yang bersangkutan-paut dengan masalah

memperoleh dan menggunakan tenaga kerja di sekolah dengan efisien demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya yang dimaksud dengan segenap proses penataan adalah semua proses yang meliputi perencanaan pegawai, memperoleh tenaga kerja yang tepat, pemeliharaan, pembinaan, mengevaluasi, dan pemutusan hubungan kerja. Mulyono (2008:173) mengartikan manajemen kepegawaian adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi seefisien dan seefektif mungkin, kebutuhan para pegawai dapat dilayani dengan sebaik-baiknya, dan produktivitas kerja dapat meningkat. Werang mengartikan pengertian sumber daya manusia sebagai keseluruhan proses organisasi untuk memberdayakan secara efektif dan efisien semua sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Mengacu pada definisi tersebut, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dapat diartikan sebagai proses memberdayakan semua sumber daya pendidik dan kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah (Werang, 2015:125).

Salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat kualitas dari suatu proses tersebut. Dalam hubungan ini, sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan atau proses pembelajaran jelas perlu mengelola kegiatan tersebut dengan baik karena proses belajar mengajar ini merupakan kegiatan utama dari suatu sekolah. Dengan demikian sangat tampak bahwa guru merupakan komponen yang sangat penting dalam manajemen pendidikan, karena inti dari proses transformasi pendidikan di sekolah ada pada guru. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia pendidik dalam suatu lembaga pendidikan akan menentukan bagaimana kontribusinya bagi pencapaian tujuan dan kinerja guru merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen pendidikan di sekolah agar dapat terus berkembang dan meningkat kompetensinya. Dari sini, kinerja merekapun akan meningkat, sehingga akan memberikan pengaruh pada peningkatan kualitas pendidikan sejalan dengan tuntutan perkembangan global dewasa ini.



Tenaga pendidik memegang peranan yang strategis terutama dalam pembentukan karakter dan akhlak mulia. Meskipun dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat dan hidup di era disrupsi, peran seorang guru tetap tidak dapat tergantikan.

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Pada Pasal 39 Undang-Undang No 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa 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. Selanjutnya tenaga kependidikan menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengolahan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (Arikunto dan Yuliana, 2017:107). Jenis personel di sekolah ada beberapa jika ditinjau dari tugasnya yaitu: a) tenaga pendidik (pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih); b) tenaga fungsional kependidikan (penilik/pengawas, peneliti, dan pengembang di bidang kependidikan dan pustakawan); c) tenaga teknis kependidikan (laboran dan teknisi sumber belajar); d) tenaga pengelola satuan pendidikan (kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah); dan e) tenaga administratif (staf tata usaha).

Jadi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan masuk ke dalam sekolah sampai akhirnya berhenti untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta



pembinaan secara kontinu terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, sehingga mereka dapat membantu dan menunjang kegiatan-kegiatan sekolah khususnya kegiatan pembelajaran agar dapat terlaksana secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut Mulyasa (2017:42) manajemen tenaga kependidikan (guru dan personel) mencakup: a) perencanaan pegawai, b) pengadaan pegawai, c) pembinaan dan pengembangan pegawai, d) promosi dan mutasi, e) pemberhentian pegawai, f) kompensasi, dan g) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yaitu tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Berikut uraian lebih lanjut mengenai cakupan manajemen tenaga kependidikan.

a. Perencanaan Pegawai

Menurut Mulyasa (2017:42) perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah proses menilai kebutuhan dan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan serta mengintegrasikan antara keduanya. Program ini memiliki arti yang sangat penting karena akan menentukan keputusan tentang kebutuhan tentang tenaga pendidik dan kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Melalui sebuah perencanaan yang matang, kebutuhan, dan suplai tenaga pendidik pengelolaan kependidikan pada masa yang akan datang dapat diestimasi secara sistematis (Werang, 2015:127).



Menurut Arikunto dan Yuliana (2017:128) tujuan dilakukan analisis kebutuhan sebagai berikut. (a) Pemetaan keseimbangan proporsi antara jumlah tenaga pendidik dan kependidikan seperti guru, ahli kurikulum, ahli evaluasi, supervisor, teknisi, laboran, pustakawan, penjaga sekolah, dan tukang kebun dengan jumlah siswa secara keseluruhan. (b) Mengetahui kecenderungan tenaga pendidik dan kependidikan yang akan memasuki usia pensiun, pindah tugas, serta kemungkinan pengembangan organisasi dan unit pendidikan yang baru. (c) Memproyeksi kebutuhan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang diperlukan selama 5 tahun atau 10 tahun ke depan.

b. Pengadaan Pegawai

Merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan kegiatan *recruitment*, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi melalui ujian lisan, tulisan, dan praktik. Namun adakalanya pada suatu organisasi pengadaan pegawai dapat didatangkan secara *intern* atau dari dalam organisasi saja atau melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian yang lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan (Mulyasa, 2017:42).

Rekrutmen adalah proses menarik tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan organisasi pendidikan. Proses ini biasanya berlangsung setelah pimpinan organisasi pendidikan mengetahui dengan pasti jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan yang sesungguhnya dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tertentu (Werang, 2015: 130). Pengadaan personel dilakukan pada dasarnya karena tuntutan atau alasan-alasan: 1) ada perluasan pekerjaan karena mekarnya lembaga/sekolah dan tambah besarnya beban tugas dan 2) ada mutasi pegawai. Sehingga dapat dikatakan perlu adanya pengisian formasi pegawai yang kurang.



c. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Penempatan tenaga pendidik dan kependidikan berkaitan dengan kecocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegang dan tugas yang akan dilaksanakannya. Dalam konteks tenaga pendidik (guru), penempatan lebih dikaitkan dengan kecocokan bidang keahlian dengan tugas yang akan digeluti. Usaha-usaha yang dilakukan untuk memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga kerja personalia yang berada di lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun administratif. Organisasi senantiasa menginginkan agar personel-personelnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Fungsi pembinaan dan pengembangan merupakan fungsi pengelolaan personel yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*.

d. Promosi dan Mutasi Pegawai

Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, selanjutnya dalam mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Di Indonesia untuk pegawai negeri sipil promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan 1 atau 2 tahun, kemudian ia mengikuti latihan prajabatan, dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh. Setelah pengangkatan pegawai kegiatan selanjutnya adalah penempatan atau penugasan. Dengan penempatan dan penugasan ini, diusahakan adanya kongruensi yang tinggi antara tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik pegawai. Untuk mencapai tingkat kongruensi yang tinggi dan membantu personel supaya benar-benar siap secara fisik dan mental untuk melaksanakan tugas-tugasnya, perlu dilakukan fungsi orientasi, baik sebelum maupun sesudah penempatan.

Promosi pegawai diartikan sebagai kenaikan pangkat yang merupakan salah satu jenis usaha peningkatan dan pembinaan yang meliputi sistem karier dan sistem prestasi kerja.



- 1) Sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetaraan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan. Di sini dimungkinkan adanya kenaikan pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatannya dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.
- 2) Sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulusan ujian jabatan dan prestasinya terbukti nyata.

Kenaikan pangkat merupakan suatu penghargaan bagi seorang pegawai yang juga merupakan salah satu bentuk dari promosi. Jenis-jenis kenaikan pangkat: regular, pilihan, istimewa, pengabdian, anumerta, dalam tugas belajar, menjadi pejabat negara, dalam penugasan luar di luar instansi, dalam wajib militer, dan penyesuaian ijazah, serta kenaikan pangkat lain-lain (LAN RI,1997:39). Pasal 20 UU No. 8 tahun 1974, "Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan."

e. Pemberhentian Pegawai

Merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personel dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya mungkin masing-masing pihak terikat dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yaitu:

- 1) Pemberhentian atas permohonan sendiri, misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib.
- 2) Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, bisa dilakukan karena beberapa alasan, seperti berikut ini.



- (a) Pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- (b) Perampangan atau penyederhanaan organisasi.
- (c) Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun.
- (d) Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- (e) Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan.
- (f) Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.
- (g) Pemberhentian karena sebab-sebab lain, penyebabnya adalah pegawai yang bersangkutan meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti di luar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta mencapai batas usia pensiun.

f. Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, dan lain-lain. Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi manajemen. Dikatakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya. Akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran. Dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan para pekerja perlu diperhitungkan.

g. Penilaian Pegawai

Penilaian tenaga kependidikan difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan,



keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur, rencana, dan pengembangan karier. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses sumber daya manusia secara efektif.

Diperlukan penilaian kinerja terhadap pegawai adalah sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai. Kinerja (unjuk kerja) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja (unjuk kerja) adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan (Daryanto, 2013: 92).

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran kegiatan di sekolah yang dipimpinnya. Beberapa unsur yang dinilai dalam penilaian pegawai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

D. Manajemen Sarana dan Prasarana

1. Konsep Dasar Manajemen Sarana dan Prasarana

Pentingnya sarana dan prasarana untuk menunjang proses pendidikan, diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal



menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kewajiban peserta didik. Demikian pula dalam peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional pada Bab VII Pasal 42 dengan tegas disebutkan bahwa: (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sering kali dalam praktik persekolahan penggunaan istilah sarana dan prasarana pendidikan disamakan, padahal keduanya memiliki konsep tersendiri. Menurut Barnawi dan Arifin (Indrawan, 2015:10), sarana pendidikan adalah semua fasilitas (peralatan, pelengkap, bahan ajar, dan perabotan) yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar mencapai tujuan pendidikan dan berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien. Adapun prasarana pendidikan adalah segala fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran Biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan (Mulyasa, 2011:49).



Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pertanian Cianjur (2009) menjelaskan bahwa sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Adapun prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu: (1) habis tidaknya dipakai; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar.

Di lihat dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama.

a. Sarana pendidikan habis dipakai

Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Contoh, kapur tulis, beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa, dsb. Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar, pita mesin ketik/tinta mesin cetak komputer, bola lampu, dan kertas.

b. Sarana pendidikan tahan lama

Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Contoh, bangku sekolah, komputer, atlas, globe, dan beberapa peralatan olah raga.

Ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan tidak bergerak.

a. Sarana pendidikan yang bergerak

Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai dengan kebutuhan pemakainya, contohnya: almari arsip sekolah, bangku sekolah, dsb.

b. Sarana pendidikan yang tidak bergerak

Sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar, sarana pendidikan dibedakan menjadi 3 macam, yaitu: alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran.

a. Alat pelajaran

Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar, misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.

b. Alat peraga

Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret.

c. Media pengajaran

Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual.

Adapun prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

a. Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium.

b. Prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.



Perbedaan sarana pendidikan dan prasarana pendidikan adalah pada fungsi masing-masing, yaitu sarana pendidikan untuk "memudahkan penyampaian/mempelajari materi pelajaran". Sedangkan prasarana pendidikan untuk "memudahkan penyelenggaraan pendidikan". Dalam makna inilah sebutan "digunakan langsung" dan "digunakan tidak langsung" dalam proses pendidikan dimaksudkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sarana pendidikan adalah semua alat atau peralatan yang digunakan secara langsung untuk menunjang terjadinya proses pembelajaran yang bermutu agar lebih efektif dan efisien dan mencapai tujuan pembelajaran yang telah direncanakan. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua alat atau peralatan yang digunakan secara tidak langsung untuk menunjang terjadinya proses pembelajaran yang di mana prasarana pendidikan ini juga bisa berubah menjadi sarana pendidikan jika alat atau peralatan tersebut berubah fungsi.

Sarana dan prasarana yang terdapat di sekolah harus bisa dikelola dengan baik agar penggunaan sarana dan prasarana sekolah dapat digunakan dengan tepat. Pengelolaan atau manajemen sarana dan prasarana sangat mendukung suksesnya pembelajaran di sekolah karena jika sekolah bisa mengelola sarana dan prasarana sekolahnya sesuai antara sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat, maka pembelajaran di sekolah tersebut akan bisa berjalan dengan efektif dan efisien.

Menurut Bafadal (2003:2) secara sederhana manajemen perlengkapan sekolah dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan keseluruhan proses pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan terhadap prasarana dan peralatan yang digunakan untuk menunjang terselenggaranya pendidikan yang bermutu di sekolah (Werang, 2015:142). Menurut Mulyono (2008:180) manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara terus menerus terhadap benda-benda pendidikan agar senantiasa siap pakai dalam PBM. Bafadal (2003:45) mendefinisikan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Definisi



ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. Dalam mengelola sarana dan prasarana di sekolah dibutuhkan suatu proses sebagaimana terdapat dalam manajemen yang ada pada umumnya.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, dan penghapusan serta penataan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, dan indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu, juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah suatu proses kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana yang dilakukan secara terencana dan terus menerus oleh sekolah yang bersangkutan agar sarana dan prasarana sesuai antara sumber daya dan sumber dana dengan kebutuhan agar bisa dimanfaatkan secara efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana

Komponen kegiatan manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi: perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana; pengadaan sarana dan prasarana; inventarisasi sarana dan prasarana; penyimpanan sarana dan prasarana; pemeliharaan sarana dan prasarana; penghapusan sarana dan prasarana; dan pengawasan sarana dan prasarana (Werang, 2015:142).

Adapun keterangan-keterangan dari masing-masing komponen manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah sebagai berikut.



a. **Perencanaan Kebutuhan Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Pada umumnya, perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah pun bersifat sangat umum karena melibatkan komponen manajemen sarana dan prasarana lainnya. Perencanaan sarana dan prasarana merujuk kepada keseluruhan proses penyusunan daftar kebutuhan, pembelian/pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan di sebuah sekolah (Werang, 2015:142). Perencanaan sarana dan prasarana persekolahan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah (Depdiknas, 2007:6).

Penyusunan daftar kebutuhan sekolah didasarkan atas pertimbangan berikut: 1) pengadaan kebutuhan sarana dan prasarana karena berkembangnya kebutuhan sekolah, 2) pengadaan sarana dan prasarana untuk pergantian barang-barang yang rusak, dihapuskan, atau hilang, dan 3) pengadaan sarana dan prasarana untuk persediaan. Tujuan utama yang dicapai melalui perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah adalah untuk: 1) menghindari terjadinya kesalahan pemesanan dan pembelian barang; 2) mencegah terjadinya keterlambatan pemenuhan kebutuhan sekolah yang berdampak langsung kepada penundaan penyampaian materi pembelajaran tertentu karena tidak tersedianya bahan praktikum; dan 3) membangkitkan keberanian dan semangat guru dalam melakukan eksperimen dan atau mengujicobakan penggunaan model pembelajaran tertentu (Werang, 2015:142-143).

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan adalah: 1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan; 2) Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang kurang/tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan (Depdiknas, 2007:7).

b. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengadaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks persekolahan, pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan (Depdiknas, 2007:14).

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah pada dasarnya merupakan upaya merealisasikan rencana yang sudah disusun sebelumnya. Prosedur pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus mengacu kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.24 Tahun 2007 tentang Sarana dan Prasarana Pendidikan. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah pada umumnya mengikuti prosedur sebagai berikut: 1) menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana; 2) membuat daftar sarana dan prasarana yang dibutuhkan; 3) membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta; dan 4) apabila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju (Werang, 2015:144).

Sukirman (Daryanto dan Farid, 2013:120) menyebutkan bahwa di dalam langkah pengadaan ini mencakup pula langkah perencanaan pengadaan sarana prasarana. Proses perencanaan pengadaan perlengkapan tidak mudah, karena harus dilakukan secara sistematis, perinci, dan teliti berdasarkan informasi yang realitis tentang kondisi sekolah tersebut. Perencanaan yang baik tentunya berdasarkan analisis kebutuhan dan skala prioritas yang disesuaikan dengan dana dan tingkat kepentingannya.

Prosedur pengadaan barang dan jasa harus mengacu kepada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Permen No. 24 tahun 2007. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah umumnya melalui prosedur sebagai berikut: 1) menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana; b) mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan; c) membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang



ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta; d) bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju.

c. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Inventarisasi adalah kegiatan penyelenggaraan, pengaturan, dan pencatatan barang-barang yang menjadi milik sekolah dalam daftar inventarisasi barang baik yang bergerak (sarana) maupun yang tidak bergerak (prasarana). Daftar barang inventaris merupakan dokumen yang berisikan jenis, jumlah, dan kondisi barang pada saat dilakukan inventarisasi (Werang, 2015:145-146). Sedangkan menurut Daryanto dan Farid (2013:127), menyatakan bahwa inventarisasi merupakan kegiatan pencatat dan penyusun daftar milik negara secara sistematis berdasarkan ketentuan pedoman yang berlaku. Inventarisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu inventaris barang dan inventaris bukan barang. Inventaris barang maupun bukan barang yang diterima harus dicatat dalam buku penerimaan.

Tujuan dilakukan inventarisasi adalah untuk: 1) memastikan jenis, jumlah, dan kondisi barang yang tersedia; 2) membantu manajemen sekolah dalam merencanakan pengadaan barang pada masa yang akan datang; dan 3) membantu manajemen sekolah dalam mengambil keputusan tentang penyimpanan, pemindahan barang ke tempat lain yang lebih aman, pergantian barang-barang yang sudah rusak, dan penghapusan barang-barang yang tidak bisa digunakan lagi (Werang, 2015:146).

d. Penyimpanan Sarana dan Prasarana

Penyimpanan sarana dan prasarana pendidikan dimaksudkan kegiatan pengurusan, penyelenggaraan, dan pengaturan persediaan sarana dan prasarana di dalam gudang atau ruang penyimpanan (Werang, 2015:146). Menurut Megasari (2014:640), setelah pengadaan sarana prasarana pendidikan selanjutnya dilakukan penyimpanan sarana prasarana tersebut. Untuk menjaga keamanan sarana prasarana yang telah dibeli maka perlu disimpan dengan baik. Kegiatan penyimpanan meliputi kegiatan menerima barang, menyimpan barang dan mengeluarkan atau mendistribusikan barang-barang tersebut. Untuk keperluan penyimpanan biasanya menggunakan gudang. Untuk itu, setiap petugas yang mengelola sarana dan prasarana harus memperhatikan

bagaimana lokasi, ketentuan tata letak barang dan konstruksi bangunan gudang.

e. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan sarana dan prasarana dari kerusakan sehingga semuanya dalam kondisi baik ketika digunakan. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas profesional yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud. Pemeliharaan barang inventaris meliputi: perawatan, pencegahan kerusakan, dan pergantian ringan (Werang, 2015:146). Menurut Wahyuningrum (Daryanto dan Farid, 2013:124), pemeliharaan perlengkapan adalah suatu kegiatan yang terus menerus untuk mengusahakan agar setiap jenis barang tetap berada dalam keadaan baik dan siap pakai.

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud (Depdiknas, 2007:31).

Sarana prasarana pendidikan dalam pemeliharannya dapat dilakukan sebagai berikut: 1) melakukan pencegahan kerusakan; 2) menyimpan, disimpan di ruang/rak agar terhindar dari kerusakan; 3) membersihkan dari kotoran/debu atau uap air; 4) memeriksa atau mengecek kondisi sarana dan prasarana secara rutin; 5) mengganti komponen-komponen yang rusak; dan 6) melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan pada sarana atau prasarana pendidikan (Daryanto dan Farid, 2013:125).

f. Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan



yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Penghapusan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan persekolahan (Depdiknas, 2007:52).

Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah dimaksudkan sebagai kegiatan meniadakan barang-barang milik sekolah dari daftar inventaris karena barang-barang itu dianggap sudah tidak mempunyai nilai guna atau sudah tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan atau karena biaya pemeliharannya sudah terlalu mahal. Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Werang, 2015:147).

Tujuan penghapusan menurut Wahyuningrum (Daryanto dan Farid, 2013:127-128), adalah:

- 1) Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian atau pemborosan biaya untuk pemeliharaan/perbaikan, pengamanan barang-barang yang semakin buruk kondisinya, barang-barang berlebihan, dan atau barang-barang lainnya dapat dipergunakan lagi.
- 2) Meringankan beban kerja dan tanggung jawab pelaksanaan inventaris, membebaskan ruang/pekarangan kantor dari barang-barang yang tidak dipergunakan lagi, dan membebaskan barang dari pertanggungjawaban administrasi satuan organisasi yang mengurus.

g. Pengawasan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengawasan sarana dan prasarana pendidikan dimaksudkan kegiatan pengamatan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap pelaksanaan administrasi sarana dan prasarana pendidikan di sekolah. Hal ini terutama dimaksudkan

untuk menghindari penyimpanan, penggelapan, atau penyalahgunaan. Pengawasan dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan. Pengawasan dapat dilakukan oleh kepala sekolah, pejabat departemen pendidikan, atau pejabat lain yang berwenang (Werang, 2015:148).

Sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, perlu dilakukan kontrol atau pengawasan baik dalam pemeliharaan atau pemberdayaan. Pengawasan terhadap sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan usaha yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam membantu personel sekolah untuk menjaga atau memelihara dan memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Untuk keberhasilan proses pembelajaran di sekolah semua perlengkapan pendidikan di sekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Hasil laporan tersebut digunakan pimpinan untuk mengadakan evaluasi dan tindak lanjut.

E. Manajemen Keuangan Sekolah

1. Konsep Manajemen Keuangan Sekolah

Penggunaan istilah manajemen keuangan sekolah dari berbagai sumber belum menggunakan istilah yang seragam, namun memiliki konsep yang sama. Di antaranya ada yang menggunakan istilah manajemen pembiayaan, manajemen anggaran sekolah, dan manajemen keuangan itu sendiri. Terlepas dari istilah yang ada, para ahli manajemen pendidikan memiliki pandangan yang sama bahwa manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari *instrumental input* yang turut membantu keberlangsungan manajemen sekolah.

Ditegaskan oleh Mulyasa (2002:47) keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.

Manajemen keuangan atau manajemen pembiayaan sebagai salah satu substansi manajemen sekolah yang turut menentukan berjalannya kegiatan



pendidikan di sekolah. Keuangan sekolah menjadi faktor esensial karena operasional sekolah membutuhkan uang atau biaya yang banyak. Biaya dapat diartikan sebagai sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan. Sedangkan biaya pendidikan dapat diartikan sejumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan (Fattah, 2009:112). Menurut Hasbullah (2010:122) pembiayaan sekolah adalah kegiatan mendapatkan biaya serta mengelola anggaran pendapatan dan belanja pendidikan. Biaya dalam pengertian ini yaitu jenis pengeluaran baik dalam bentuk barang maupun tenaga untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan. Pembiayaan pendidikan pada dasarnya adalah menitikberatkan upaya pendistribusian keuntungan pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pemenuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Sumber keuangan dan pembiayaan sekolah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan Pasal 51 Ayat 1 bahwa pendanaan pendidikan bersumber dari anggaran pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan Pasal 51 Ayat 2 menjelaskan bahwa anggaran pemerintah berasal dari pemerintah pusat; sedangkan anggaran pemerintah daerah berasal dari pemerintah provinsi, kota atau kabupaten; dana dari masyarakat berupa dana partisipatif yang sah dan mengikat serta bantuan pihak asing yang tidak mengikat.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pasal 62 ayat (1) dinyatakan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

- a. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.
- b. Biaya operasi meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya,

- air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.
- c. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Sedangkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 40 tahun 2008 tentang Standar Sarana Prasarana yaitu:

- a. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- b. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan pendidikan yang secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkannya secara efektif dan transparan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, manajemen keuangan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan (Mulyasa, 2004: 193-194). Manajemen pembiayaan merupakan segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah/madrasah atau lembaga pendidikan. Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu: penyusunan anggaran (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), dan pemeriksaan (*auditing*) (Tim Dosen Administrasi Pendidikan, 2009:8).

Sutomo (2011:67) menjelaskan bahwa manajemen anggaran atau biaya sekolah sebagai proses yang direncanakan dan dilaksanakan serta pembinaan secara berkesinambungan terhadap biaya operasional sekolah. Demikian pula



Asmani (2012:217) mengartikan manajemen keuangan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Sementara Zahro (2014:156) memetakan konsep manajemen keuangan sekolah secara sempit dan luas. Manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sementara dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan, baik pemerintah pusat maupun daerah.

Pengertian manajemen keuangan yang disampaikan oleh para tokoh pendidikan di atas senantiasa mengaitkan kegiatan manajemen dalam mengelola keuangan sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan sekolah suatu proses kegiatan dalam mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah guna menjalankan pelayanan pendidikan agar dapat terlaksana secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

2. Tujuan dan Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah

Di antara tujuan manajemen sekolah ialah tercapainya efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, tujuan pelaksanaan manajemen keuangan sekolah adalah agar kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien serta mampu membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Sutomo, 2011:68). Asmani (2012:218) menjelaskan tujuan manajemen keuangan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah, dan meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah. Guna pencapaian tujuan tersebut maka diperlukan pengelolaan keuangan sekolah yang jujur agar tidak terjadi penyimpangan dalam pengelolaan keuangan sekolah, kompeten dapat menguasai dalam pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan serta memanfaatkannya secara tepat dan benar sesuai peraturan serta ketentuan perundangan yang berlaku.

Fattah (2002;49) menjelaskan beberapa prinsip manajemen keuangan pendidikan, antara lain: a) adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen organisasi pendidikan, b) adanya



akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran pendidikan, c) adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi pendidikan, dan d) adanya dukungan dari pelaksana dari tingkat atas hingga yang paling bawah.

Proses pengelolaan keuangan sekolah berlandaskan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XIII dilaksanakan melalui: a) pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat; b) sumber pendanaan pendidikan ditentukan oleh prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan; c) pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik; dan d) pengalokasian dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN dan APBD. Pada Pasal 48 disebutkan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas publik.

a. Keadilan

Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan disebutkan bahwa prinsip keadilan yang dimaksud ialah memberikan akses pelayanan pendidikan yang seluas-luasnya dan merata kepada peserta didik atau calon peserta didik, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, agama, jenis kelamin, dan kemampuan atau status sosial-ekonomi. Artinya bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama, hak dan kewajiban yang sama serta dilayani diperlakukan sama dalam pengelolaan keuangan di sekolah. Pada Pasal 5 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan prinsip keadilan dalam pengelolaan keuangan sekolah dilakukan dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada calon dan atau peserta didik dalam mendapatkan pelayanan pendidikan di sekolah. Kesempatan tersebut antara lain: 1) pelayanan khusus kepada siswa berkebutuhan khusus dan atau yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa; 2) akses pendidikan kepada calon dan atau peserta didik, dan 3) kesempatan dalam melanjutkan pendidikan.



b. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil yang dicapai dari suatu kegiatan. Fattah (2012:35) menjelaskan efisiensi pada dunia pendidikan memiliki kaitan antara pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas untuk mencapai optimalisasi yang tinggi. Artinya adalah pendayagunaan sumber daya baik tenaga, pikiran, waktu, dan biaya yang minimal untuk mencapai hasil yang maksimal mencakup pendayagunaan. Sebagaimana Minarti (2011: 226-227) melihat efisiensi dari segi penggunaan waktu, tenaga, biaya, dan dari segi hasil.

- 1) Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga, dan biaya.
Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga, dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan. Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya, dan hasil yang diharapkan.
- 2) Dilihat dari segi hasil
Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga, dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

Fattah (2012:36-38) mengemukakan bahwa efisiensi internal akan menghasilkan *output* yang diharapkan dengan biaya minimal. Efisiensi internal mengukur: (1) rata-rata lama belajar yang dihitung dengan cara jumlah waktu yang dihabiskan lulusan dalam suatu kohort (kelompok belajar) dibagi dengan jumlah lulusan dalam kohort tersebut dan (2) *input-output ratio* yang dihitung dengan membandingkan dengan siswa yang diluluskan dan siswa yang diterima dengan memperhatikan waktu yang seharusnya ditentukan lulus. Perbandingan antara biaya *input* pendidikan dan efektivitasnya dalam mendukung hasil-hasil belajar sebagai konsep efisiensi internal juga menekankan pada pemberian rangsangan yang dapat memotivasi perilaku siswa, guru, dan kepala sekolah. Sedangkan efisiensi eksternal sering dihubungkan dengan metode *cost benefit analysis*, yaitu rasio antara keuntungan finansial sebagai hasil pendidikan dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan. Selain dihubungkan dengan metode *cost benefit analysis*, efisiensi eksternal juga dikaitkan dengan analisis keuntungan atas investasi pendidikan dari pembentukan kemampuan, sikap, dan keterampilan. Efisiensi ini bertujuan

untuk menentukan kebijakan dalam pengalokasian biaya pendidikan, juga pengakuan sosial terhadap lulusan atau hasil pendidikan.

c. Efektivitas

Efektif dimaknai tepat guna, sementara efisien berdaya guna. Efektif lebih bersifat kualitatif hasil, sementara efisien lebih bersifat kuantitatif hasil. Efektivitas dapat diartikan kesesuaian dan ketepatan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang ditentukan. Dengan kata lain, semakin banyak rencana yang berhasil dicapai maka suatu kegiatan dianggap semakin efektif.

Efektivitas manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan dalam setiap tahapannya berproses pada tataran *das sollen* dan *das sein* dengan indikator-indikator sebagai berikut. a) *Input*, meliputi karakteristik sumber biaya pendidikan. b) *Process*, meliputi perilaku administratif, bendaharawan dalam mengalokasikan keuangan. c) *Output*, berupa hasil-hasil dalam bentuk perolehan prestasi belajar, sikap, keadilan, dan persamaan. d) *Outcome*, meliputi jumlah lulusan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi dengan prestasi belajar yang gemilang dan bereputasi. Dimensi efektivitas manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan satu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Lembaga pendidikan yang efektif adalah lembaga pendidikan yang menetapkan keberhasilan pada *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan berkualitasnya indikator-indikator tersebut (Arwildayanto, dkk, 2017:14).

d. Transparansi

Transparansi berarti keterbukaan. Dalam hal ini keterbukaan pengelola sekolah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan keuangan sekolah kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Bentuk implementasi prinsip transparansi ini dengan cara menempelkan segala informasi keuangan sekolah di papan pengumuman sekolah ataupun dalam bentuk selebaran informasi yang dapat diterima oleh pihak yang membutuhkan. Cara lain dalam mengumumkan seluruh hasil penerimaan kepada masyarakat melalui papan pengumuman sekolah/madrasah.



Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Pasal 59 dijelaskan prinsip transparansi dilakukan dengan memenuhi atas kepatutan dan tata kelola yang baik oleh pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat dan satuan pendidikan sehingga dapat diaudit atas dasar standar audit yang berlaku dan menghasilkan opini audit wajar tanpa perkecualian; serta dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada pemangku kepentingan pendidikan.

Transparansi keuangan sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan orang tua, masyarakat, dan pemerintah terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dengan adanya transparansi dari pengelola keuangan sekolah, maka warga sekolah, orang tua, masyarakat bahkan pemerintah akan memberikan timbal balik dukungan positif terhadap dana pendidikan di sekolah. Ditegaskan oleh Daryanto (2001:75) bahwa keberhasilan yang dilakukan lembaga pendidikan tergantung pada kepercayaan masyarakat terhadap pekerjaan dan tindakan itu. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sebuah lembaga pendidikan, maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan lembaga tersebut. Terutama bila lembaga tersebut melakukan *opened management* (manajemen terbuka).

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (Sukarsono, 2002:131). Menurut Fattah (2004:109) akuntabilitas adalah kemampuan dalam memberikan informasi, penjelasan, pertanggungjawaban kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah merupakan pertanggungjawaban dalam hal manajemen keuangan oleh pihak sekolah kepada pihak-pihak yang meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu: 1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah; 2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur

dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya; dan 3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah, dan pelayanan yang cepat (Minarti, 2011:225). Prasyarat tersebut dijadikan pijakan pengelola keuangan sekolah untuk memberikan pertanggung jawab kepada *stakeholders* sekolah baik internal maupun eksternal.

3. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Sekolah

a. Perencanaan Keuangan Sekolah

Perencanaan keuangan sekolah terkait erat dengan analisis kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dalam jangka waktu tertentu untuk penyelenggaraan program kegiatan sekolah guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh Minarti (2011:216) pada tahap perencanaan, analisis kebutuhan pengembangan sekolah dalam kurun waktu tertentu menjadi fokus utama yang perlu diperhatikan. Pembuatan analisis kebutuhan pengembangan sekolah dapat ditentukan untuk satu tahun anggaran, lima tahun, sepuluh tahun, bahkan dua puluh lima tahun.

Perencanaan uang atau finansial yang disebut *budgeting* adalah kegiatan mengoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan (Fatah, 2009: 51). Kegiatan perencanaan keuangan sekolah mencakup penyusunan dan pengembangan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) atau Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Perencanaan dalam manajemen keuangan ialah kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran atau *budget* sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan (Syukur, 2011:113).

Penganggaran (*budgeting*) merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). Anggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman



dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga. Penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau perundingan/kesepakatan antara puncak pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana (Fattah, 2009:47-48). Di sekolah penyusunan anggaran dilakukan oleh tim sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan melibatkan beberapa guru dan unsur karyawan untuk menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran dan tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.

Depdiknas (2002:2) menjelaskan langkah-langkah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut: 1) menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan; 2) menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya; 3) menentukan program kerja dan rincian; 4) menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program; 5) menghitung dana yang dibutuhkan; dan 6) menentukan sumber dana untuk membiayai rencana. Sementara itu, Huriyah (2014:35-36) Secara perinci menjelaskan langkah penyusunan RKAS/RAPBS, sebagai berikut.

- 1) Inventarisasi kegiatan untuk tahun yang akan datang, baik kegiatan rutin maupun kegiatan pembangunan/pengembangan berdasarkan evaluasi pelaksanaan kegiatan pada tahun sebelumnya, analisis kebutuhan tahun berikutnya, dan masukan dari seluruh warga sekolah maupun Komite Sekolah.
- 2) Inventarisasi sumber pembiayaan baik dari rutin maupun pengembangan.
- 3) Penyusunan Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) yang lengkap berdasarkan langkah poin (1) dan (2). Kepala Sekolah membuat label RKS yang terdiri dari kolom-kolom nomor urut, uraian kegiatan, sasaran, kolom-kolom perincian dana dari berbagai sumber, dan kolom jumlah. Tabel tersebut diisi sesuai kolom yang ada.



- 4) Penyusunan RAPBS. Kepala Sekolah membuat tabel RAPBS yang terdiri dari kolom-kolom, yaitu kolom rencana penerimaan dan jumlahnya, kolom rencana pengeluaran dan jumlahnya. Tabel tersebut diisi kemudian ditandatangani oleh Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah dan diketahui oleh Kepala Dinas Pendidikan setempat.

Setelah penyusunan anggaran, tahap selanjutnya adalah pengembangan rencana anggaran. Menurut Mulyasa (2005:200) proses pengembangan RKAS/RAPBS pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur sebagai berikut.

- 1) Pada tingkat kelompok kerja
Pada tingkat kelompok kerja, sekolah perlu membentuk kelompok kerja dengan tugas mengidentifikasi, kebutuhan biaya-biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklasifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan kemudian hasil analisis kebutuhan diseleksi lokasinya.
- 2) Pada tingkat kerja sama dengan komite sekolah
Pada tingkat kerja sama dengan komite sekolah, komite sekolah ini dapat memberikan pertimbangan juga sekaligus membantu mengontrol kebijakan program sekolah. Kerja sama antara komite sekolah dengan kelompok kerja yang dibentuk, hal ini dilakukan sehubungan dengan pengembangan RKAS/RAPBS.
- 3) Sosialisasi dan legalitas
Setelah RKAS/RAPBS dibicarakan dengan komite sekolah selanjutnya disosialisasikan kepada beberapa pihak. Pada tahap sosialisasi dan legalitas ini kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan pada pihak pengawas, serta mengajukan usulan RKAS/RAPBS kepada yayasan untuk mendapat pertimbangan dan pengesahan.

b. Pelaksanaan Keuangan Sekolah

Setelah selesai penyusunan anggaran dan pengembangan rencana anggaran, maka tahap selanjutnya adalah merealisasikan anggaran keuangan sekolah. Dalam hal tersebut, kegiatan manajemen keuangan mencakup:



1) Pembelanjaan

Menurut Minarti (2011: 242) pelaksanaan fungsi pembelanjaan keuangan mengacu pada perencanaan yang telah ditetapkan. Hal ini terkait dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah di mana seluruh sumber daya yang ada perlu dikelola secara terpadu. Fungsi pembelanjaan sebagai bagian dari pelaksanaan rencana pembiayaan pun perlu memperhatikan keluar dan masuknya anggaran. Hal itu dapat dilakukan dengan jalan pembukuan anggaran secara tertib, teratur, dan benar. Tujuan dilakukannya pembukuan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat dipertanggungjawabkan (Sulistyorini, 2009: 135).

Pelaksanaan pembelanjaan keuangan sekolah mencakup dua kegiatan pokok, yaitu penerimaan dan pengeluaran.

Penerimaan keuangan sekolah dari sumber-sumber dana perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang disepakati, baik berupa konsep teoretis maupun peraturan pemerintah. Pengeluaran sekolah berhubungan dengan pembayaran keuangan sekolah untuk pembelian beberapa sumber atau *input* dari proses sekolah seperti tenaga administrasi, guru, bahan-bahan, perlengkapan, dan fasilitas (Mulyasa, 2009:201).

Dalam manajemen keuangan sekolah, pengeluaran keuangan harus dibukukan sesuai dengan pola yang ditetapkan oleh peraturan pemerintah maupun ketentuan yang berlaku dari yayasan. Bendahara sekolah sebagai pelaksana manajemen keuangan sekolah harus memperhatikan pelaksanaan manajemen keuangan sekolah, yaitu: 1) pada setiap akhir tahun anggaran, membuat laporan keuangan sekolah kepada kepala sekolah untuk dicocokkan dengan RAPBS/RKAS; 2) Laporan keuangan harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPh) bila ada; 3) kuitansi atau bukti pembelian atau bukti penerimaan berupa tanda tangan penerima honorarium atau bantuan atau bukti pengeluaran lain yang sah; dan 4) neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari Komite Sekolah (Masyhud, 2003:190).



2) Pembukuan

Pembukuan keuangan sekolah atau yang lebih dikenal dengan penyelenggaraan akuntansi pendidikan bertujuan untuk menyediakan gambaran keuangan pada keseluruhan penyelenggaraan pendidikan (Bastian, 2006:90). Pembukuan adalah pencatatan semua transaksi penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, baik secara manual ke dalam buku-buku atau menggunakan komputer sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Pembukuan setiap transaksi yang berpengaruh terhadap penerimaan dan pengeluaran uang wajib dicatat oleh bendaharawan dalam buku kas. Buku kas bisa berupa Buku Kas Umum (BKU) dan Buku Kas Pembantu (BKP). BKU merupakan buku harian yang digunakan untuk mencatat semua penerimaan dan pengeluaran uang atau yang disamakan dengan uang. BKP merupakan buku harian yang digunakan untuk membantu pencatatan semua penerimaan dan pengeluaran uang menurut jenis sumber pembiayaan. Pencatatan di BKU dan BKP dilakukan sepanjang waktu setiap ada transaksi penerimaan dan pengeluaran uang. Pembukuan dilakukan di BKU yang kemudian dilakukan pada BKP. BKU dan BKP ditutup setiap akhir bulan atau sewaktu-waktu jika dianggap perlu misalnya setelah ada pemeriksaan oleh petugas yang berwenang atau pada waktu serah terima dari pejabat lama ke pejabat baru baik kepala sekolah maupun bendaharawan pemegang BKU dan BKP (Kemendikbud, 2013:18).

Pelaksanaan pembukuan keuangan sekolah menjadi tanggung jawab bagian keuangan sekolah (bendahara, kasir, dan staf keuangan lainnya) dengan diketahui oleh kepala sekolah. Apapun bentuk pengeluaran keuangan sekolah hendaknya senantiasa ada catatan pembukuan yang valid dan disertai bukti-bukti pengeluarannya. Pembukuan terhadap penerimaan atau pendapatan biaya pendidikan pada umumnya didasarkan pada prosedur pembukuan yang selaras dengan ketentuan yang disepakati.

c. **Evaluasi dan Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah**

Evaluasi pembiayaan pendidikan sebagai pertimbangan menurut seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Tujuannya yaitu untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya,



dan tingkat penggunaannya (Fattah, 2002:65). Pengawasan ini diharapkan dapat mengetahui sampai di mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber dana yang tersedia.

Evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan sekolah dapat diidentifikasi ke dalam tiga hal, yaitu pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggungjawaban keuangan sekolah, dan keterlibatan pengawasan pihak internal lembaga pendidikan (Mulyasa, 2005:205). Ketiga kegiatan tersebut sebagai kegiatan terpadu dengan satu kesatuan untuk ketertiban keterlaksanaan manajemen keuangan secara tepat. Fungsi kontrol dalam evaluasi keuangan dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya penyalahgunaan keuangan sekolah. Manajemen keuangan sekolah harus dapat dipertanggungjawabkan pada pihak internal dan eksternal. Bahkan kedua pihak tersebut dapat melakukan fungsi pengawasan keuangan sekolah. Pihak internal yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru serta karyawan sekolah, sedangkan pihak eksternal tentunya pemerintah dan masyarakat yang di dalamnya merupakan orang tua atau wali siswa.

F. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Husemas)

1. Konsep Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Husemas)

Sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat dan sebagai miniatur masyarakat terdiri dari anggota masyarakat yang dipimpin oleh kepala sekolah serta warga sekolah, memiliki tugas dan perannya masing-masing untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh sekolah. Masing-masing pihak warga sekolah melakukan interaksi sosial sehari-hari di lingkungan sekolah serta bersosialisasi antar/sesama warga sekolah melalui kegiatan-kegiatan baik di dalam sekolah maupun kegiatan di luar sekolah.

Keberadaan masyarakat dengan sekolah memiliki ikatan simbiosis mutualisme yang tidak dapat dilepaskan sebagai bagian trilogi pendidikan. Sekolah mempunyai peranan penting dalam menumbuhkembangkan potensi kemanusiaan peserta didik agar dapat beradaptasi dengan baik di masyarakat



untuk menjadi anggota masyarakat yang bermanfaat bagi agama, bangsa, dan negara. Oleh karena itu, sekolah dan masyarakat mempunyai hubungan yang fungsional dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Istilah manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat dalam berbagai referensi manajemen pendidikan memiliki istilah yang beragam, di antaranya ada yang menggunakan istilah manajemen hubungan masyarakat yang disingkat humas dan ada pula yang menggunakan istilah hubungan sekolah dengan masyarakat. Dalam buku ini, menggunakan istilah manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat yang disingkat husemas karena istilah tersebut lebih spesifik menggambarkan hubungan/relasi/kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dalam pengelolaan sekolah agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Humas yang merupakan terjemahan dari istilah *Public Relations* ini terdiri dari semua bentuk komunikasi yang terselenggara antara organisasi yang bersangkutan dengan siapa saja yang berkepentingan dengannya. Istilah Hubungan Masyarakat (Humas) dikemukakan pertama kali oleh Presiden Amerika Serikat ialah Thomas Jefferson tahun 1807 (Sulistyorini, 2006:108).

Menurut Rahmat (2016:23-24) humas adalah sebuah seni sekaligus ilmu sosial dalam menganalisis kecenderungan, meramalkan konsekuensinya, memberikan pengarahan kepada pimpinan institusi/lembaga dan melaksanakan program-program terencana yang dapat memenuhi kepentingan baik institusi maupun lembaga tersebut maupun masyarakat terkait. Terminologi humas tersebut mengandung makna bahwa humas sebagai ilmu yang dapat digunakan oleh para pimpinan lembaga dalam menjalankan program yang bermanfaat bagi lembaga dan masyarakat.

Menurut Suryosubroto (2010:157) humas adalah rangkaian kegiatan organisasi/instansi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat atau pihak-pihak tertentu di luar organisasi tersebut, agar mendapat dukungan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja secara sadar dan suka rela. Demikian pula menurut Mulyono (2010:201) humas dapat diartikan sebagai suatu kegiatan usaha berencana yang menyangkut iktikad baik, rasa simpati, saling mengerti untuk memperoleh pengakuan, penerimaan, dan dukungan masyarakat melalui komunikasi dan sarana lain (media massa) untuk mencapai kemanfaatan dan kesepakatan bersama.



Berdasarkan pengertian humas di atas diketahui bahwa awal kemunculan istilah humas bukan bermula dari dunia pendidikan, namun dalam perkembangannya humas berada dalam cakupan manajemen pendidikan yakni berupaya menjalin komunikasi dua arah yang seimbang antara sebuah organisasi (sekolah) dengan publik (masyarakat). Dengan demikian, humas dapat diartikan rangkaian aktivitas organisasi/instansi/lembaga untuk menciptakan hubungan dan kerja sama yang harmonis dan humanis dengan masyarakat dalam rangka memperoleh pengakuan, penerimaan, dan dukungan dari masyarakat melalui berbagai bentuk komunikasi dan sarana lain untuk mencapai kemanfaatan dan kesepakatan bersama.

Hubungan sekolah dengan masyarakat dalam dunia pendidikan merupakan salah satu bagian dari kegiatan manajerial sekolah. Ketercapaian tujuan sekolah didukung pula oleh hasil kerja sama sekolah dengan masyarakat. Tata kelola hubungan sekolah dengan masyarakat dilakukan oleh pihak sekolah agar terjalin keterlibatan atau partisipasi masyarakat terhadap kemajuan sekolah.

Ruslan (2015:119) mengartikan manajemen humas adalah komunikasi dua arah antara organisasi dengan pihak (masyarakat) dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama serta pemenuhan kepentingan bersama secara timbal balik. Menurut Mulyasa (2004: 164) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh disertai pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya dan khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan sekolah. Simpati masyarakat akan tumbuh melalui upaya-upaya sekolah dalam menjalin hubungan secara intensif dan proaktif di samping membangun citra lembaga yang baik.

Berdasarkan pengertian humas secara umum, Nasution (2006:14) secara spesifik mengaitkan dengan sekolah dan masyarakat bahwa humas diartikan sebagai fungsi manajemen yang khas antara organisasi dengan publiknya, atau dengan kata lain antara lembaga pendidikan dengan publik *intern* (dosen/guru, karyawan, dan mahasiswa/siswa), dan publik *ekstern* (orang tua mahasiswa/orang tua siswa, masyarakat, dan institusi luar). Pandangan Nasution tersebut membagi makna publik untuk lembaga pendidikan menjadi

dua bagian, yakni publik ke dalam dan publik ke luar sehingga hubungan ke dalam dan ke luar harus dilakukan secara maksimal oleh lembaga untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat di atas sama-sama menunjukkan terjadinya komunikasi dan interelasi antara sekolah dengan masyarakat dalam kegiatan operasional sekolah atau pendidikan, demi membantu tercapainya efektivitas dan efisiensi tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat adalah rangkaian kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh disertai pembinaan secara kontinu yang dilakukan oleh pihak sekolah terhadap masyarakat secara intensif dan proaktif dalam rangka memperoleh pengakuan, penerimaan, dan dukungan dari masyarakat demi membantu tercapainya efektivitas dan efisiensi tujuan sekolah.

2. Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Menurut Suryosubroto (2010:160) tujuan humas terdapat empat, yaitu: a) mengatur hubungan sekolah dengan orang tua murid; b) memelihara hubungan baik dengan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3)/ Komite Sekolah/Dewan Sekolah; c) memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga pemerintah, swasta, dan organisasi sosial; dan d) memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah, melalui bermacam-macam teknik komunikasi (majalah, surat kabar, mendatangkan narasumber). Tujuan yang disampaikan Suryosubroto mengindikasikan bahwa lingkup masyarakat tidak hanya mencakup orang tua dan masyarakat di sekitar sekolah, namun juga masyarakat secara umum pada suatu lembaga baik pemerintah, swasta, yayasan, dunia usaha dan dunia industri, maupun pada organisasi sosial.

Hubungan sekolah dengan masyarakat menurut Rahmat (2006:123-124) terdapat beberapa tujuan, yaitu: a) mengenalkan pentingnya sekolah bagi masyarakat; b) mendapatkan dukungan dan bantuan finansial yang diperlukan bagi pengembangan sekolah; c) memberikan informasi kepada masyarakat tentang isi dan pelaksanaan program sekolah; dan d) memperkaya atau memperluas program sekolah sesuai dengan perkembangan kebutuhan manusia.



Senada dengan pendapat Rahmat, Mulyono (2010:211-212) menjelaskan tujuan diselenggarakannya hubungan masyarakat dan sekolah adalah untuk: a) mengenalkan pentingnya sekolah untuk masyarakat; b) mendapatkan dukungan dan bantuan moral maupun finansial yang diperlukan bagi pengembangan sekolah; c) memberikan informasi kepada masyarakat tentang inti dan pelaksanaan program sekolah; d) memperkaya atau memperluas program sekolah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat; dan e) mengembangkan kerja sama yang lebih erat antara keluarga dan sekolah dalam mendidik anak-anak.

Menurut Mulyasa (2008:178), tujuan utama yang ingin dicapai dengan mengembangkan kegiatan humas adalah: a) meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan sekolah; b) meningkatkan pemahaman sekolah tentang keadaan serta aspirasi masyarakat tersebut terhadap sekolah; c) meningkatkan usaha orang tua siswa dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik serta meningkatkan kuantitas serta kualitas bantuan orang tua siswa dalam kegiatan pendidikan sekolah; d) meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peran serta mereka dalam memajukan pendidikan di sekolah dalam era pembangunan; e) terpeliharanya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah serta apa yang dilakukan oleh sekolah, pertanggungjawaban sekolah atas harapan yang dibebankan masyarakat kepada sekolah; dan f) dukungan serta bantuan dari masyarakat dalam memperoleh sumber-sumber yang diperlukan untuk meneruskan dan meningkatkan program sekolah.

Tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilihat dari tujuan kedua belah pihak. Purwanto (2007: 189-190) menjelaskan secara lebih perinci bahwa ditinjau dari kepentingan sekolah, penyelenggaraan hubungan sekolah dan masyarakat bertujuan untuk: a) memelihara kelangsungan hidup sekolah; b) meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan; c) memperlancar proses belajar mengajar; d) memperoleh dukungan dan bantuan dari masyarakat yang diperlukan dalam pengembangan dan pelaksanaan program sekolah. Sedangkan ditinjau dari kebutuhan masyarakat, tujuan hubungan masyarakat dengan sekolah adalah untuk: a) memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama dalam bidang mental spiritual; b) memperoleh bantuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat; c) menjamin relevansi program

sekolah dengan kebutuhan masyarakat; dan d) memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang makin meningkatkan kemampuannya.

3. Ruang Lingkup Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Menurut Suryosubroto (2010:163-167) humas dapat dibedakan menjadi humas eksternal (humas keluar) dan humas internal (humas kedalam). Oleh karena itu, di sekolah dikenal adanya kegiatan publisitas keluar dan publisitas ke dalam. Berikut pengertian humas eksternal maupun humas internal.

a. Humas eksternal

Kegiatan humas ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada publik atau masyarakat di luar warga sekolah. Ada dua kemungkinan yang bisa dilakukan yakni secara langsung (tatap muka) dan tidak langsung. Kegiatan eksternal tidak langsung adalah kegiatan berhubungan dengan masyarakat melalui perantara media tertentu. Kegiatan tatap muka misalnya: rapat bersama dengan pengurus BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan)/komite sekolah/dewan sekolah setempat, berkonsultasi dengan tokoh-tokoh masyarakat, melayani kunjungan tamu, dan sebagainya. Sedangkan kegiatan humas eksternal yang melalui perantara, misalnya: mendapat informasi lewat berbagai media.

b. Humas Internal

Kegiatan humas ini merupakan publisitas ke dalam dengan sasarannya tidak lain adalah warga sekolah yang bersangkutan, yakni para guru, tenaga tata usaha dan seluruh siswa. Humas internal dapat dibedakan atas kegiatan langsung (tatap muka) dan tidak langsung (melalui perantara). Kegiatan langsung ini dapat berupa: rapat dewan guru, upacara sekolah, rekreasi, ataupun secara penjelasan lisan. Sedangkan kegiatan yang tidak langsung (perantara) dapat menggunakan media.

Sedangkan ruang lingkup humas menurut Rahmat (2006:40-42), yaitu:

a. Hubungan Keluar (Publik Eksternal)

Publik eksternal adalah publik umum (masyarakat). Mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran publik yang positif terhadap lembaga yang diwakilinya. Humas eksternal turut menentukan keberhasilan kegiatan hubungan masyarakat dengan suatu badan atau lembaga.



Berdasarkan macam-macam khalayak ini berikut jenis hubungan lembaga dan masyarakat.

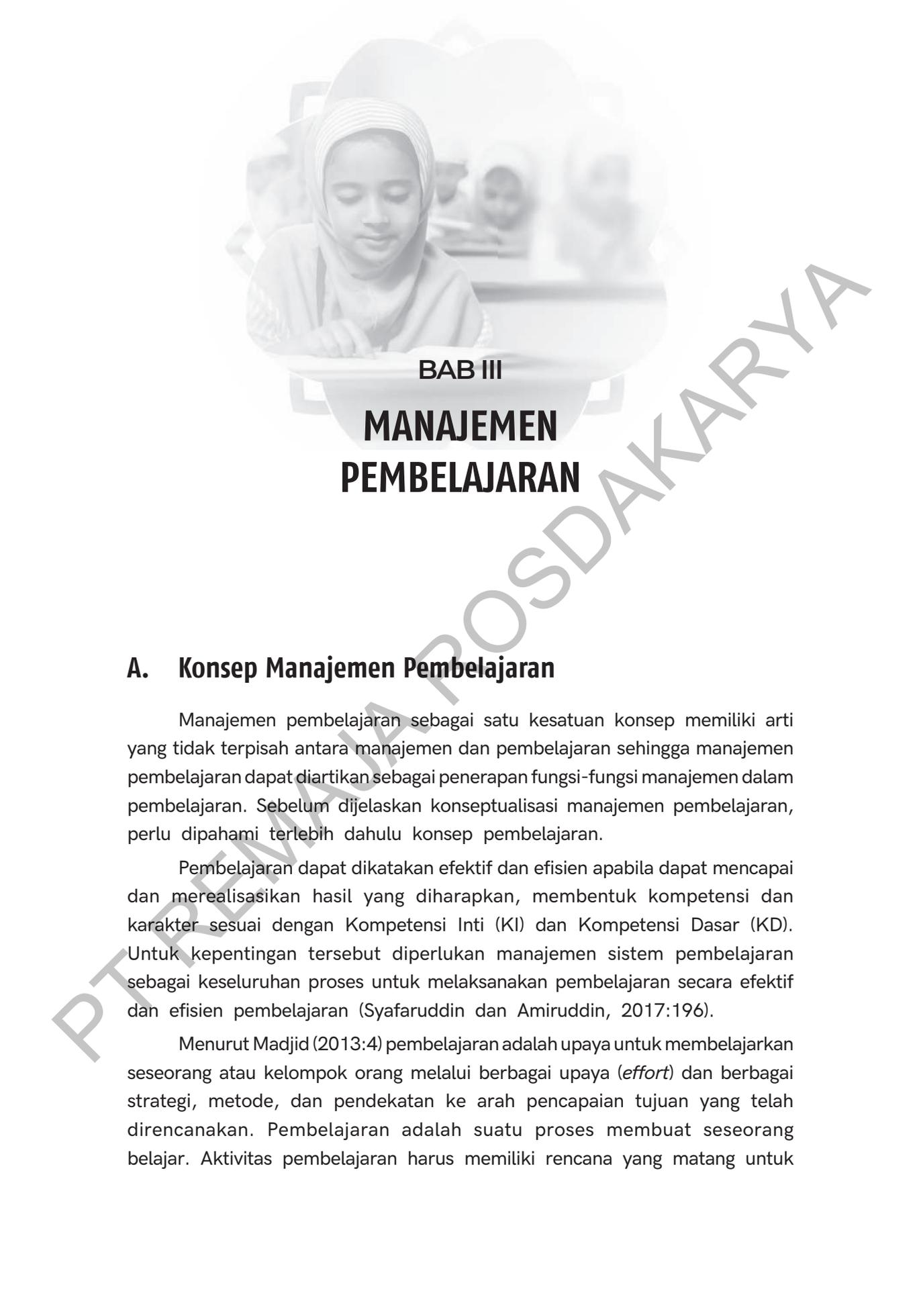
- 1) *Press Relations*. Mengatur dan memelihara hubungan dengan pers umumnya dengan media massa.
 - 2) *Government Relations*. Mengatur dan memelihara hubungan dengan pemerintah, baik pemerintah pusat, maupun daerah. Lembaga atau instansi resmi yang berhubungan dengan kegiatan sekolah.
 - 3) *Community Relations*. Mengatur dan memelihara hubungan dengan masyarakat setempat.
 - 4) *Supplier Relations*. Mengatur dan memelihara hubungan dengan para pemborong atau kontraktor agar segala kebutuhan perusahaan dapat diterima secara teratur serta dengan harga dan syarat-syarat yang wajar.
 - 5) *Customer Relations*. Mengatur dan memelihara hubungan dengan para langganan sehingga hubungan itu selalu dalam situasi bahwa langgananlah yang sangat membutuhkan pendidikan bukan sebaliknya.
- b. Hubungan ke Dalam (Publik Internal)
- Menurut Ruslan (2010:23) yang dimaksud dengan publik internal adalah publik yang menjadi bagian dari unit/badan/perusahaan atau organisasi itu sendiri. Tujuan humas ke dalam ialah pada hakikatnya untuk meningkatkan kegairahan bekerja para guru, tenaga akademik, karyawan lembaga atau instansi yang bersangkutan. Sebagai garis besar dapat disimpulkan sebagai berikut.
- 1) *Employee Relations*. Memelihara hubungan khusus antara manajemen dengan guru dalam kepegawaian secara formal.
 - 2) *Human Relations*. Memelihara hubungan khusus antara sesama warga dalam sekolah secara informal sebagai manusia (secara manusiawi).
 - 3) *Labour Relations*. Memelihara hubungan antara kepala sekolah dengan komite serta turut menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Mengadakan tindakan-tindakan preventif mencegah kesulitan-kesulitan yang timbul karenanya turut melancarkan hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak.



- 4) *Stockholder Relations, Industrial Relations*. Sesuai dengan sifat dan kebutuhan sekolah yaitu mengadakan hubungan dengan para pemegang saham.

Berdasarkan dari pemaparan para ahli tentang ruang lingkup husemas, dapat ditegaskan bahwa husemas sangat diperlukan di sekolah agar dapat menjalankan kewajibannya dan mampu menjadi jembatan keterlibatan seluruh anggota masyarakat sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua, lingkungan, perguruan tinggi, lembaga pemerintah dan swasta, yayasan maupun dunia usaha dan dunia industri untuk ikut peduli dalam mengoptimalkan kemampuan dan kerja sama sesuai dengan kemampuannya masing-masing dalam manajemen sekolah.

PT REMAJA ROSDAYANA



BAB III

MANAJEMEN PEMBELAJARAN

A. Konsep Manajemen Pembelajaran

Manajemen pembelajaran sebagai satu kesatuan konsep memiliki arti yang tidak terpisah antara manajemen dan pembelajaran sehingga manajemen pembelajaran dapat diartikan sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pembelajaran. Sebelum dijelaskan konseptualisasi manajemen pembelajaran, perlu dipahami terlebih dahulu konsep pembelajaran.

Pembelajaran dapat dikatakan efektif dan efisien apabila dapat mencapai dan merealisasikan hasil yang diharapkan, membentuk kompetensi dan karakter sesuai dengan Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD). Untuk kepentingan tersebut diperlukan manajemen sistem pembelajaran sebagai keseluruhan proses untuk melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien pembelajaran (Syafaruddin dan Amiruddin, 2017:196).

Menurut Madjid (2013:4) pembelajaran adalah upaya untuk membelajarkan seseorang atau kelompok orang melalui berbagai upaya (*effort*) dan berbagai strategi, metode, dan pendekatan ke arah pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Pembelajaran adalah suatu proses membuat seseorang belajar. Aktivitas pembelajaran harus memiliki rencana yang matang untuk

menentukan bagaimana pembelajaran tersebut dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pembelajaran adalah kegiatan yang sistematis dan direncanakan dengan baik. Ciri utama pembelajaran adalah terjadinya interaksi yang efektif antara peserta didik, pendidik, dan sumber belajar dalam suatu lingkungan belajar untuk menciptakan proses pembelajaran yang mengarah pada standar kompetensi lulusan (Haerana, 2016:18). Pembelajaran merupakan kegiatan yang sangat kompleks, di mana kesuksesan pembelajaran sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mendukungnya, hal ini sejalan dengan pendapat Uno (2006:15) yang menyatakan bahwa pembelajaran tidak dapat disamakan dengan pengajaran yang merupakan proses secara sepihak, melainkan lebih bermakna sebagai suatu kegiatan yang berupaya membelajarkan peserta didik secara terintegrasi dengan memperhitungkan faktor lingkungan belajar, karakteristik peserta didik, karakteristik bidang studi, serta berbagai strategi pembelajaran, baik penyampaian, pengelolaan, maupun pengorganisasian.

Sagala (2009:43) mengartikan manajemen pembelajaran sebagai proses mengelola yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian (pengarahan), dan pengevaluasian kegiatan yang berkaitan dengan proses membelajarkan peserta didik (orang yang belajar) dengan mengikutsertakan berbagai faktor di dalamnya guna mencapai tujuan. Demikian pula Suwardi (2007:1) menyatakan manajemen pembelajaran adalah usaha mengelola sumber daya yang digunakan dalam pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sary dan Khairuddin (2015: 46) menjelaskan bahwa manajemen pembelajaran merupakan kunci keberhasilan dalam pendidikan karena program pembelajaran yang disusun secara sistematis dan logis, diberikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Pembelajaran yang dikelola dengan manajemen yang efektif diharapkan dapat mengembangkan potensi peserta didik, sehingga memiliki pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai maupun keterampilan, yang mengakar pada individu peserta didik. Menurut Bafadhal (2004:11) manajemen pembelajaran adalah segala usaha pengaturan proses belajar mengajar dalam rangka tercapainya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Pembelajaran dikatakan efektif dan efisien bilamana tujuan pembelajaran dapat tercapai secara tepat dengan waktu sesuai dengan yang telah ditentukan.



Dalam kegiatan pembelajaran, guru sebagai manajer pembelajaran berupaya mengorganisir agar pembelajaran dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Guru bertindak sebagai manajer memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan beberapa langkah kegiatan manajemen yang meliputi merencanakan pembelajaran, mengorganisasikan pembelajaran, mengendalikan (mengarahkan), serta mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan. Sebagaimana Haerana (2016: 23-24) mengartikan manajemen pembelajaran adalah segala upaya yang dilakukan dalam mengelola pembelajaran di kelas dan guru sebagai manajer di dalam kelas memiliki aktivitas mencakup kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan penilaian hasil pembelajaran.

Dalam hal manajemen pembelajaran, konsep strategi pembelajaran dan gaya mengajar guru akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan pengajaran. Manfaat manajemen pembelajaran adalah sebagai aktivitas profesional dalam menggunakan dan memelihara satuan program pengajaran yang dilaksanakan. Disiplin manajemen pembelajaran/pengajaran berkaitan dengan upaya menghasilkan pengetahuan tentang bermacam-macam prosedur manajemen, kombinasi optimal berbagai prosedur, dan situasi di mana model manajemen berjalan optimal. Itu berarti manajemen pembelajaran adalah proses pendayagunaan seluruh komponen yang saling berinteraksi (sumber daya pengajaran) untuk mencapai tujuan program pengajaran (Syafuruddin dan Nasution, 2005: 78-79).

Oleh karena itu, konsepsi manajemen pembelajaran dapat disimpulkan bahwa manajemen pembelajaran adalah suatu proses kegiatan manajemen dalam pembelajaran yang meliputi merencanakan pembelajaran, mengorganisasikan pembelajaran, mengendalikan (mengarahkan), serta mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru secara sistematis dan terjadi proses interaksi edukatif dengan peserta didik guna tercapainya tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

B. Ruang Lingkup Manajemen Pembelajaran

Guru diharapkan membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran secara efektif, serta melakukan pengembangan program, dan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan



program, guru hendaknya tidak membatasi diri pada pembelajaran dalam arti sempit, tetapi harus menghubungkan program-program pembelajaran dengan seluruh kehidupan peserta didik, kebutuhan masyarakat, dunia usaha, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Pengembangan program juga harus dilakukan secara adaptif, fleksibel, dan situasional; agar senantiasa dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien dalam kondisi dan situasi yang bagaimanapun. Hal ini penting karena guru merupakan seorang manajer pembelajaran yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian terhadap perubahan dan perbaikan program pembelajaran (Syafaruddin dan Amiruddin, 2017:196). Hal ini sejalan dengan pendapat Sanjaya (2009: 7) bahwa tugas guru sebagai desainer pembelajaran mencakup tiga hal, yaitu: 1) sebagai perencana, yakni mengorganisasikan semua unsur yang ada agar berfungsi dengan baik. 2) Sebagai pengelola implementasi sesuai dengan prosedur dan jadwal yang direncanakan. 3) Penilaian keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan untuk menentukan efektivitas dan efisiensi sistem pembelajaran.

Syafaruddin dan Nasution (2005: 91-100) merumuskan 4 ruang lingkup manajemen pembelajaran, yaitu: 1) perencanaan pembelajaran; 2) pengorganisasian pembelajaran; 3) kepemimpinan dalam pembelajaran; dan 4) evaluasi pembelajaran. Berikut ini penjelasan dari masing-masing ruang lingkup manajemen pembelajaran di Sekolah Dasar.

1. Perencanaan Pembelajaran

a. Pengertian Perencanaan Pengajaran

Syafaruddin dan Nasution (2005: 91-93) mengemukakan bahwa perencanaan adalah salah satu fungsi awal dari aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Menyeleksi tujuan dan membangun kebijakan, program, dan prosedur bagi pencapaian tujuan. Kemudian mencapai hasil apa yang diharapkan dari proses rencana.

Perencanaan pembelajaran adalah seperangkat rencana dan pengaturan kegiatan pembelajaran, media pembelajaran, waktu, pengelolaan kelas, dan penilaian belajar. Manfaat perencanaan pembelajaran adalah untuk



memudahkan pembuatan persiapan pembelajaran dan memudahkan pengembangan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (Triwiyanto dalam Maria dan Sedyono, 2017: 60).

b. Urgensi Perencanaan Pembelajaran

Davis (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 93) menjelaskan bahwa "Perencanaan pengajaran adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru untuk merumuskan tujuan mengajar". Ada beberapa alasan pentingnya rencana guru, yaitu: 1) perencanaan dapat mengurangi kecemasan dan ketidakpastian; 2) perencanaan memberikan pengalaman pembelajaran bagi guru; 3) perencanaan membolehkan para guru untuk mengakomodasikan perbedaan individu di antara murid; 4) perencanaan memberikan struktur dan arah untuk pembelajaran Anderson (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 94).

c. Jenis Perencanaan

Anderson (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 94) menjelaskan perencanaan pembelajaran yang menjadi tanggung jawab guru ada dalam beberapa cara, yaitu dengan mengembangkan perencanaan tahunan, rencana semester, rencana bagian (pokok bahasan), rencana mingguan, dan rencana harian (rencana pelajaran). Perencanaan proses pembelajaran berbasis standar proses pendidikan meliputi silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar. Menurut Haerana (2016:39) pembelajaran yang baik akan terjadi apabila dilaksanakan sesuai standar proses pendidikan. Standar proses pendidikan harus menjadi patokan guru dalam merancang perencanaan pembelajarannya agar tercipta perencanaan pembelajaran yang baik dan tepat. Perencanaan pembelajaran menjadi unsur utama yang menentukan kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas.

d. Model-Model Perencanaan Pengajaran

1) Model Perencanaan Pengajaran Sistematis

Suatu model perencanaan pengajaran sistematis mengandung beberapa langkah yaitu: a) identifikasi tugas-tugas, b) analisis tugas, c) penetapan



kemampuan, d) spesifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap e) identifikasi kebutuhan pendidikan dan latihan, f) perumusan tujuan, g) kriteria keberhasilan program, h) organisasi sumber-sumber belajar, i) pemilihan strategi pengajaran, j) uji lapangan program, k) pengukuran reliabilitas program, l) perbaikan dan penyesuaian, m) pelaksanaan program, dan n) monitoring program.

2) Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI)

Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional Khusus (PPSI) adalah suatu pedoman yang disusun oleh guru untuk menyusun satuan pelajaran Syafaruddin dan Nasution (2005: 99). Sebagai suatu model perencanaan pengajaran, PPSI memiliki langkah-langkah sebagai berikut: a) perumusan tujuan pengajaran, b) pengembangan alat penilaian, c) penetapan pedoman proses kegiatan belajar peserta didik, d) penetapan pedoman kegiatan guru, e) pedoman pelaksanaan program, dan f) pedoman perbaikan (revisi).

e. Tujuan Pengajaran

Menurut Haerana (2016: 20), tujuan pembelajaran adalah hasil akhir dari proses pembelajaran yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu yang diwujudkan dalam suatu pernyataan yang bersifat kuantitatif (angka) dan kualitatif serta ditujukan kepada setiap individu selaku pembelajar.

Tujuan pengajaran (instruksional) dibagi kepada tiga bagian, yaitu: tujuan yang bersifat kognitif, tujuan yang bersifat afektif, dan tujuan psikomotorik (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 105).

1) Kognitif

Kemampuan kognitif berkaitan dengan kemampuan berpikir, mencakup kemampuan intelektual, mulai dari kemampuan mengingat sampai dengan kemampuan memecahkan masalah. Kemampuan kognitif dapat dikelompokkan menjadi 6, yaitu pengetahuan/pengenalan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan evaluasi. Sifat khas anak SD atau masa akhir kanak-kanak amat realistik, ingin tahu, ingin belajar. Sebagian besar anak pada masa ini belum mampu memahami konsep-konsep abstrak. Masa ini disifatkan sebagai masa realisme, yaitu realisme naif (umur 8 sampai 10 tahun) dan realisme kritis (umur 10 sampai 12



tahun). Adanya perhatian kepada kehidupan yang praktis dan konkret tersebut membawa kecenderungan untuk membantu pekerjaan-pekerjaan yang praktis (Nazarudin, 2007: 46-47).

2) Afektif

Kemampuan afektif berhubungan dengan perasaan, emosi, sistem nilai, dan sikap hati yang menunjukkan penerimaan atau penolakan terhadap sesuatu. Kemampuan afektif ini terdiri dari yang paling sederhana, yaitu memperhatikan suatu fenomena atau sesuatu yang kompleks yang merupakan faktor internal individu. Kemampuan ini dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu pengenalan/penerimaan, pemberian respons, penghargaan terhadap nilai, pengorganisasian, dan pengamalan (Nazarudin, 2007: 47).

3) Psikomotorik

Kemampuan psikomotor berkaitan dengan keterampilan motorik yang berhubungan dengan anggota tubuh atau tindakan yang memerlukan koordinasi antara syaraf dan otak. Kemampuan ini terdiri dari lima kelompok, yaitu meniru, memanipulasi, akurasi gerak, artikulasi, dan naturalisasi/otonomisasi (Nazarudin, 2007: 48-49).

2. Pengorganisasian Pembelajaran

a. Mengorganisir Sumber Daya Pembelajaran

Mengorganisasikan yaitu menghubungkan atau menggabungkan seluruh sumber daya belajar mengajar dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Maria dan Sedyono, 2017: 60). Davis (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 110) mengemukakan bahwa proses pengorganisasian dalam pembelajaran meliputi empat kegiatan, yaitu:

- 1) memilih alat taktik yang tepat,
- 2) memilih alat bantu belajar atau audio-visual yang tepat,
- 3) memilih besarnya kelas (jumlah murid yang tepat), dan
- 4) memilih strategi yang tepat untuk mengomunikasikan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur serta pengajaran yang kompleks.



b. Pengelolaan Kelas

Arikunto (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 118), berpendapat bahwa pengelolaan kelas adalah suatu usaha yang dilakukan oleh guru (penanggung jawab) dalam membantu murid sehingga mencapai kondisi optimal pelaksanaan kegiatan belajar mengajar seperti yang diharapkan. Pengelolaan kelas berkaitan dengan dua kegiatan utama, yaitu: 1) pengelolaan yang berkaitan dengan peserta didik; 2) pengelolaan yang berkaitan dengan fisik (ruangan, perabot, alat pelajaran). Kegiatan membuka jendela, mengatur bangku, menyalakan lampu bila kurang terang, menggeser papan tulis supaya lebih jelas merupakan pengelolaan bersifat fisik kelas.

Pengorganisasian pembelajaran merupakan bagian dalam pelaksanaan pembelajaran. Menurut Haerana (2016: 62-71) pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi: (1) kegiatan pendahuluan, (2) kegiatan inti, dan (3) kegiatan penutup.

- 1) Kegiatan Pendahuluan. Dalam kegiatan pendahuluan, guru:
 - a) Menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran. Pada awal pembelajaran guru wajib menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran agar *transfer of knowledge/skill* yang dilakukan guru dapat dengan mudah dimengerti dan dipahami oleh siswa.
 - b) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari. Langkah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari di awal pembelajaran bertujuan untuk memperbaiki struktur pengetahuan yang telah dimiliki siswa, memotivasi siswa untuk lebih aktif di kelas, dan untuk meningkatkan kemampuan berpikir siswa.
 - c) Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai siswa di awal pembelajaran akan membangkitkan motivasi belajar siswa. Siswa yang memiliki motivasi belajar secara tidak langsung pula memiliki tingkat kesiapan belajar yang tinggi, sehingga apa yang diajarkan oleh guru akan mudah dimengerti dan dipahami dengan baik.



- d) Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus. Silabus mencakup rangkaian materi secara umum yang akan dipelajari oleh siswa, untuk itu sangat penting bagi guru untuk menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus pada siswa agar siswa lebih memahami dan mengerti lebih awal mengenai gambaran mata pelajaran yang akan dipelajarinya.

2) Kegiatan Inti

Pelaksanaan kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD. Kegiatan inti dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang dapat meliputi proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi.

a) Eksplorasi

Terkait dengan proses pembelajaran, kegiatan eksplorasi adalah kegiatan yang dilakukan siswa/peserta didik guna mendapatkan pengalaman baru di bawah bimbingan guru. Berbagai pilihan kegiatan eksplorasi antara lain, yakni: (1) Membaca tentang, (2) Mendengar tentang, (3) Berdiskusi tentang, (4) Mengamati model (teks/karya), (5) Mengamati demonstrasi, (6) Mengamati simulasi kasus, (7) Mengamati 2 perbandingan (yang salah dan yang benar), (8) Mencoba melakukan kegiatan tertentu, (9) Membaca kasus (bedah kasus), (10) *Talk show*, (11) Berwawancara dengan sumber tertentu (menggali informasi), (12) Observasi terhadap lingkungan, (13) Mencoba melakukan kompetensi dengan kemampuan awal, (14) Mencoba bereksperimen, (15) Bernyanyi (berkaitan dengan konsep yang akan dibahas), (16) Bermain (berkaitan dengan konsep yang akan dibahas), dan (17) lain-lain.

b) Elaborasi

Kegiatan elaborasi pada proses pembelajaran adalah kegiatan siswa/peserta didik dalam menyelesaikan tugas-tugas untuk



menguasai suatu kompetensi secara tekun dan cermat di bawah bimbingan guru. Beberapa pilihan kegiatan elaborasi yang bisa dilakukan antara lain: (1) Diskusi/mandiri, (2) Mengidentifikasi ciri, (3) Menemukan konsep, (4) Melakukan generalisasi, (5) Mencari bagian-bagian, (6) Mendeskripsikan persamaan dan perbedaan, (7) Memasukkan dalam kelompok yang mana (memilah-milah), (8) Membandingkan dengan dunia nyata atau pengetahuan yang telah dimiliki (analisis perbedaan dan persamaannya), (9) Menganalisis mengapa terjadi begini/begitu dari hasil eksperimen/demonstrasi, (10) Meramalkan apa yang akan terjadi dari eksperimen, (11) Mengidentifikasi mana yang beda/sama dengan membandingkan kriteria yang lebih baik, (12) Mengidentifikasi apa yang salah/benar, mengapa salah/benar (13) Mengurutkan, (14) Mengelompokkan, (15) Mengombinasikan, dan (16) lain-lain.

c) Konfirmasi

Kegiatan konfirmasi dalam pembelajaran adalah kegiatan yang dilakukan guru bersama-sama dengan siswa dalam rangka penegasan, pengesahan, atau membenaran hasil eksplorasi dan elaborasi. Berbagai pilihan kegiatan konfirmasi seperti: (1) Penyimpulan, (2) Memberikan balikan apa yang dikerjakan siswa, (3) Penjelasan mengapa salah, (4) Penjelasan mana yang benar dan yang salah, (5) Meluruskan yang salah, (6) Menegaskan yang benar, (7) Melanjutkan/menambahkan yang kurang, (8) Mengangkat kasus yang salah dan yang benar dan menjelaskannya, (9) Menyimpulkan konsep, kriteria, prinsip, cara mencapai yang lebih baik, contoh, dan bukan contoh, (10) Memperluas contoh yang benar dan yang salah, (11) Menjelaskan bagaimana seharusnya, (12) Menciptakan rubrik, dan (13) lain-lain.

3) Kegiatan Penutup

Kegiatan penutup merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan setelah kegiatan inti pembelajaran dilakukan atau dengan kata lain kegiatan ini adalah akhir dari pembelajaran. Pada tahap ini, seseorang guru harus mampu mengukur tingkat pencapaian kompetensi para siswanya. Dalam kegiatan penutup, guru melakukan kegiatan sebagai berikut: a) Bersama-



sama dengan peserta didik dan/atau sendiri membuat rangkuman/ simpulan pelajaran, b) Melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan secara konsisten dan terprogram, c) Memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran, d) Merencanakan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pembelajaran remedi, program pengayaan, layanan konseling, dan/atau memberikan tugas baik tugas individual maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik, dan e) Menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.

3. Kepemimpinan dalam Pembelajaran

a. Kepemimpinan Guru

Menurut Sue dan Glover (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 122) kepemimpinan dalam konteks pembelajaran yaitu peran guru di mana guru menolong murid untuk mengembangkan kapasitas pembelajaran, yang memungkinkan aktivitas manajemen, struktur organisasi, sistem, dan proses yang diperlukan untuk menangani kegiatan mengajar dan peluang belajar para murid secara maksimal.

Guru sebagai pemimpin pembelajaran menunjukkan suri teladan yang baik bagi peserta didik, karena semua perilaku maupun sikap guru akan dicontoh oleh peserta didik. Guru yang kompeten adalah guru yang bisa menjadi pemimpin yang disukai, dipercaya, mampu membimbing, berkepribadian, serta abadi sepanjang masa artinya peserta didik dapat belajar dalam suasana yang menyenangkan, semangat, dan berani mengemukakan pendapat sehingga peserta didik tumbuh dan berkembang menjadi manusia yang siap beradaptasi, menghadapi berbagai kemungkinan dan tantangan. Schunk (2012:364) menyatakan jika guru memperlakukan peserta didik dengan ramah, maka ia akan cenderung menerima sambutan yang ramah pula.

b. Memperkuat Motivasi Peserta Didik

Guru sebagai pemimpin dalam proses pengajaran berperan dalam memengaruhi atau memotivasi peserta didik agar mau melakukan pekerjaan yang diharapkan sehingga pekerjaan guru dalam mengajar menjadi lancar, peserta didik mudah paham, dan menguasai materi pelajaran sehingga

mencapai tujuan pengajaran (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 130-131). Kepribadian yang harus dimiliki guru sebagai pemimpin pendidikan yaitu: untuk meraih sukses seorang guru harus mempunyai sifat disiplin, guru harus bijaksana, seorang guru harus memberikan materi secara benar dan bertanggung jawab, mempunyai jiwa motivator yaitu dapat memberikan semangat kepada peserta didik untuk tidak mudah putus asa dan inovator untuk mendorong peserta didik melakukan hal-hal baru. Guru harus memahami peserta didik, perbedaan mereka, dan bagaimana mereka belajar (Eggen & Don Kauchak 2012:18).

4. Evaluasi Pembelajaran

a. Pengawasan

Mengawasi yaitu apakah pekerjaan atau kegiatan belajar mengajar mencapai tujuan pengajaran, salah satunya melalui evaluasi pengajaran, sehingga diketahui hasil yang dicapai (Maria dan Sedyono, 2017: 60-61). Dalam konteks manajemen pembelajaran, kontrol (pengawasan) adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seorang guru untuk menentukan apakah fungsi organisasi serta pimpinannya telah dilaksanakan dengan baik mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan. Jika tujuan belum tercapai, maka seorang guru harus mengukur kembali serta mengatur situasi yang memungkinkan tujuan akan tercapai. Kegiatan yang berkaitan dengan pengawasan pembelajaran adalah melakukan evaluasi sistem belajar, mengukur hasil belajar, dan memimpin dengan dituntun oleh tujuan (Davis dalam Syafaruddin dan Nasution, 2005: 134-135).

b. Mengevaluasi Pengajaran

Evaluasi atau penilaian adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis, mulai dari penentuan tujuan, rancangan dan pengembangan instrumen, pengumpulan data, analisis, dan penafsiran untuk mengambil suatu keputusan dan atau menentukan suatu nilai dengan standar penilaian yang telah ditentukan. Hamalik (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 141), mengemukakan tujuan dan fungsi evaluasi, yaitu: 1) untuk menentukan angka kemajuan atau hasil belajar para peserta didik. Angka-angka yang diperoleh dicantumkan sebagai laporan kepada orang tua untuk kenaikan



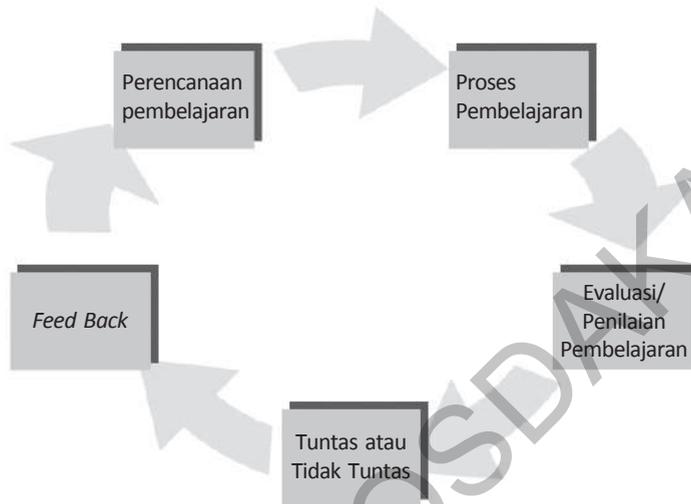
kelas atau penentuan kelulusan peserta didik; 2) untuk menempatkan para peserta didik ke dalam situasi belajar mengajar yang tepat dan serasi dengan tingkat kemampuan, minat, dan berbagai karakteristik yang dimiliki oleh setiap peserta didik; 3) untuk mengenal latar belakang peserta didik (psikologis, fisik, dan lingkungan) yang berguna baik dalam hubungan menentukan cara belajar mengajar yang tepat maupun menentukan faktor kesulitan belajar peserta didik sehingga dapat digunakan untuk melakukan bimbingan konseling dalam mengatasi kesulitan belajar mereka; 4) sebagai umpan balik bagi guru untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru dalam kelas maupun di luar kelas.

Penilaian dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terprogram dengan menggunakan tes dan nontes dalam bentuk tertulis atau lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan/ atau produk, portofolio, dan penilaian diri. Tujuan penilaian adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian kompetensi selama dan setelah proses pembelajaran berlangsung, untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik agar mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam proses pencapaian kompetensi untuk memantau kemajuan dan mendiagnosis kesulitan belajar yang dialami peserta didik sehingga dapat dilakukan pengayaan dan remedial, untuk memberikan umpan balik bagi guru dalam memperbaiki metode, pendekatan, kegiatan, dan sumber belajar yang digunakan, untuk memberikan pilihan alternatif penilaian kepada guru dan untuk memberikan informasi kepada orang tua dan komite sekolah tentang efektivitas pendidikan (Yamin dan Maisah, 2009:204). Oleh karena itu, fungsi penilaian mencakup tiga komponen, yakni fungsi penilaian untuk siswa, fungsi penilaian untuk guru, dan fungsi penilaian untuk orang tua.

Penilaian pendidikan lebih menekankan pada aspek proses awal dalam rangka penilaian atas suatu kegiatan untuk memperoleh data tentang tingkat ketercapaian kegiatan tersebut. Secara umum, penilaian sebagai suatu tindakan atau proses setidaknya-tidaknya memiliki tugas macam fungsi pokok, yaitu (1) mengukur kemajuan, (2) menunjang penyusunan rencana, (3) memperbaiki atau melakukan penyempurnaan kembali. Penilaian hasil pembelajaran merupakan kegiatan akhir yang dilakukan oleh guru terkait dengan proses belajar mengajar yang telah dilakukannya. Untuk itu, dalam



rangka memperjelas keterkaitan atau hubungan antara kegiatan penilaian dengan kegiatan proses belajar mengajar, dapat dilihat pada gambar hubungan penilaian kegiatan pembelajaran lainnya.



Sumber: Widodo dan Nurhayati, 2020

Gambar 3.1 Hubungan penilaian kegiatan pembelajaran

Dari Gambar 3.1 dapat diketahui bahwa siklus pertama selalu diawali dengan perencanaan pembelajaran. Dalam kegiatan perencanaan ini guru dituntut menyiapkan beberapa hal seperti: kesiapan dalam membuat RPP, kesiapan media pembelajaran, pemilihan strategi dan metode pembelajaran yang akan digunakan, dan yang terpenting kesiapan mental serta materi yang akan diajarkan. Selanjutnya setelah perencanaan disiapkan dengan baik maka langkah selanjutnya adalah memulai proses pembelajaran di kelas. Proses ini akan berjalan dengan sukses manakala siswa berhasil menguasai kompetensi yang diajarkan dan guru berhasil melakukan *transfer of knowledge* dan *transfer value* serta memiliki kompetensi motorik dengan baik berdasarkan konsep perencanaan pembelajarannya. Pada akhirnya setelah semua rangkaian kegiatan proses pembelajaran selesai dilaksanakan maka guru melakukan kegiatan penilaian untuk peserta didik. Penilaian hasil belajar merupakan kegiatan wajib yang dilakukan oleh seorang guru sebagai penentuan dalam mengklasifikasikan tingkat pencapaian anak didiknya, apakah masuk kategori tuntas atau tidak tuntas dan dari hasil penilaian tersebut diketahui apakah



siswa akan mengikuti remedial ataukah pengayaan sehingga dapat menjadi referensi guru untuk memperbaiki perencanaan pembelajaran.

C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pembelajaran

Pembelajaran merupakan kesatuan sistem interaksi antara guru dan peserta didik dalam lingkungan belajar yang dibantu oleh ketersediaan alat, sarana, dan prasarana belajar untuk ketercapaian tujuan pembelajaran. Sardiman (2008:52) menjelaskan dalam pembelajaran ada beberapa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kegiatan sistem pembelajaran, di antaranya sebagai berikut.

1. Faktor Guru

Guru adalah komponen yang sangat menentukan dalam implementasi suatu strategi pembelajaran. Tanpa guru, bagaimanapun bagus dan idenya suatu strategi itu tidak mungkin bisa diaplikasikan. Guru dalam proses pembelajaran memegang peran penting. Tetapi dalam proses pembelajaran, guru tidak hanya berperan sebagai model atau teladan bagi siswa yang diajarnya. Peran guru sebagai mediator (penghubung/perantara) antara pengetahuan dan keterampilan dengan siswa yang membutuhkannya sangat berpengaruh pada hasil pembelajaran. Karakteristik guru yang erat kaitannya dengan pembelajaran mencakup: a) karakteristik intelektual guru yang meliputi: *potential ability* (kapasitas ranah cipta bawaan) dan *actual ability* (kemampuan ranah cipta yang nyata); b) kecakapan ranah karsa guru, seperti: tingkat kefasihan berbicara, tingkat kecermatan menulis, dan menerangkan keterampilan-keterampilan lainnya; c) karakteristik ranah rasa guru yang meliputi: tingkat minat, keadaan emosi, dan sikap terhadap siswa dan mata pelajaran sendiri, dan sebagainya, d) usia guru yang berhubungan dengan bidang tugas yang diemban, misalnya: pengajaran yang berorientasi pada penanaman budi pekerti akan lebih cocok bila dilakukan oleh guru yang berusia relatif lebih tua dari guru-guru lainnya; e) jenis kelamin guru yang berhubungan dengan bidang tugas yang diemban, umpamanya: pengajaran bahasa dan kesenian akan lebih pas jika dilakukan oleh wanita, walaupun sebenarnya tidak mutlak; f) kelas sosial guru yang berhubungan dengan

minat dan sikap guru terutama terhadap profesinya. Guru yang berasal dari strata sosial menengah ke bawah relatif lebih positif dan bangga menjadi guru dibandingkan dengan guru yang berasal dari strata sosial yang tinggi.

2. Faktor Siswa

Siswa adalah organisme unik yang berkembang sesuai dengan tahapan perkembangannya. Perkembangan anak adalah perkembangan seluruh aspek kepribadiannya, akan tetapi tempo dan irama perkembangan masing-masing anak pada setiap aspek tidak selalu sama. Proses pembelajaran dapat dipengaruhi oleh perkembangan anak yang tidak sama itu, di samping karakteristik lain yang melekat pada diri anak.

Menurut pendapat Syah (2004:144), faktor-faktor yang memengaruhi belajar siswa dapat dibedakan menjadi tiga macam, yakni: 1) Faktor internal (faktor dari dalam siswa), yakni kondisi jasmani dan rohani siswa. 2) Faktor eksternal (faktor dari luar siswa), yakni kondisi lingkungan di sekitar siswa. 3) Faktor pendekatan belajar (*approach to learning*), yakni jenis upaya belajar siswa yang meliputi strategi dan metode yang digunakan siswa untuk melakukan kegiatan pembelajaran materi-materi pelajaran.

3. Faktor Sarana dan Prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang mendukung secara langsung terhadap kelancaran proses pembelajaran, misalnya media pembelajaran, alat-alat pelajaran, perlengkapan sekolah, dan lain sebagainya. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang secara tidak langsung dapat mendukung keberhasilan proses pembelajaran, misalnya jalan menuju sekolah, penerangan sekolah, halaman sekolah, kebun sekolah, kamar kecil, dan lain sebagainya.

4. Faktor Lingkungan

Dilihat dari dimensi lingkungan ada dua faktor yang dapat memengaruhi proses pembelajaran yaitu sebagai berikut. a) Faktor organisasi kelas yang meliputi jumlah siswa dalam satu kelas merupakan aspek penting yang bisa memengaruhi proses pembelajaran; b) Faktor lain dari dimensi lingkungan



yang dapat memengaruhi proses pembelajaran adalah faktor iklim sosial-psikologis. Maksudnya, keharmonisan hubungan antara orang yang terlibat dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan keempat faktor di atas, Purwanto (2004:102) membagi ke dalam dua golongan faktor yang memengaruhi belajar, yaitu 1) faktor yang ada pada diri organisme itu sendiri atau yang kita sebut dengan faktor individual. Yang termasuk faktor individual antara lain faktor kematangan/pertumbuhan, kecerdasan, latihan, motivasi, dan faktor pribadi; b) faktor yang ada di luar individu atau yang kita sebut faktor sosial. Yang termasuk faktor sosial antara lain: faktor keluarga (rumah tangga), guru dan cara mengajarnya, alat-alat yang dipergunakan dalam belajar mengajar, lingkungan, dan kesempatan yang tersedia dan motivasi sosial.

Kesemua faktor-faktor yang memengaruhi pembelajaran tersebut merupakan satu kesatuan dalam sistem pembelajaran yang saling berinteraksi dan saling mendukung. Ketidaktercapaian tujuan pembelajaran seringkali dikarenakan adanya keterbatasan pada masing-masing faktor tersebut.

D. Pembelajaran yang Efektif

Pembelajaran yang efektif merupakan indikator dari berfungsinya manajemen pembelajaran dengan baik. Peran utama guru adalah menciptakan pembelajar yang aktif, kreatif, dan menyenangkan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan pembelajaran bukan ditentukan oleh satu faktor saja, akan tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal dan eksternal. Ulrich, dkk (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 86), berpendapat ada tiga perlakuan yang harus dilakukan guru bila ingin lebih berhasil dalam pengajaran, yaitu: (1) para guru yang ingin berhasil dituntut membuat perencanaan yang baik; (2) terampil melakukan komunikasi efektif (pesan yang disampaikan dapat dipahami peserta didik dengan benar); dan (3) pengharapan tinggi agar peserta didik memiliki prestasi tinggi. Demikian pula Syafaruddin dan Nasution (2005: 88) mengemukakan bahwa pembelajaran akan memikat hati peserta didik manakala kepada mereka diperintahkan hal-hal berikut: 1) sampaikan informasi dalam bahasa mereka; 2) berikan contoh tentang hal tersebut; 3) memperkenalkannya dalam berbagai arahan dan keadaan;

4) melihat hubungan antara informasi dan fakta atau gagasan lainnya; 5) membuat kegunaannya dalam berbagai cara; 6) memperhatikan beberapa konsekuensi informasi tersebut; dan 7) menyatakan perbedaan informasi itu dengan lainnya.

Suyono dan Hariyanto (2012: 41) menjelaskan bahwa pembelajaran efektif dan produktif adalah kegiatan pembelajaran yang secara terencana membantu peserta didik mencapai dua tujuan utama, yakni mencapai tujuan pembelajaran secara optimal dan sekaligus mengondisikan peserta didik produktif dalam menghasilkan gagasan-gagasan. Pencapaian tujuan pembelajaran secara optimal merujuk kepada suatu keadaan yang ditandai oleh tercapainya secara maksimal indikator-indikator pembelajaran. Sementara itu, pengondisian pembelajaran yang produktif merujuk kepada upaya sistematis yang merangsang peserta didik secara nyata untuk memunculkan gagasan-gagasan dalam pembelajaran. Artinya, peserta didik tidak hanya dituntut memahami tetapi juga dirangsang untuk berani mengajukan pemikiran-pemikiran kritis terkait dengan substansi materi yang sedang dipelajari sesuai dengan indikator dan kompetensi yang telah ditetapkan.

Pembelajaran efektif ialah mengajar sesuai prinsip, prosedur, dan desain sehingga tercapai tujuan perubahan tingkah laku anak, sedangkan belajar aktif yang dilakukan peserta didik adalah belajar yang melibatkan seluruh unsur fisik dan psikis untuk mengoptimalkan pengembangan potensi anak. Karena itu, pembelajaran aktif yang efektif ialah yang memenuhi multitujuan, multimetode, multimedia/sumber dan pengembangan diri anak. Penggunaan strategi dan metode pembelajaran aktif di sekolah sebenarnya merupakan langkah positif penghargaan terhadap hakikat anak sebagai manusia aktif yang memerlukan bimbingan ke arah tujuan yang disesuaikan dengan keperluan psikologis, spiritual, intelektualitas, moralitas, sosial, dan tuntutan pragmatis kehidupan anak pada masa kini dan masa depan (Syafaruddin dan Nasution, 2005: 88).

Pembelajaran yang efektif biasanya ditandai dan diukur oleh tingkat ketercapaian tujuan oleh sebagian besar peserta didik. Tingkat ketercapaian itu berarti pula menunjukkan bahwa sejumlah pengalaman belajar secara internal dapat diterima oleh para peserta didik. Pembelajaran yang efektif itu menurut Kyriacou (Setyosari, 2014:21) mencakup dua hal pokok, yaitu



waktu belajar aktif "*active learning time*" dan kualitas pembelajaran "*quality of instruction*". hal yang pertama berkenaan dengan jumlah waktu yang dicurahkan oleh siswa selama dalam pelajaran berlangsung. Bagaimana para siswa terlibat dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Hal yang kedua berkaitan dengan kualitas aktual belajar itu sendiri. Artinya, bagaimana proses atau interaksi pembelajaran dapat berlangsung antara guru dengan peserta didik, peserta didik dengan peserta didik, dan peserta didik dengan sumber belajar. Dengan demikian, pembelajaran yang efektif itu tidak bisa dilepaskan dari pembelajaran yang berkualitas karena kualitas hasil belajar itu tergantung pada efektivitas pembelajaran yang terjadi di dalam proses pembelajaran itu sendiri.

Pembelajaran dapat efektif apabila mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan sesuai dengan indikator pencapaian. Untuk mengetahui bagaimana memperoleh hasil yang efektif dalam proses pembelajaran, maka sangat penting untuk mengetahui ciri-cirinya. Slameto (2005: 94) menjelaskan pembelajaran yang efektif dapat diketahui dengan ciri-ciri sebagai berikut.

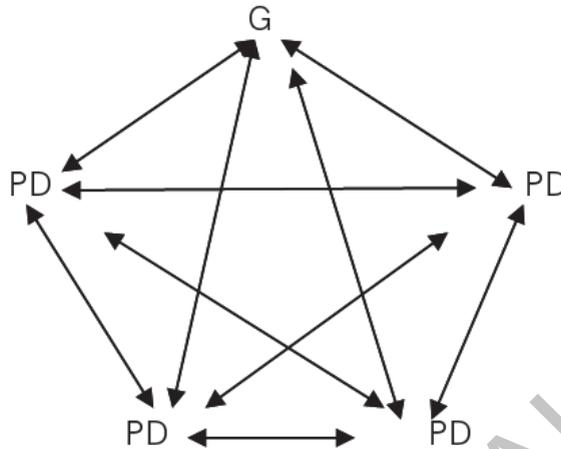
1. Belajar secara aktif baik mental maupun fisik. Aktif secara mental dan secara fisik. Aktif secara mental ditunjukkan dengan mengembangkan kemampuan intelektualnya, kemampuan berpikir kritis, sedangkan aktif secara fisik, misalnya menyusun intisari pelajaran, membuat peta, berdiskusi, merespons, menjawab pertanyaan, dan lain-lain.
2. Metode yang bervariasi sehingga mudah menarik perhatian siswa dan kelas menjadi hidup dan menyenangkan.
3. Motivasi guru terhadap pembelajaran di kelas. Semakin tinggi motivasi seorang guru akan mendorong siswa untuk giat dalam belajar.
4. Suasana demokratis di sekolah yakni dengan menciptakan lingkungan yang saling menghormati, dapat mengerti kebutuhan siswa, tenggang rasa, memberi kesempatan kepada siswa untuk belajar mandiri, dan menghargai pendapat orang lain.
5. Pelajaran di sekolah perlu dihubungkan dengan kehidupan nyata. Materi pelajaran tidak dapat berdiri sendiri secara teoretis, namun harus dikaitkan dengan realitas kehidupan anak didik.
6. Interaksi belajar yang kondusif dengan memberikan kebebasan untuk mencari sendiri, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab yang

besar pada pekerjaannya dan lebih percaya diri sehingga anak tidak menggantungkan pada diri orang lain.

7. Pemberian remedial dan diagnosa pada kesulitan belajar yang muncul, mencari faktor penyebab dan memberikan pengajaran remedial sebagai perbaikan serta pengayaan.

Pembelajaran efektif dipengaruhi oleh tingkat interaksi antara guru dan siswa dalam pembelajaran. Interaksi antarpeserta didik dan antara guru dengan peserta didik sangat penting dalam pembelajaran. Guru yang jarang berinteraksi dengan peserta didik, menyebabkan proses belajar mengajar itu kurang lancar. Jika peserta didik merasa jauh dari guru, maka peserta didik segan berpartisipasi secara aktif dalam belajar. Hal ini sejalan pula dengan pemikiran Slameto (2005:66) yang menyatakan bahwa guru yang kurang berinteraksi dengan peserta didik secara akrab, menyebabkan proses belajar mengajar itu kurang lancar. Juga peserta didik merasa jauh dari guru, maka segan berpartisipasi secara aktif dalam belajar. Interaksi guru dengan peserta didik di dalam kelas maupun di lingkungan sekolah merupakan cerminan dari lingkungan psikologis atau iklim sosial di sekolah.

Interaksi dalam pembelajaran adalah sebuah kolaborasi interaktif antara pendidik dengan peserta didik dan antarsesama peserta didik dalam pertukaran pemikiran, perasaan atau ide dan gagasan dalam suasana edukasi. Guru merupakan komponen sekolah yang dapat membangkitkan semangat dan menumbuhkan aktivitas belajar peserta didik. Widodo (2019:132-133) menegaskan interaksi yang dikembangkan adalah interaksi tiga arah yaitu antara guru (G) terhadap peserta didik (PD), peserta didik terhadap guru, dan peserta didik terhadap peserta didik. Pola tiga arah ini dapat terlihat pada Gambar 3.2 berikut.



Sumber: Widodo, 2019

Gambar 3.2 Pola interaksi tiga arah dalam pembelajaran

Proses pembelajaran akan efektif jika komunikasi dan interaksi antara guru dengan peserta didik terjadi secara intensif. Pola komunikasi dan interaksi tiga arah tersebut disebut pula dalam komunikasi sebagai transaksi atau komunikasi banyak arah, komunikasi tidak hanya terjadi antara guru dan peserta didik melainkan juga sesama peserta didik. Peserta didik dituntut lebih aktif daripada guru, karena dapat pula berfungsi sebagai sumber belajar bagi peserta didik lain (Djamarah, 2005:13).

Komunikasi yang berlangsung antara guru dan peserta didik adalah komunikasi antarpribadi atau komunikasi interpersonal. Peserta didik yang memiliki komunikasi interpersonal yang efektif dengan guru akan lebih aktif dalam bertanya ketika mengalami kesulitan belajar baik kepada guru maupun kepada peserta didik lainnya. Pola komunikasi dan interaksi peserta didik dengan guru begitu juga sebaliknya dan antarpeserta didik turut memengaruhi kedekatan emosional dalam kegiatan pembelajaran. Di saat ada peserta didik yang "takut", tidak berani bertanya dengan guru, dan terjadi ketidakharmonisan antara peserta didik maka akan memengaruhi kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal yang efektif sangat membantu dalam proses pembelajaran sehingga tujuan dari pembelajaran dapat tercapai.

Selain itu, pembelajaran efektif merupakan pembelajaran yang melibatkan keaktifan peserta didik dalam pembelajaran. Ketercapaian pembelajaran bukan hanya karena kemampuan guru dalam menyampaikan materi dan diterima oleh peserta didik, namun juga keterlibatan peserta didik dalam pengalaman belajar. Karena perlu untuk mengingat bahwa prinsip belajar adalah berbuat untuk mengubah tingkah laku. Tidak ada belajar jika tidak ada aktivitas. Itulah sebabnya aktivitas merupakan asas yang penting dalam interaksi pembelajaran.

Aktivitas belajar tersebut meliputi aktivitas jasmani (fisik) dan aktivitas psikis (mental). Menurut Paul D. Dierich (Hamalik, 2004:173), aktivitas belajar tersebut digolongkan menjadi delapan, yaitu:

1. *Visual Activities* meliputi membaca, memperhatikan, mengamati, demonstrasi, dan sebagainya.
2. *Oral activities* meliputi mengatakan, merumuskan, menjawab, bertanya, memberi saran, diskusi, menanggapi, mengemukakan pendapat, presentasi, dan sebagainya.
3. *Listening activities* meliputi mendengar, menerima, diskusi, dan sebagainya.
4. *Drawing activities* meliputi menggambar, membuat grafik, membuat peta, diagram, dan sebagainya.
5. *Writing activities* meliputi menulis cerita, membuat rangkuman, menulis laporan, dan sebagainya.
6. *Motor activities* meliputi bermain, melakukan percobaan, membuat model, dan sebagainya.
7. *Mental activities* meliputi mengingat, menganggap, memecahkan masalah, menganalisis, melihat hubungan, mengambil keputusan, dan sebagainya.
8. *Emotional activities* meliputi senang, sedih, gembira, menaruh minat, merasa bosan, berani, gugup, dan sebagainya.

Delapan jenis aktivitas belajar tersebut merupakan kegiatan fisik dan psikis sebagai satu kesatuan dalam pembelajaran. Sanjaya (2007:141) menegaskan jenis aktivitas tersebut mempunyai jumlah atau kadar yang berbeda tergantung pada segi mana yang akan dicapai dalam kegiatan belajar-mengajar. Keaktifan siswa itu ada yang secara langsung dapat diamati, seperti mengerjakan tugas, berdiskusi, dan lain sebagainya. Di sini



tugas guru menjadikan proses pembelajaran aktif (fisik dan psikis) dengan menggunakan berbagai macam strategi pembelajaran dan media pembelajaran.

Meningkatkan keaktifan siswa dalam belajar dapat dilakukan beberapa cara, yaitu: 1) pembelajaran yang dilakukan lebih berpusat pada peserta didik; 2) guru berperan sebagai pembimbing supaya terjadi pengalaman belajar; 3) tujuan kegiatan pembelajaran tercapai kemampuan minimal peserta didik; 4) pengelolaan kegiatan pembelajaran lebih menekankan pada kreativitas peserta didik, meningkatkan kemampuan minimalnya, dan menciptakan peserta didik kreatif serta menguasai konsep-konsep; dan 5) melakukan pengukuran secara terus-menerus dalam berbagai aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan (Yamin, 2007: 205).

Proses pembelajaran berlangsung dinamis ketika peserta didik terlibat langsung dalam pembelajaran. Bentuk keterlibatan dan keaktifan peserta didik dalam belajar di antaranya berupa pemusatan pembelajaran pada peserta didik (*student centered*), peserta didik dijadikan sebagai subjek belajar, bukan objek, dan berkolaborasi aktif dalam mengembangkan potensi peserta didik serta melakukan penilaian autentik secara komprehensif pada aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

E. Pembelajaran Berbasis HOTS

Pembelajaran adalah suatu proses membelajarkan peserta didik secara sadar dan terencana, dilaksanakan, dan dievaluasi secara sistematis agar peserta didik memiliki kompetensi sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diharapkan. Pencapaian kompetensi peserta didik dalam pembelajaran disesuaikan dengan tingkat atau level berpikirnya, sikapnya, dan psikomotoriknya.

HOTS merupakan singkatan dari *Higher Order Thinking Skill* atau keterampilan berpikir tingkat tinggi. Menurut Lewis & Smith (1993: 136) menyatakan bahwa: *higher order thinking occurs when a person takes new information and information stored in memory and interrelates and or rearranges and extends this information to achieve a purpose or find possible answers in perplexing situations*. Dari pendapat ini diketahui bahwa berpikir tingkat tinggi terjadi ketika seseorang memperoleh informasi baru dan disimpan dalam memori dan saling berkaitan atau menata ulang atau



memperluas informasi tersebut untuk mencapai tujuan atau menemukan kemungkinan jawaban dalam kondisi yang membingungkan. Sedangkan menurut Brookhart (2010:3) keterampilan berpikir tingkat tinggi dikategorikan ke dalam 3 bagian yaitu: (1) "...define higher order thinking in terms of transfer"; (2) "...define it in terms of critical thinking"; dan (3) "...define it in terms of problem solving". Dalam hal ini definisi keterampilan berpikir tingkat tinggi dikategorikan ke dalam 3 bagian yaitu: (1) sebagai bentuk hasil transfer hasil belajar; (2) sebagai bentuk berpikir kritis; dan (3) sebagai proses pemecahan masalah. Senada dengan hal itu Conklin (2012:14) juga menyatakan bahwa *characteristics of higher order thinking skills encompass both critical thinking and creative thinking*. Ada dua hal karakteristik yang mendasari keterampilan berpikir tingkat tinggi yaitu berpikir kritis dan kreatif (Hidayati, 2017:146-147).

Selain itu, keterampilan berpikir tingkat tinggi tidak dapat lepas dari tingkatan berpikir taksonomi Bloom, khususnya domain atau ranah kognitif (pengetahuan). Taksonomi berasal dari bahasa Yunani *taxis* yang berarti pengaturan dan *nomos* yang berarti ilmu pengetahuan (Yaumi, 2013:88). Taksonomi adalah sistem klasifikasi. Taksonomi berarti klasifikasi berhierarki dari sesuatu atau prinsip yang mendasari klasifikasi atau juga dapat berarti ilmu yang mempelajari tentang klasifikasi (Santrock, 2007: 468).

Konsep Taksonomi Bloom dikembangkan pada tahun 1956 oleh Benjamin S. Bloom, seorang psikolog bidang pendidikan beserta dengan kawan-kawannya. Bloom menerbitkan *Taxonomy of Educational Objective Cognitive Domain* pada tahun 1956, dan pada 1964 menerbitkan *Taxonomy of Educational Objectives, Affective Domain*. Pada tahun 1971 menerbitkan *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning* serta menulis *Developing Talent in Young People* tahun 1985. Taksonomi ini mengklasifikasikan sasaran atau tujuan pendidikan menjadi tiga domain atau ranah yaitu kognitif, afektif, dan psikomotor kemudian setiap ranah tersebut dibagi lagi ke dalam pembagian yang lebih perinci berdasarkan hierarkinya.

Keterampilan berpikir tingkat tinggi erat kaitannya dengan keterampilan berpikir sesuai dengan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor yang menjadi satu kesatuan dalam proses belajar dan mengajar. Sebagaimana dijelaskan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2018: 6-12) sebagai berikut.



1. Ranah Kognitif

Ranah kognitif meliputi kemampuan dari peserta didik dalam mengulang atau menyatakan kembali konsep/prinsip yang telah dipelajari dalam proses pembelajaran yang telah didapatnya. Proses ini berkenaan dengan kemampuan dalam berpikir, kompetensi dalam mengembangkan pengetahuan, pengenalan, pemahaman, konseptualisasi, penentuan, dan penalaran. Tujuan pembelajaran pada ranah kognitif menurut Bloom merupakan segala aktivitas pembelajaran menjadi 6 tingkatan sesuai dengan jenjang terendah sampai tertinggi.

Tabel 3.1 Proses kognitif sesuai dengan level kognitif Bloom

PROSES KOGNITIF			DEFINISI
C1	L	Mengingat	Mengambil pengetahuan yang relevan dari ingatan
C2	O	Memahami	Membangun arti dari proses pembelajaran, termasuk komunikasi lisan, tertulis, dan gambar
	T		
C3	S	Menerapkan/ Mengaplikasikan	Melakukan atau menggunakan prosedur di dalam situasi yang tidak biasa
C4	H	Menganalisis	Memecah materi ke dalam bagian-bagiannya dan menentukan bagaimana bagian-bagian itu berhubungan antarbagian dan ke struktur atau tujuan keseluruhan
	O		
C5	T	Menilai/ Mengevaluasi	Membuat pertimbangan berdasarkan kriteria atau standar
	S		
C6		Mengkreasi/ Mencipta	Menempatkan unsur-unsur secara bersama-sama untuk membentuk keseluruhan secara koheren atau fungsional; menyusun kembali unsur-unsur ke dalam pola atau struktur baru

Sumber: Depdikbud, 2018

Memperhatikan Tabel 3.1 level kognitif Bloom menunjukkan polarisasi level kognitif antara kemampuan berpikir tahapan rendah (LOTS) mencakup level kognitif C1, C2, dan C3, sementara C4, C5, dan C6 termasuk kemampuan berpikir tingkat tinggi (HOTS). Kemampuan level kognitif tersebut bersifat hierarki dari level yang rendah ke level yang tinggi. Pada perkembangan selanjutnya, Level kognitif Benjamin S. Bloom direvisi oleh muridnya yang bernama Anderson dan Krathwohl (2001) dengan mengklasifikasikan dimensi proses berpikir sebagai berikut.



Tabel 3.2 Proses kognitif sesuai dengan level kognitif Anderson dan Krathwohl

PROSES KOGNITIF		DEFINISI
HOTS	Mengkreasi	<ul style="list-style-type: none"> Mengkreasi ide/gagasan sendiri. Kata kerja: mengonstruksi, desain, kreasi, mengembangkan menulis, memformulasikan.
	Mengevaluasi	<ul style="list-style-type: none"> Mengambil keputusan sendiri. Kata kerja: evaluasi, menilai, menyanggah memutuskan, memilih, mendukung.
	Menganalisis	<ul style="list-style-type: none"> Menspesifikasi aspek-aspek/elemen Kata kerja: membandingkan, memeriksa, mengkritisi, menguji.
MOTS	Mengaplikasi	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan informasi pada domain berbeda Kata kerja: menggunakan, mendemonstrasikan, mengilustrasikan, mengoperasikan
	Memahami	<ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan ide/konsep Kata kerja: menjelaskan, mengklasifikasi, menerima, melaporkan
LOTS	Mengetahui	<ul style="list-style-type: none"> Mengingat kembali. Kata kerja: mengingat, mendaftarkan, mengulang, menirukan

Sumber: Anderson & Krathwohl, 2001

Anderson dan Krathwohl melalui taksonomi yang direvisi memiliki rangkaian proses-proses yang menunjukkan kompleksitas kognitif dengan menambahkan dimensi pengetahuan, seperti:

- a. Pengetahuan faktual, Pengetahuan faktual berisi elemen-elemen dasar yang harus diketahui para peserta didik jika mereka akan dikenalkan dengan suatu disiplin atau untuk memecahkan masalah apapun di dalamnya. Elemen-elemen biasanya merupakan simbol-simbol yang berkaitan dengan beberapa referensi konkret, atau "benang-benang simbol" yang menyampaikan informasi penting. Pengetahuan faktual muncul pada level abstraksi yang relatif rendah. Dua bagian jenis pengetahuan faktual adalah:
 - 1) Pengetahuan terminologi meliputi nama-nama dan simbol-simbol verbal dan nonverbal tertentu (contohnya kata-kata, angka-angka, tanda-tanda, dan gambar-gambar).
 - 2) Pengetahuan yang detail dan elemen-elemen yang spesifik mengacu pada pengetahuan peristiwa-peristiwa, tempat-tempat, orang-orang, tanggal, sumber informasi, dan sebagainya.



- b. Pengetahuan konseptual, Pengetahuan konseptual meliputi skema-skema, model-model mental, atau teori-teori eksplisit dan implisit dalam model-model psikologi kognitif yang berbeda. Pengetahuan konseptual meliputi tiga jenis:
- 1) Pengetahuan klasifikasi dan kategori meliputi kategori, kelas, pembagian, dan penyusunan spesifik yang digunakan dalam pokok bahasan yang berbeda.
 - 2) Prinsip dan generalisasi cenderung mendominasi suatu disiplin ilmu akademis dan digunakan untuk mempelajari fenomena atau memecahkan masalah-masalah dalam disiplin ilmu.
 - 3) Pengetahuan teori, model, dan struktur meliputi pengetahuan mengenai prinsip-prinsip dan generalisasi-generalisasi bersama dengan hubungan-hubungan di antara mereka yang menyajikan pandangan sistemik, jelas, dan bulat mengenai suatu fenomena, masalah, atau pokok bahasan yang kompleks.
- c. Pengetahuan prosedural, "pengetahuan mengenai bagaimana" melakukan sesuatu. Hal ini dapat berkisar dari melengkapi latihan-latihan yang cukup rutin hingga memecahkan masalah-masalah baru. Pengetahuan prosedural sering mengambil bentuk dari suatu rangkaian langkah-langkah yang akan diikuti. Hal ini meliputi pengetahuan keahlian-keahlian, algoritma-algoritma, teknik-teknik, dan metode-metode secara kolektif disebut sebagai prosedur-prosedur.
- 1) Pengetahuan keahlian dan algoritma spesifik suatu subjek
Pengetahuan prosedural dapat diungkapkan sebagai suatu rangkaian langkah-langkah, yang secara kolektif dikenal sebagai prosedur. Kadang kala langkah-langkah tersebut diikuti perintah yang pasti; di waktu yang lain keputusan-keputusan harus dibuat mengenai langkah mana yang dilakukan selanjutnya. Dengan cara yang sama, kadang-kadang hasil akhirnya pasti; dalam kasus lain hasilnya tidak pasti. Meskipun proses tersebut bisa pasti atau lebih terbuka, hasil akhir tersebut secara umum dianggap pasti dalam bagian jenis pengetahuan.
 - 2) Pengetahuan teknik dan metode spesifik suatu subjek
Pengetahuan teknik dan metode spesifik suatu subjek meliputi pengetahuan yang secara luas merupakan hasil dari konsensus,



- persetujuan, atau norma-norma disipliner daripada pengetahuan yang lebih langsung merupakan suatu hasil observasi, eksperimen, atau penemuan. Bagian jenis pengetahuan ini secara umum menggambarkan bagaimana para ahli dalam bidang atau disiplin ilmu tersebut berpikir dan menyelesaikan masalah-masalah daripada hasil-hasil dari pemikiran atau pemecahan masalah tersebut.
- 3) Pengetahuan kriteria untuk menentukan kapan menggunakan prosedur-prosedur yang tepat
Sebelum terlibat dalam suatu penyelidikan, para peserta didik dapat diharapkan mengetahui metode-metode dan teknik-teknik yang telah digunakan dalam penyelidikan-penyelidikan yang sama. Pada suatu tingkatan nanti dalam penyelidikan tersebut, mereka dapat diharapkan untuk menunjukkan hubungan-hubungan antara metode-metode dan teknik-teknik yang mereka benar-benar lakukan dan metode-metode yang dilakukan oleh peserta didik lain.
- d. Pengetahuan metakognitif. Pengetahuan metakognitif adalah pengetahuan mengenai kesadaran secara umum sama halnya dengan kewaspadaan dan pengetahuan tentang kesadaran pribadi seseorang. Penekanan kepada peserta didik untuk lebih sadar dan bertanggung jawab untuk pengetahuan dan pemikiran mereka sendiri. Perkembangan para peserta didik akan menjadi lebih sadar dengan pemikiran mereka sendiri sama halnya dengan lebih banyak mereka mengetahui kesadaran secara umum dan ketika mereka bertindak dalam kewaspadaan ini, mereka akan cenderung belajar lebih baik.
- 1) Pengetahuan strategi
Pengetahuan strategis adalah pengetahuan mengenai strategi-strategi umum untuk pembelajaran, berpikir, dan pemecahan masalah.
 - 2) Pengetahuan mengenai tugas kognitif, termasuk pengetahuan kontekstual dan kondisional
Para peserta didik mengembangkan pengetahuan mengenai strategi-strategi pembelajaran dan berpikir. Pengetahuan ini mencerminkan baik strategi-strategi umum apa yang digunakan dan bagaimana menggunakan mereka.



3) Pengetahuan diri

Kewaspadaan diri mengenai keluasan dan kelebaran dari dasar pengetahuan dirinya merupakan aspek penting pengetahuan diri. Para peserta didik perlu memperhatikan terhadap jenis strategi yang berbeda. Kesadaran seseorang cenderung terlalu bergantung pada strategi tertentu di mana terdapat strategi-strategi yang lain yang lebih tepat untuk tugas tersebut yang dapat mendorong ke arah suatu perubahan dalam penggunaan strategi.

Kata kerja yang digunakan dalam proses pembelajaran di bawah ini bukan hanya digunakan untuk kepentingan penyusunan soal HOTS namun yang lebih utama penggunaannya dalam proses pembelajaran untuk ketercapaian kompetensi peserta didik. Kata kerja sesuai dengan ranah kognitif Bloom adalah sebagai berikut.

Tabel 3.3 Kata kerja operasional ranah kognitif

Mengingat (C1)	Memahami (C2)	Mengaplikasikan (C3)	Menganalisis (C4)	Mengevaluasi (C5)	Mencipta/ Membuat (C6)
Mengutip	Memperkirakan	Menugaskan	Mengaudit	Membandingkan	Mengumpulkan
Menyebutkan	Menjelaskan	Mengurutkan	Mengatur	Menyimpulkan	Mengabstraksi
Menjelaskan	Menceritakan	Menentukan	Menganimasi	Menilai	Mengatur
Menggambar	Mengatagorikan	Menerapkan	Mengumpulkan	Mengarahkan	Menganimasi
Membilang	Mencirikan	Mengalkulasi	Memecahkan	Memprediksi	Mengatagorikan
Mendaftar	Merinci	Memodifikasi	Menegaskan	Memperjelas	Membangun
Menunjukkan	Mengasosiasikan	Menghitung	Menganalisis	Menugaskan	Mengkreasikan
Memberi label	Membandingkan	Membangun	Menyeleksi	Menafsirkan	Mengoreksi
Memberi indeks	Menghitung	Mencegah	Merinci	Mempertahankan	Merencanakan
Memasangkan	Mengontraskan	Menentukan	Menominasikan	Memerinci	Memadukan
Membaca	Menjalin	Menggambarkan	Mendiagramkan	Mengukur	Mendikte
Menamai	Mendiskusikan	Menggunakan	Mengorelasikan	Merangkum	Membentuk
Menandai	Mencontohkan	Menilai	Menguji	Membuktikan	Meningkatkan
Menghafal	Mengemukakan	Melatih	Mencerahkan	Memvalidasi	Menanggulangi
Meniru	Memolakan	Menggali	Membagangkan	Mengetes	Menggeneralisasi
Mencatat	Memperluas	Mengemukakan	Menyimpulkan	Mendukung	Menggabungkan
Mengulang	Menyimpulkan	Mengadaptasi	Menjelajah	Memilih	Merancang
Mereproduksi	Meramalkan	Menyelidiki	Memaksimalkan	Memproyeksikan	Membatas
Meninjau	Merangkum	Mempersoalkan	Memerintahkan	Mengkritik	Mereparasi



Memilih	Menjabarkan	Mengkonsepkan	Mengaitkan	Mengarahkan	Membuat
Mentabulasi	Menggali	Melaksanakan	Mentransfer	Memisahkan	Menyiapkan
Memberi kode	Mengubah	Memproduksi	Melatih	menimbang	Memproduksi
Menulis	Mempertahankan	Memproses	Mengedit	Memutuskan	Memperjelas
Menyatakan	Mengartikan	Mengaitkan	Menemukan		Merangkum
Menelusuri	Menerangkan	Menyusun	Menyeleksi		Merekonstruksi
	Menafsirkan	Memecahkan	Mengoreksi		Mengarang
	Memprediksi	Melakukan	Mendeteksi		Menyusun
	Melaporkan	Menyimulasikan	Menelaah		Mengode
	Membedakan	Menabulasi	Mengukur		Mengombinasikan
		Memproses	Membangunkan		Memfasilitasi
		Membiasakan	Merasionalkan		Mengonstruksi
		Mengklasifikasi	Mendiagnosis		Merumuskan
		Menyesuaikan	Memfokuskan		Menghubungkan
		Mengoperasikan	Memadukan		Menciptakan
		Meramalkan			Menampilkan

Sumber: Depdikbud, 2018

Memperhatikan Tabel 3.3 mengenai kata kerja operasional pada level kognitif ditemukan terdapat kata kerja operasional yang sama. Kata kerja operasional tersebut digunakan oleh guru dalam menentukan standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, dan tujuan pembelajaran serta penilaian pembelajaran, sehingga penggunaan kata kerja operasional yang sama namun level kognitif yang berbeda. Perbedaannya terdapat pada cakupan keluasan dan kedalaman materi serta soal tes kognitif. Misalnya kata kerja operasional *memilih* (C1) juga terdapat di level kognitif C5.

2. Ranah Afektif

Krathwohl & Bloom juga menjelaskan bahwa selain kognitif terdapat ranah afektif yang berhubungan dengan sikap, nilai, perasaan, emosi, serta derajat penerimaan atau penolakan suatu objek dalam kegiatan pembelajaran. Krathwohl & Bloom membagi ranah afektif menjadi 5 kategori, yaitu seperti pada Tabel 3.4 berikut ini.



Tabel 3.4 Ranah afektif

PROSES AFEKTIF		DEFINISI
A1	Penerimaan	Semacam kepekaan dalam menerima rangsangan atau stimulasi dari luar yang datang pada diri peserta didik.
A2	Menanggapi	Suatu sikap yang menunjukkan adanya partisipasi aktif untuk mengikutsertakan dirinya dalam fenomena tertentu dan membuat reaksi terhadapnya dengan salah satu cara.
A3	Penilaian	Memberikan nilai, penghargaan dan kepercayaan terhadap suatu gejala atau stimulus tertentu.
A4	Mengelola	Konseptualisasi nilai-nilai menjadi sistem nilai, serta pemantapan dan prioritas nilai yang telah dimiliki.
A5	Karakterisasi	Keterpaduan semua sistem nilai yang telah dimiliki seseorang yang memengaruhi pola kepribadian dan tingkah lakunya.

Sumber: Depdikbud, 2018

Ranah afektif berkenaan dengan sikap, nilai, perasaan, emosi serta derajat penerimaan atau penolakan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Misalkan peserta didik duduk tertib di dalam kelas menanti kedatangan guru untuk masuk kelas sebelum kegiatan pembelajaran, menunjukkan bahwa penerimaan peserta didik baik terhadap mata pelajaran dan guru tersebut. Demikian pula bilamana peserta didik terlibat aktif dalam partisipasi pembelajaran menunjukkan bahwa respons peserta didik baik terhadap mata pelajaran dan guru tersebut.

Kata kerja operasional yang dapat digunakan dalam ranah afektif dapat dilihat pada Tabel 3.5 sebagai berikut.

Tabel 3.5 Kata kerja operasional ranah afektif

Menerima (A1)	Merespons (A2)	Menghargai (A3)	Mengorganisasikan (A4)	Karakterisasi Menurut Nilai (A5)
Mengikuti Menganut Mematuhi Meminati	Menyenangi Mengompromikan Menyambut Mendukung Melaporkan Memilih Memilah Menolak Menampilkan Menyetujui Mengatakan	Mengasumsikan Meyakini Meyakinkan Memperjelas Menekankan Memprakarsai Menyumbang Mengimani	Mengubah Menata Membangun Membentuk pendapat Memadukan Mengelola Merembuk Menegosiasi	Membiasakan Mengubah perilaku Berakhlak mulia Melayani Memengaruhi Mengkualifikasi Membuktikan Memecahkan

Sumber: Depdikbud, 2018



3. Ranah Psikomotor

Keterampilan proses psikomotor merupakan keterampilan dalam melakukan pekerjaan dengan melibatkan anggota tubuh yang berkaitan dengan gerak fisik (motorik) yang terdiri dari gerakan refleks, keterampilan pada gerak dasar, perseptual, ketepatan, keterampilan kompleks, ekspresif, dan interpretatif. Keterampilan proses psikomotor dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut.

Tabel 3.6 Ranah psikomotor

PROSES PSIKOMOTOR		DEFINISI
P1	Imitasi	Imitasi berarti meniru tindakan seseorang.
P2	Manipulasi	Manipulasi berarti melakukan keterampilan atau menghasilkan produk dengan cara dengan mengikuti petunjuk umum, bukan berdasarkan observasi. Pada kategori ini, peserta didik dipandu melalui instruksi untuk melakukan keterampilan tertentu.
P3	Presisi	Presisi berarti secara independen melakukan keterampilan atau menghasilkan produk dengan akurasi, proporsi, dan ketepatan. Dalam bahasa sehari-hari, kategori ini dinyatakan sebagai "tingkat mahir".
P4	Artikulasi	Artikulasi artinya memodifikasi keterampilan atau produk agar sesuai dengan situasi baru atau menggabungkan lebih dari satu keterampilan dalam urutan harmonis dan konsisten.
P5	Naturalisasi	Naturalisasi artinya menyelesaikan satu atau lebih keterampilan dengan mudah dan membuat keterampilan otomatis dengan tenaga fisik atau mental yang ada. Pada kategori ini, sifat aktivitas telah otomatis, sadar penguasaan aktivitas, dan penguasaan keterampilan terkait sudah pada tingkat strategis (misalnya dapat menentukan langkah yang lebih efisien).

Sumber: Depdikbud, 2016

Demikian pula pada ranah psikomotorik yang bersifat hierarki berjenjang. Keterampilan psikomotorik terendah yakni imitasi atau menirukan, peserta didik hanya mampu menirukan dari objek dalam pembelajaran. Sementara keterampilan psikomotorik tertinggi adalah naturalisasi, bilamana peserta didik telah mampu atau terampil secara refleks, otomatis menyelesaikan satu atau lebih keterampilan dengan mudah. Kata kerja operasional yang dapat digunakan pada ranah psikomotor diuraikan pada Tabel 3.7 berikut.



Tabel 3.7 Kata kerja operasional ranah psikomotor

Meniru (P1)	Manipulasi (P2)	Presisi (P3)	Artikulasi (P4)	Naturalisasi (P5)
Menyalin	Kembali membuat	Menunjukkan	Membangun	Mendesain
Mengikuti	Membangun	Melengkapi	Mengatasi	Menentukan
Mereplikasi	Melakukan	Menyempurnakan	Menggabungkan	Mengelola
Mengulangi	Melaksanakan	Mengalibrasi	koordinat	Menciptakan
Mematuhi	Menerapkan	Mengendalikan	Mengintegrasikan	
Mengaktifkan	Mengoreksi	Mengalihkan	Beradaptasi	
Menyesuaikan	Mendemonstrasikan	Menggantikan	Mengembangkan	
Menggabungkan	Merancang	Memutar	Merumuskan	
Mengatur	Melatih	Mengirim	Memodifikasi	
Mengumpulkan	Memperbaiki	Memproduksi	Mensketsa	
Menimbang	Memanipulasi	Mencampur		
Memperkecil	Mereparasi	Mengemas		
Mengubah		Menyajikan		

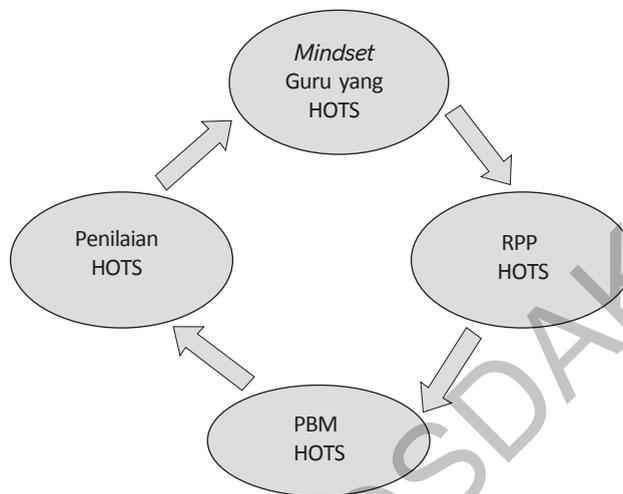
Sumber: Depdikbud, 2018

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan keterampilan berpikir tingkat tinggi (HOTS) merupakan proses keterampilan berpikir secara mendalam dan meluas yang melibatkan pengolahan informasi secara kritis dan kreatif dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang bersifat kompleks dan melibatkan keterampilan menganalisis (C4), mengevaluasi (C5), dan mencipta (C6).

Rangkaian pembelajaran HOTS, tidaklah bermula dari kegiatan pembelajaran, melainkan dimulai dari *mindset* guru yang terlebih dahulu harus berpikir tingkat tinggi (HOTS). Guru harus memiliki *mindset* bahwa pembelajaran HOTS adalah suatu keharusan yang didesain untuk menghasilkan peserta didik yang mampu berpikir kritis dan kreatif dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah. Konsekuensi dari itu, maka guru lebih mempersiapkan kemampuannya agar dapat mendesain pembelajaran dan penilaian yang HOTS. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) didesain oleh guru dalam menentukan indikator pencapaian kompetensi pada level berpikir kognitif C4, C5, dan C6, dikemas dalam model pembelajaran kooperatif, pendekatan saintifik, dan menggunakan media pembelajaran interaktif, serta berbasis pada penilaian yang autentik. Pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan multistrategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai, dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar. Jika *mindset* guru sudah HOTS, maka dilanjutkan dalam penyusunan RPP



yang HOTS dan ditindaklanjuti di kegiatan pembelajaran hingga penilaian pembelajaran yang HOTS pula. Rangkaian sistematis tersebut tergambar dalam siklus alur pembelajaran HOTS berikut ini.



Sumber: Widodo dan Nurhayati, 2020

Gambar 3.3 Alur pembelajaran HOTS

Pembelajaran yang berkarakteristik HOTS adalah pembelajaran yang dirancang, dikemas, dan dilaksanakan dalam pendekatan *learning* (bukan *teaching*). Penerapan HOTS dapat dilakukan melalui pembelajaran aktif. Proses pembelajaran diupayakan merangsang peserta didik untuk berpikir lebih kreatif dan aktif. Strategi pembelajaran pun harus disesuaikan dengan lingkungan belajar yang memfasilitasi pertumbuhan kemampuan berpikir yang lebih tinggi. Guru dapat menggunakan model pembelajaran aktif yang relevan untuk penerapan HOTS seperti pembelajaran berbasis masalah/proyek dan pembelajaran kooperatif.

Pembelajaran Berbasis Masalah adalah model pembelajaran yang dirancang untuk memfasilitasi peserta didik mendapatkan pengalaman belajar dalam mengidentifikasi, merumuskan, dan memecahkan suatu masalah melalui tahap-tahap metode ilmiah. Dengan cara ini, peserta didik tidak hanya belajar tentang suatu subjek atau pengetahuan tertentu melainkan dalam mengeksplorasi pengalaman belajar dalam proses kognitif yang tinggi yaitu menyusun pengetahuan atau informasi melalui langkah-langkah/metode



ilmiah. Pembelajaran berbasis masalah dapat diawali dari melakukan kerja kelompok antarpeserta didik namun tugas proyek juga dapat diberikan dalam bentuk tugas mandiri melalui bimbingan dari guru atau pihak tertentu yang ahli dalam hal tugas proyek yang diberikan.

Selain pembelajaran berbasis masalah, penerapan pembelajaran HOTS dapat pula didesain dengan menggunakan pembelajaran kooperatif. Pembelajaran kooperatif adalah proses belajar kelompok di mana setiap kelompok memberikan informasi, ide, pendapat, bantahan, kemampuan, dan keterampilan yang dimilikinya, untuk bersama-sama saling meningkatkan taraf pemahaman pada seluruh bagian bahan kajian, tidak seperti pada kelompok belajar pada umumnya yang hanya menghasilkan beberapa siswa tertentu saja yang memahami materi. Dalam strategi pembelajaran ini pada awal pembelajaran guru mengarahkan siswa dan memperkenalkan materi kepada siswa. Setelah materi diperkenalkan maka semua anggota kelompok mempelajari materi yang diberikan oleh guru, saling berbagi informasi, ide, dan pemikiran mereka untuk memahami materi tersebut. Setiap kelompok bertanggung jawab memberikan pemahaman kepada sesama anggota kelompoknya agar sama-sama memiliki pemahaman tentang materi dan dapat memecahkan masalah, serta siap untuk mempresentasikannya kepada kelompok lain. Akhir dari pembelajaran guru memberikan ulasan klarifikasi hasil dari diskusi dan menyimpulkan pembelajaran.

Melalui pembelajaran berbasis masalah dan pembelajaran kooperatif membantu peserta didik berpikir tingkat tinggi karena peserta didik mengenali dan berinteraksi dengan fakta-fakta empirik serta menyusun pengetahuan mereka sendiri tentang dunia sosial dan sekitarnya. Dari proses tersebut, pembelajaran ini cocok diterapkan untuk mengembangkan pengetahuan dasar maupun kompleks. Proses menalar, menganalisis, dan merekonstruksi pengetahuan atau informasi dalam aktivitas belajar kooperatif tersebut akan membangun kapasitas HOTS peserta didik.



PT REMAJA ROSDAKARYA





BAB IV

MANAJEMEN KELAS

Manajemen kelas merupakan bagian integral pembelajaran efektif yang melalui perencanaan, pengelolaan, dan penataan kegiatan belajar yang lebih baik, pemberian materi pembelajaran dan interaksi guru peserta didik yang lebih baik, mengoptimalkan keterlibatan dan kerja sama peserta didik dalam belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai. Pembelajaran yang berkualitas tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas *instrumental input* (kurikulum, guru, keuangan, sarana, dan prasarana) yang memadai melainkan juga guru harus menguasai kiat manajemen kelas. Banyak faktor yang memengaruhi kegiatan pembelajaran di kelas, baik faktor internal guru dan peserta didik maupun faktor lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik adalah lingkungan yang ada di sekitar peserta didik belajar berupa sarana fisik ruang kelas belajar dan lingkungan fisik berupa sarana dan prasarana kelas, pencahayaan, pengudaraan, pewarnaan, alat atau media belajar, pajangan penataannya serta artifisial fisik lainnya. Sedangkan lingkungan sosial merupakan pola interaksi yang terjadi dalam proses pembelajaran. Interaksi yang dimaksud adalah interaksi antarpeserta didik dengan peserta didik, peserta didik dengan guru, peserta didik dengan sumber belajar, kualitas komunikasi antarguru dan peserta didik dan lain sebagainya. Di sinilah dibutuhkan

kemampuan guru dalam mengelola lingkungan belajar, karena lingkungan belajar memiliki kontribusi positif terhadap efektivitas proses pembelajaran. Dimiyati dan Mudjiyono (2013:35) dan Widodo (2019:177) menegaskan bahwa suasana lingkungan belajar meliputi kondisi gedung sekolah dan ruang kelas mempunyai pengaruh pada kegiatan belajar.

Interaksi antara guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran yang menyenangkan semuanya tergantung pada pengelolaan kelas yang dilakukan oleh guru. Salah satu peran guru ialah sebagai manajer/pengelola kelas. Manajemen kelas yang baik dapat menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Efektif dalam hal tujuan pembelajaran tercapai, sedangkan efisien dalam hal waktu dan tenaga yang digunakan dalam proses pembelajaran.

A. Pengertian Manajemen Kelas

Pengertian "*kelas*" adalah ruangan belajar (lingkungan fisik) dan rombongan belajar (lingkungan emosional). Lingkungan fisik mencakup ruangan keindahan kelas, pengaturan tempat duduk, pengaturan sarana, alat pengajaran, ventilasi, dan pengaturan cahaya. Lingkungan sosio-emosional mencakup sikap guru, suara guru, tipologi kepemimpinan guru, dan interaksi edukatif antara guru dengan peserta didik.

Pengertian kelas dipolarisasikan ke dalam dua pengertian, yaitu makna sempit dan makna luas. Ametembun dalam Muhajir (2004: 53) menjelaskan bahwa kelas dalam makna sempit yaitu kelas yang menunjukkan suatu ruangan (dibatasi empat dinding atau tempat murid belajar). Sedangkan kelas dalam makna luas, kelas dapat diartikan sebagai kegiatan pelajaran yang diberikan oleh guru kepada murid dalam suatu ruangan untuk suatu tingkat tertentu pada waktu jam tertentu. Pengertian umum mengenai kelas yaitu sekelompok siswa yang pada waktu yang sama menerima pelajaran yang sama dari guru yang sama (Arikunto, 1992:17).

Dengan demikian, pengertian kelas memiliki dua makna yakni kelas diartikan secara sempit dan luas. Kelas dalam arti sempit yakni ruangan yang dibatasi oleh dinding-dinding ruangan, tempat sejumlah peserta didik



berkumpul untuk mengikuti proses pembelajaran. Kelas dalam pengertian tradisional ini mengandung sifat statis karena sekadar menunjuk pengelompokan pada batas umur kronologis masing-masing.

Kelas dalam arti luas adalah suatu masyarakat kecil yang merupakan bagian dari masyarakat sekolah yang sebagai satu kesatuan diorganisir menjadi unit kerja yang secara dinamis menyelenggarakan kegiatan-kegiatan mengajar belajar yang kreatif untuk mencapai suatu tujuan. Kelas sebagai entitas kecil dari sekelompok peserta didik yang mengikuti proses pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran. Tujuan pembelajaran akan tercapai secara efektif dan efisien bilamana dikelola dengan baik oleh guru sebagai manajer kelas sehingga dalam hal ini dibutuhkan manajemen kelas yang baik.

Manajemen kelas atau pengelolaan kelas diartikan oleh para ahli menunjukkan pada kegiatan manajemen di dalam kelas. Arikunto (1992:67-68) mengartikan pengelolaan kelas adalah suatu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar atau yang membantu dengan maksud agar dicapai kondisi optimal sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan. Menurut Hamiseno (1986:8), manajemen kelas adalah suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencana, mengorganisasikan, melaksanakan sampai dengan pengawasan dan penilaian. Namun demikian, manajemen kelas ialah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menguntungkan serta dapat memotivasi peserta didik untuk belajar dengan baik sesuai kemampuan (Depdikbud, 1996:1).

Menurut Wina Sanjaya (Soetopo, 2005:200), manajemen kelas adalah keterampilan guru menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya ketika terjadi hal-hal yang mengganggu suasana belajar mengajar. Hal ini sejalan dengan pendapat Djahmarah dan Zain (2006: 173) mengungkapkan bahwa manajemen kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya bila terjadi gangguan dalam proses belajar mengajar.

Kelas bukanlah ruangan dengan segala isinya yang bersifat pasti dan statis, namun kelas juga merupakan sarana untuk berinteraksi antara peserta didik dengan peserta didik dan antara guru dengan peserta didik.



Manajemen kelas mengacu kepada penciptaan suasana atau kondisi kelas yang memungkinkan peserta didik dalam kelas tersebut dapat belajar dengan efektif, efisien, nyaman, dan menyenangkan.

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Kelas

Secara umum faktor yang memengaruhi manajemen kelas dibagi menjadi dua golongan yaitu, faktor intern dan faktor ekstern peserta didik (Djamarah dan Zain 2006:184). Faktor intern peserta didik berhubungan dengan masalah emosi, pikiran, dan perilaku. Kepribadian peserta didik dengan ciri-ciri khasnya masing-masing menyebabkan peserta didik berbeda dari peserta didik lainnya secara individual. Perbedaan secara individual ini dilihat dari segi aspek yaitu perbedaan biologis, intelektual, dan psikologis.

Faktor ekstern peserta didik terkait dengan masalah suasana lingkungan belajar, penempatan peserta didik, pengelompokan peserta didik, jumlah peserta didik, dan sebagainya. Masalah jumlah peserta didik di kelas akan mewarnai dinamika kelas. Semakin banyak jumlah peserta didik di kelas, misalnya dua puluh orang ke atas akan cenderung lebih mudah terjadi konflik. Sebaliknya semakin sedikit jumlah peserta didik di kelas cenderung lebih kecil terjadi konflik. Oleh karena itu, jumlah peserta didik pun memengaruhi tingkat efektivitas pengelolaan kelas.

Manajemen kelas yang efektif mempunyai tujuan yang baik untuk anak didik maupun guru, yaitu:

1. Untuk anak didik, yaitu a) mendorong anak didik mengembangkan tanggung jawab individu terhadap tingkah lakunya dan kebutuhan untuk mengontrol diri sendiri. b) Membantu anak didik mengetahui tingkah laku yang sesuai dengan tata tertib kelas dan memahami bahwa teguran guru merupakan suatu peringatan dan bukan kemarahan. c) Membangkitkan rasa tanggung jawab untuk melibatkan diri dalam tugas dan pada kegiatan yang diadakan.
2. Untuk guru, dibagi menjadi: a) mengembangkan pemahaman dan penyajian pelajaran dengan pembukaan yang lancar dan kecepatan yang tepat. b) Menyadari kebutuhan anak didik dan memiliki kemampuan dalam memberi petunjuk secara jelas kepada anak didik. c) Mempelajari



strategi remedial yang lebih komprehensif yang dapat digunakan dalam hubungannya dengan masalah tingkah laku anak didik yang muncul di dalam kelas (Djamarah, 2005 :147-148).

Tercapainya tujuan pembelajaran di kelas sangat didukung oleh seberapa efektif manajemen kelas yang dilakukan oleh guru dengan mempertimbangkan tujuan dan prinsip manajemen. Djamarah dan Zain (2006:185) menyebutkan prinsip-prinsip pengelolaan kelas adalah sebagai berikut.

1. **Hangat dan Antusias**

Hangat dan antusias diperlukan dalam proses belajar mengajar. Guru yang hangat dan akrab pada anak didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktivitasnya akan berhasil dalam mengimplementasikan pengelolaan kelas.

2. **Tantangan**

Penggunaan kata-kata, tindakan, cara kerja, atau bahan-bahan yang menantang akan meningkatkan gairah peserta didik untuk belajar sehingga mengurangi kemungkinan munculnya tingkah laku yang menyimpang.

3. **Bervariasi**

Penggunaan alat atau media, gaya mengajar guru, pola interaksi antara guru dan anak didik yang bervariasi akan mengurangi munculnya gangguan dan meningkatkan perhatian peserta didik. Variasi ini merupakan kunci untuk tercapainya pengelolaan kelas yang efektif dan menghindari kejenuhan.

4. **Keluwesan**

Keluwesan tingkah laku guru untuk mengubah strateginya dapat mencegah kemungkinan munculnya gangguan peserta didik serta menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif. Keluwesan pengajaran dapat mencegah munculnya gangguan seperti keributan peserta didik, tidak ada perhatian, tidak mengerjakan tugas, dan sebagainya.

5. **Penekanan pada Hal-Hal yang Positif**

Pada dasarnya dalam mengajar dan mendidik, guru harus menekankan pada hal-hal yang positif dan menghindari pemusatan perhatian pada hal-hal yang negatif. Penekanan pada hal-hal yang positif yaitu penekanan yang dilakukan guru terhadap tingkah laku peserta didik



yang positif daripada mengomeli tingkah laku yang negatif. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian penguatan yang positif dan kesadaran guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar.

6. **Penanaman Disiplin Diri**

Tujuan akhir dari pengelolaan kelas adalah anak didik dapat mengembangkan disiplin diri sendiri dan guru sendiri hendaknya menjadi teladan mengendalikan diri dan pelaksanaan tanggung jawab. Jadi, guru harus disiplin dalam segala hal bila ingin anak didiknya ikut berdisiplin dalam segala hal.

Keenam prinsip tersebut merupakan acuan dasar bagi guru dalam mengelola kelas. Pengelolaan kelas yang efektif akan terlihat dari komitmen dan konsistensi guru dalam melaksanakan prinsip pengelolaan kelas dan semua yang terlibat dalam proses pembelajaran perlu memperhatikan prinsip tersebut sehingga dinamika kelas menjadi interaktif, kolaboratif, dan humanis.

C. Dinamika Kelas

Dinamika setiap kelas pasti berbeda-beda seiring perkembangan dan proses pembelajaran. Interaksi guru dan peserta didik dalam pembelajaran membentuk pola interaksi edukatif yang mendukung ketercapaian tujuan pembelajaran. Dinamika kelas dalam pembelajaran juga menyangkut aktivitas belajar peserta didik. Aktivitas merupakan prinsip atau asas yang sangat penting dalam interaksi pembelajaran sebab pada prinsipnya belajar adalah berbuat untuk mengubah tingkat laku. Tidak ada belajar kalau tidak ada aktivitas sehingga peserta didik harus aktif berbuat dalam proses pembelajaran dengan kata lain bahwa dalam belajar sangat diperlukan adanya aktivitas (Sardiman, 2004: 95-96). Aktivitas peserta didik memengaruhi tingkat keaktifan peserta didik sehingga keduanya saling berhubungan. Pembelajaran aktif peserta didik ditunjukkan dengan peserta didik: (1) membangun konsep bertanya; (2) bertanya; (3) bekerja, terlibat, dan berpartisipasi; (4) menemukan dan memecahkan masalah; (5) mengemukakan gagasan; dan (6) mempertanyakan gagasan (Asmani, 2014: 92). Keenam indikator tersebut dapat dijadikan dasar untuk menentukan aktif tidaknya peserta didik dalam pembelajaran. Peserta



didik yang aktif maka keterlibatannya dalam pembelajaran tinggi, begitupun sebaliknya. Peserta didik yang bertanya pada guru maupun antarpeserta didik dalam proses pembelajaran mengemukakan pendapat, eksplorasi pemikiran dan gagasan, serta memecahkan masalah tentu menunjukkan keaktifannya dalam pembelajaran.

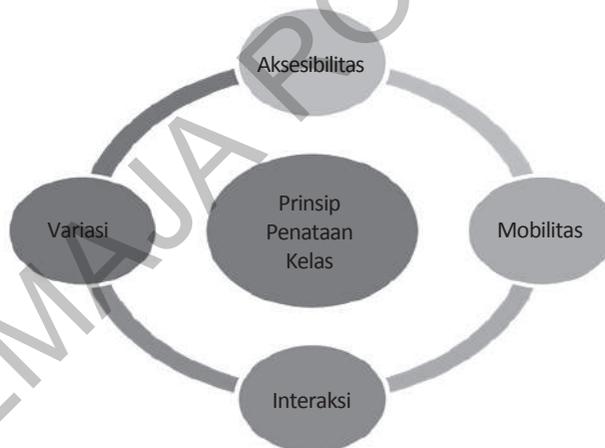
Dinamika kelas terkait pula dengan desain dan *setting* kelas serta penataan tempat duduk peserta didik. Kelas yang ditata secara dinamis sesuai dengan kebutuhan pembelajaran berpengaruh terhadap suasana dan lingkungan akademik pembelajaran yang menyenangkan. *Setting* kelas tentu membutuhkan waktu dan menyita jam belajar, namun dengan kelas yang ditata dengan baik dapat menjadikan peserta didik lebih bersemangat dan lebih siap dalam menerima pembelajaran.

Perubahan posisi tempat duduk dapat dilakukan satu bulan sekali tujuannya agar peserta didik bisa lebih dapat berbaur satu sama lainnya. Pengaturannya dapat berdasarkan nomor urut presensi, abjad nama peserta didik, dan sebagainya. Selain itu, bisa saling membantu khususnya untuk anak yang kurang pandai dapat dipasangkan dengan anak yang pandai agar dibantu dalam memahami materi. Sedangkan untuk perubahan formasi tempat duduk bertujuan agar peserta didik tidak bosan mengikuti pembelajaran. Dengan cara seperti ini dapat tercipta interaksi antarpeserta didik maupun dengan guru sehingga peserta didik menjadi lebih aktif. Semiawan (1985:64) menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penataan kelas, yaitu:

1. Ukuran dan bentuk kelas. Luas tidaknya kelas dan bentuk dari kelas itu sendiri perlu diperhatikan oleh guru dalam penataan kelas. Jika kelasnya luas tentu akan lebih leluasa dalam pengaturan posisi dan formasi tempat duduk.
2. Bentuk serta ukuran bangku dan bangku meja peserta didik. Bentuk bangku dan meja yang panjang dan peserta didik duduk berdua (sebangku) tentu lebih rumit pengaturan posisi dan formasi duduk jika dibandingkan dengan bangku dan meja peserta didik yang *single*.
3. Jumlah peserta didik dalam kelas. Banyak sedikitnya peserta didik dalam kelas menjadi pertimbangan dalam penataan ruang kelas. Tentu peserta didik yang sedikit lebih memudahkan dalam penataan kelasnya.

4. Jumlah kelompok dalam kelas. Jumlah kelompok peserta didik dan jenis kelamin menjadi pertimbangan dalam penataan ruang kelas dan formasi duduk peserta didik.
5. Komposisi peserta didik dalam kelompok (seperti peserta didik pandai dengan peserta didik kurang pandai, laki-laki dan perempuan). Hal ini dimaksudkan agar peserta didik yang pandai dapat membantu peserta didik yang kurang pandai dalam memahami materi pelajaran. Demikian pula jenis kelamin, baiknya sesama peserta didik perempuan dipasangkan dengan peserta didik perempuan dan sesama peserta didik laki-laki berpasangan dengan laki-laki.

Selain itu, penataan kursi dan meja peserta didik dan guru hendaknya ditata sedemikian rupa sehingga dapat mendukung proses pembelajaran yang dapat mengaktifkan peserta didik baik fisik maupun psikis. Arifi dkk (2017:142-143) menjelaskan dalam penataan kursi dan meja peserta didik hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.



Sumber: Arifi dkk, 2017

Gambar 4.1 Prinsip penataan kelas menyenangkan

1. Akseptabilitas yaitu mudah bagi peserta didik untuk menjangkau sumber belajar yang tersedia.
2. Mobilitas yaitu memudahkan peserta didik untuk bergerak dari satu tempat ke tempat lain di dalam kelas.
3. Interaksi yaitu memudahkan interaksi antara guru dan peserta didik maupun antarpeserta didik.

4. Variasi kerja peserta didik yaitu memungkinkan bekerja sama secara perorangan, berpasangan, atau kelompok.

Silberman (1996:9-15) dalam bukunya *Active Learning 101 Strategies to Teach Any Subject* mencontohkan 10 *setting* atau formasi kelas (*Ten Layouts for Setting Up a Classroom*) dalam rangka mendukung proses pembelajaran yang menyenangkan. Tentu *setting* atau formasi kelas tersebut tidak dimaksudkan untuk menjadi susunan yang permanen, namun hanya sebagai alternatif dalam penataan ruang kelas. Jika meubeler (meja atau kursi) yang ada di ruang kelas dapat dengan mudah dipindah-pindah, maka sangat mungkin menggunakan beberapa formasi ini sesuai dengan situasi dan kondisi yang diinginkan pendidik. Kesepuluh *setting* kelas tersebut adalah sebagai berikut.

1. Formasi Huruf U

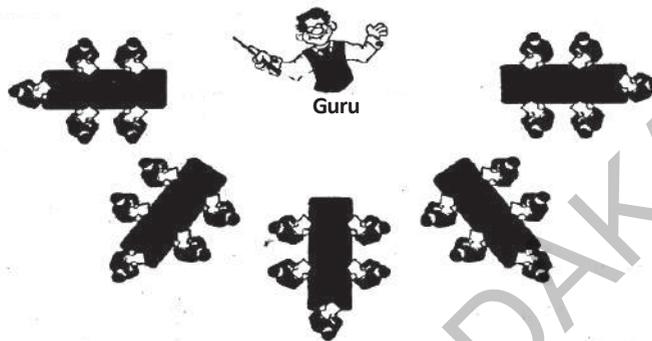
Formasi ini dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Para peserta didik dapat melihat guru dan/atau melihat visual dengan mudah dan mereka dapat saling berhadapan langsung satu dengan yang lain. Susunan ideal untuk membagi bahan pelajaran kepada peserta didik secara cepat karena guru dapat masuk ke tengah formasi huruf U dan berjalan ke berbagai arah dengan seperangkat materi.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.2 Susunan kelas U

Selain model di atas, formasi berikut ini memungkinkan kelompok kecil yang terdiri dari tiga peserta didik atau lebih dapat keluar masuk dari tempatnya dengan mudah.

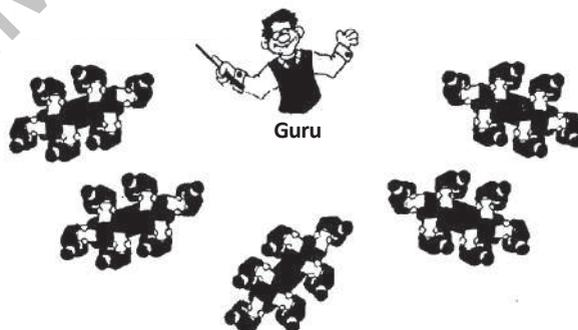


Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.3 Susunan kelas U untuk kelompok peserta didik kecil

2. Formasi Corak Tim

Guru mengelompokkan meja-meja dan disusun setengah lingkaran di ruang kelas agar memungkinkan peserta didik untuk melakukan interaksi tim. Guru dapat meletakkan kursi-kursi mengelilingi meja-meja untuk susunan yang paling akrab. Jika hal ini dilakukan, beberapa peserta didik harus memutar kursi mereka melingkar menghadap ke depan ruang kelas untuk melihat guru, papan tulis atau layar.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.4 Formasi corak tim



Atau guru dapat meletakkan kursi-kursi setelah lingkaran sehingga tidak ada peserta didik yang membelakangi papan tulis.

3. Meja Konferensi

Formasi ini paling baik dilakukan jika meja berbentuk persegi panjang. Susunan ini dapat mengurangi peran penting peserta didik.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.5 Susunan meja konferensi

Jika guru duduk di sisi meja paling jauh, para peserta didik di tepi ujung yang berlawanan akan merasa terhalangi seperti tampak pada gambar berikut.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.6 Susunan meja konferensi jika guru berada di sisi meja paling jauh

Guru dapat membentuk sebuah susunan meja konferensi dengan menggabungkan beberapa meja kecil (di tengahnya biasanya kosong) seperti tampak pada gambar berikut.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.7 Susunan meja konferensi

4. Formasi Lingkaran

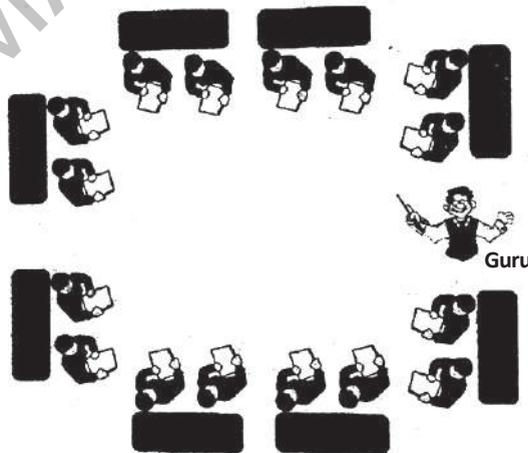
Para peserta didik duduk pada sebuah lingkaran tanpa meja atau kursi untuk melakukan interaksi berhadapan-hadapan secara langsung. Sebuah lingkaran ideal untuk diskusi kelompok penuh.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.8 Susunan kelas formasi lingkaran

Jika guru menginginkan peserta didik memiliki tempat untuk menulis, hendaknya digunakan susunan *peripheral*, yakni meja ditempatkan di belakang peserta didik. Guru dapat menyuruh peserta didik memutar kursi-kursinya melingkar ketika guru menginginkan diskusi kelompok.



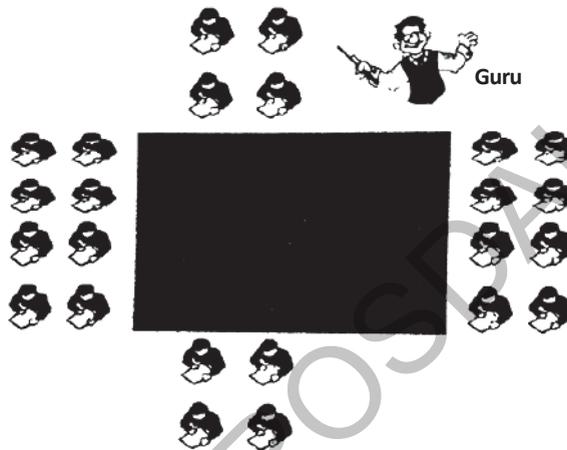
Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.9 Susunan kelas formasi lingkaran susunan *peripheral*



5. Susunan Kelompok untuk Kelompok

Susunan ini memungkinkan guru untuk melakukan diskusi atau untuk menyusun permainan peran, berdebat, atau observasi dari kreativitas kelompok. Guru dapat meletakkan meja pertemuan di tengah-tengah yang dikelilingi oleh kursi-kursi pada sisi luar.



Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.10 Susunan kelas kelompok untuk kelompok

6. Susunan Tempat Kerja (*Workstation*)

Susunan ini tepat untuk lingkungan tipe laboratorium, di mana setiap peserta didik duduk pada tempat untuk mengerjakan tugas (seperti mengoreksi di komputer, mesin, melakukan kerja laboratorium) tepat setelah didemonstrasikan. Tempat duduk berhadapan mendorong *partner* belajar untuk menempatkan dua peserta didik pada tempat yang sama.

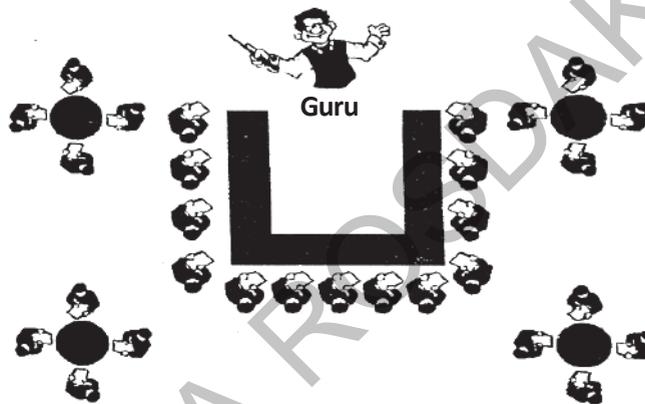


Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.11 Setting kelas formasi tempat kerja

7. Susunan Pengelompokan Terpisah (*Breakout Groupings*)

Jika kelas cukup besar atau jika ruangan memungkinkan, guru dapat meletakkan meja-meja dan kursi di mana kelompok kecil dapat melakukan aktivitas belajar didasarkan pada tim. Guru dapat menempatkan susunan pecahan-pecahan kelompok saling berjauhan sehingga tim-tim itu tidak saling mengganggu. Tetapi hendaknya dihindari penempatan ruangan kelompok-kelompok kecil terlalu jauh dari ruang kelas, sehingga hubungan di antara peserta didik sulit dijaga.

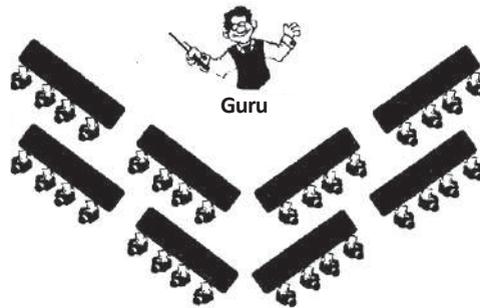


Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.12 Susunan kelas pengelompokan terpisah

8. Susunan Chevron

Sebuah susunan ruang kelas tradisional tidak memungkinkan untuk melakukan belajar aktif. Jika terdapat banyak peserta didik (tiga puluh atau lebih) dan hanya tersedia beberapa meja, barangkali guru perlu menyusun peserta didik dalam bentuk ruang kelas. Susunan V mengurangi jarak antara para peserta didik, pandangan lebih baik, dan lebih memungkinkan untuk melihat peserta didik lain dari pada baris lurus. Dalam susunan ini, tempat paling bagus ada pada pusat tanpa jalan tengah, seperti tampak pada gambar berikut.



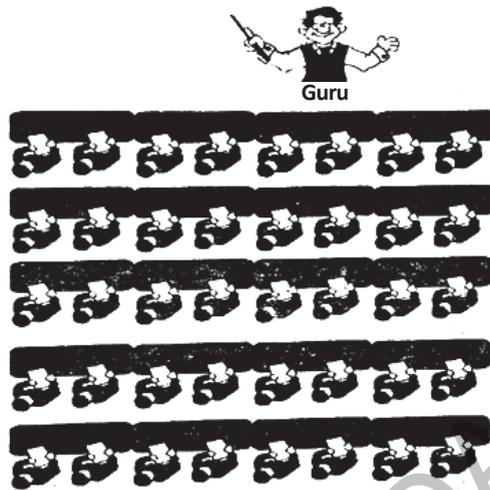
Sumber: Silberman, 1996:9-15

Gambar 4.13 Susunan kelas formasi chevron

9. Susunan Kelas Tradisional

Jika tidak ada cara untuk membuat lingkaran dari baris lurus yang berupa meja kursi, guru dapat mencoba mengelompokkan kursi-kursi dalam pasangan-pasangan memungkinkan penggunaan teman belajar. Guru dapat mencoba membuat nomor genap dari baris-baris ruangan yang cukup di antara mereka sehingga pasangan-pasangan peserta didik pada baris-baris nomor ganjil dapat memutar kursi-kursi mereka melingkar dan membuat persegi panjang dengan pasangan tempat duduk persis di belakang mereka pada baris berikutnya.

Format kelas ini banyak digunakan di lembaga pendidikan manapun karena paling mudah dan sederhana. Tetapi secara psikologis, bila digunakan sepanjang masa tanpa variasi format lain akan berpengaruh terhadap *gap* psikologis peserta didik seperti merasa minder, takut, dan tidak terbuka dengan teman, karena sesama peserta didik tidak pernah saling berhadapan dan hanya melihat punggung temannya sepanjang tahun dalam belajar. Meski demikian tidak berarti format kelas seperti ini tidak bisa digunakan untuk pembelajaran aktif, tentu hal ini tergantung bagaimana guru menciptakan suasana belajar aktif dengan strategi yang tepat.

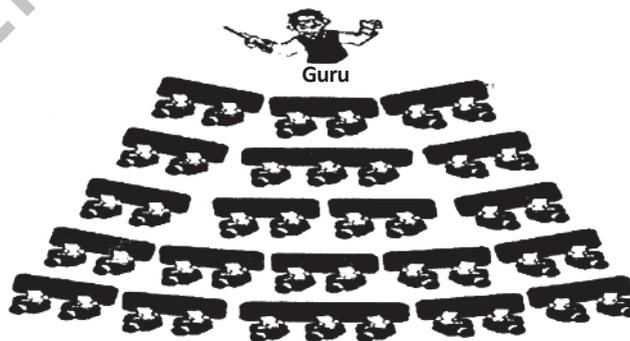


Gambar 4.14 Susunan kelas tradisional

Sumber: Silberman, 1996:9-15

10. Auditorium/Aula

Formasi auditorium menyediakan lingkungan yang sangat terbatas untuk belajar aktif, namun hal ini dapat dicoba untuk dilakukan guru guna mengurangi kebosanan peserta didik yang terbiasa dalam penataan ruang secara konvensional (tradisional). Jika sebuah kelas tempat duduk dapat dengan mudah dipindah, maka guru dapat membuat bentuk pembelajaran ala auditorium untuk membuat hubungan lebih erat dan memudahkan peserta didik melihat guru.



Gambar 4.15 Susunan kelas auditorium

Sumber: Silberman, 1996:9-15



Demikian berbagai model alternatif *setting* kelas yang dapat digunakan dalam mendesain ruang kelas dalam proses pembelajaran. Penataan kelas tersebut juga harus disesuaikan dengan penempatan pajangan hasil karya, portofolio peserta didik, pojok baca, dan lain-lain. Selain itu, dalam rangka penerapan strategi pembelajaran di luar kelas seperti *outdoor learning* atau *outbond learning* dengan catatan bahwa disesuaikan dengan karakter, materi, dan kompetensi yang ingin dicapai.

PT REMAJA ROSDAKARYA



PT REMAJA ROSDAKARYA





BAB V

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan lembaga karena di dalam kepemimpinan ada proses memengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mengikuti dan bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Sebagaimana dikemukakan Amirullah dan Hanafi (2002:165) bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas dan mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain (bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin dalam organisasi tersebut. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan



prasarana (Mulyasa, 2004:5). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan (Abdullrachman, 2004: 23). Demikian halnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sekolah, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan sekolah sehingga tercapai tidaknya tujuan sekolah akan banyak ditentukan oleh pola kepemimpinan kepala sekolah.

Kehadiran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki peran yang sangat vital bagi kemajuan proses pendidikan di sekolah karena kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor agen perubahan sekolah. Berhasil atau tidaknya suatu sekolah akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan yang ada pada diri kepala sekolah. Sekolah yang berkualitas tentu dipimpin oleh kepala sekolah yang berkualitas, sebaliknya sekolah yang rendah kualitasnya dapat dipastikan dipimpin oleh kepala sekolah yang kualitasnya rendah pula.

Penelitian Edmonds (1979) tentang sekolah yang berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah yang mutunya rendah. Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula (Sagala, 2007:90). Penelitian Edmonds ini memberikan gambaran bahwa faktor kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap apakah sekolah itu efektif atau tidak. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran kepala sekolah bukanlah sekadar tugas tambahan bagi guru melainkan merupakan faktor dominan dan penting dalam mengefektifkan sekolah. Selain itu, hasil penelitian tersebut menandakan bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya. Hal senada dikemukakan oleh Scheerens dan Bosker (1997: 207) bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya.



Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan di sekolah bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah tetapi juga tujuan pendidikan. Sesuai dengan ini, Mulyasa (2004:158) berpendapat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pada dinas pendidikan termasuk kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang sangat memengaruhi para kinerja tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah dan tujuannya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam menciptakan budaya kerja guru yang akan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru untuk mencapai kualitas pendidikan masing-masing sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat dari James E. Neal Jr. (2008:14) yang mengemukakan bahwa kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Upaya meningkatkan kinerja guru di sini dibutuhkan keteguhan sikap dan kecerdasan seorang kepala sekolah untuk menggerakkan dan memberi pengaruh kepada guru dalam mencapai tujuan sekolah. Di sinilah diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang handal dalam menggali, menyalurkan, membina, dan mengembangkan potensi yang dimiliki guru dalam rangka peningkatan kinerja agar dapat mencapai tujuan pendidikan/sekolah yang diharapkan.

A. Kepemimpinan

1. Arti Kepemimpinan Kepala Sekolah

Memahami konsep kepemimpinan perlu dibahas dari aspek etimologis dan terminologis. Aspek etimologis lebih mengedepankan permasalahan dan tinjauan bahasa, sedangkan aspek terminologis berpijak pada seperangkat pengertian yang diuraikan oleh para pakar/ahli.

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership*. Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalam terdapat dua pihak

yang berperan yaitu yang dipimpin (rakyat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan "pe" menjadi "pemimpin" (*leader*) berarti orang yang memengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Setelah ditambah akhiran "an" menjadi "pimpinan" artinya orang yang mengepalai. Apabila dilengkapi dengan awalan "ke" menjadi "kepemimpinan" (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok (Syafe'ie, 2003:11).

Menurut Stoner dan Wankel (1995: 161) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (*Leadership can be defined as a process of guidance and influence gift of activity from a group of member which interact its duty*). Gardner (Sadler, 1997: 21) mengartikan kepemimpinan sebagai proses persuasif atau contoh dari individu atau pemimpin melalui kelompok untuk mencapai tujuan dari pemimpin atau tujuan bersama (*the process of persuasion or example by which individual or a leadership induce a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his or her follower*). Kedua pendapat tersebut menunjukkan bahwa di dalam kepemimpinan terdapat bawahan/pengikut yang diberi pengaruh dan pimpinan yang memberi pengaruh.

Lunenburg dan Ornstein (2000:114) mengemukakan bahwa "*Leadership is a relationship between two or more people in which influence and power are unevenly distributed*". Maksud pernyataan tersebut adalah kepemimpinan merupakan hubungan antara dua orang atau lebih di mana pengaruh dan kekuasaan didistribusikan tidak merata. Gibson, Ivancevich, dan Konopaske (2006:299) menyatakan bahwa: "*The leadership definition implies that it involves the use of influence and that all interpersonal relationship can involve leadership. Leader effectiveness is typically measured by the accomplishment of one or a combination of these goals. Individuals may view the leader as affective according to the satisfaction they derive from the total work experience.*" Pengertian kepemimpinan ini memberikan isyarat bahwa kepemimpinan adalah suatu interaksi antaranggota dalam



satu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, seseorang yang perilakunya akan lebih memengaruhi orang lain daripada pengaruh orang lain yang memengaruhi dia. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam satu kelompok. Definisi ini mensyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan kekuatan dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Suatu usaha menggunakan suatu gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Robbins and Coulter (2009:386) berpendapat, "*leadership is the process of leading a group and influencing that group to achieve its goals.*" Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan memengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Daft (2008:4) mengungkapkan, "*leadership is an influencing relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes.*" Kepemimpinan merupakan hubungan saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang bertujuan mencapai perubahan dan hasil yang merefleksikan tujuan yang telah disepakati. Kedua terminologi kepemimpinan tersebut sama-sama menjelaskan bahwa kunci dari kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan lembaga karena di dalam kepemimpinan ada proses memengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mengikuti dan bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Sebagaimana diungkapkan Amirullah dan Hanafi (2002:165) bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain (bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan memiliki berbagai makna tergantung pada sudut pandang pakar dan konteksnya. Definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan memengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.



Kepala sekolah dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo (2010:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk (2006) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Suryosubroto (2004:183) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan harus mampu mengarahkan dan mengoordinasikan segala kegiatan. Sementara itu, menurut Mulyasa (2003:126), kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Andang (2014: 54) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki kedudukan yang diangkat berdasarkan prosedur dan persyaratan tertentu untuk memimpin sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan atau kompetensi yang dipersyaratkan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah.

Dengan demikian, berdasarkan pengertian kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu proses atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, peserta didik, orang tua peserta didik dan pihak lain yang terkait untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah. Kepemimpinan



kepala sekolah juga merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah. Menurut Wahjosumidjo (2010: 106) ada delapan fungsi kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf, dan para peserta didik yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antarindividu bahkan antarkelompok. Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, dan tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak-emaskan. Dengan kata lain, sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf, dan para peserta didik (*arbitrating*).
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf, dan peserta didik suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).
- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, saran, dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan peserta didik, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala



sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).

- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan peserta didik dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (*catalyzing*). Sesuai dengan misi yang dibebankan kepala sekolah, kepala sekolah harus mampu membawa perubahan sikap, perilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.
- e. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf, dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
- f. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana dan dalam kesempatan apa pun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu tepercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya (*representing*).
- g. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan peserta didik. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu mengembangkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf, dan peserta didik, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias dan bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, perlu diperhatikan dan dipenuhi kebutuhannya. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya (*praising*).



Kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi dan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, menyenangkan, aman, dan penuh semangat. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan dan memberdayakan semua sumber daya sekolah untuk tumbuh dan berkembang dalam kepemimpinannya.

Di samping itu, kepala sekolah sebagai pemimpin, menurut H.G. Hicks dan C.R. Gullet (Nata, 2001: 92) bahwa kepala sekolah harus melakukan peranan atau fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah harus bersikap arif, bijaksana, dan adil.
- b. Memberi saran dan anjuran untuk meningkatkan semangat, rela berkorban, dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas.
- c. Memberi fasilitas yang nyaman dan suasana yang mendukung untuk kenyamanan dalam berkarya.
- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan memobilisasi semangat bawahan dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan.
- e. Memberi rasa aman dari kegelisahan, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala.
- f. Menjadi pusat perhatian, sehingga harus selalu menjaga integritasnya, selalu tepercaya, dihormati baik sikap, perilaku, maupun perbuatannya.
- g. Membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf, dan peserta didik, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias.
- h. Menghargai segala hasil kerja bawahan. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dengan berupa; kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan lain-lain.

Fungsi kepala sekolah selaku pemimpin meliputi fungsi-fungsi yang berhubungan dengan: tujuan yang akan dicapai; pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan; dan penciptaan iklim kerja. *Fungsi pertama* mengimplikasikan bahwa kepala sekolah berusaha membantu kelompok (bawahan) untuk memikirkan, memilih, dan merumuskan tujuan. *Fungsi kedua* mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berhubungan dengan aktivitas manajerial pemimpin



dalam rangka menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi. *Fungsi ketiga* berarti kepala sekolah hendaknya mampu membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat membangkitkan semangat kerja kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kerja sama sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan memperoleh kepuasan kerja melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat (Burhanuddin, 1994: 67).

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2001:161-164), secara teoretis dapat dibedakan tiga tipe utama (pokok) dalam kepemimpinan, yaitu tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan bebas (*laissez faire*), dan tipe kepemimpinan demokratis. Sedangkan tipe kepemimpinan pelengkap menurut Hadari Nawawi meliputi tipe kepemimpinan karismatik, tipe pemimpin sebagai simbol, tipe pengayom, tipe pemimpin ahli, tipe kepemimpinan organisatoris dan administrator, dan tipe kepemimpinan agitator. Sementara itu, Wahab (2008: 136) menambahkan dari tipe kepemimpinan tersebut yaitu tipe pseudo-demokratis. Sementara itu, Wahjosumidjo (2003:32) mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Dari beberapa tipe tersebut, Harbani Pasolong (2008:60) menyebutkan kepemimpinan *transforming* atau transformasional merupakan bagian dari tipe kepemimpinan.

Berdasarkan tipe-tipe kepemimpinan di atas, buku ini akan menjelaskan lebih mendalam tipe kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif, dengan alasan bahwa tipe-tipe tersebut berkaitan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah. Tipe kepemimpinan transformasional akan lebih mendukung kepala sekolah dalam mentransformasikan dan mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada seluruh warga sekolah. Kepemimpinan demokratis memungkinkan kepala sekolah mampu meningkatkan pemberdayaan bagi warga sekolah agar dapat melakukan tugas-tugasnya secara leluasa. Kepemimpinan partisipatif menuntut kepala sekolah berkemampuan memberi kesempatan bagi semua warga sekolah untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Uraian singkat ketiga tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.



a. Tipe Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berasal dari kata "*to transform*" yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu hal menjadi berbeda dengan sebelumnya. Misalnya mentransformasi visi menjadi kenyataan misi menjadi program. Oleh karena itu, transformasi mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain misalnya motif berprestasi menjadi prestasi riil. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya (cara atau teknik=gaya) yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan transformasional adalah mengubah sesuatu hal menjadi bentuk lain. Jadi, kepemimpinan transformasional adalah mengubah pengikut (SDM) yang dipimpin ke arah pengembangan organisasi (Pasolong, 2008:129).

Menurut Danim dan Suparno (2009:50) kepemimpinan transformasional adalah sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam memengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, peserta didik, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Di dalam literatur yang berbeda, Danim (2008:219) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Danim dan Suparno (2009:219) mengutip pendapat Leithwood dkk, bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah. Burns (1978) sebagaimana dikutip Komariah dan Triatna (2006:77) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya



secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Menurut Bass dan Aviola (1994) dalam Usman (2008:323) terdapat empat dimensi dalam penerapan kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I", yaitu sebagai berikut.

- 1) *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- 2) *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.
- 3) *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
- 4) *Individualized consideration*, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.



Dalam penerapannya di sekolah, kepemimpinan ini dilakukan dengan cara: 1) mengembangkan visi yang jelas dan menarik; 2) mengembangkan strategi dalam mencapai visi tersebut; 3) mengartikulasikan dan memajukan visi pengikut; 4) menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut; 5) memotivasi pengikut agar mampu meyakini visi; 6) meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan; 7) memberikan pujian terhadap keberhasilan pengikutnya; 8) memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis; 9) pemimpin memberi contoh kepada pengikut, dan 10) menciptakan, memodifikasi atau mengurangi budaya (Yukl, 2010: 368-373).

Selanjutnya, apakah kepemimpinan transformasional berdampak positif bagi pembentukan kultur manajemen berbasis sekolah termasuk kultur baru pembelajaran. Studi dampak kepemimpinan yang dilakukan oleh Leithwood, dkk (Danim, 2009:219) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi kontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal ini memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar peserta didik.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan kepala sekolah transformasional yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam memengaruhi bawahannya khususnya guru dengan menekankan pada *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dalam melakukan perubahan di sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah/madrasah.

b. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk semua. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Oteng Sutisna mengemukakan sebagaimana dikutip oleh Danim (2009:213) bahwa kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya di mana pimpinan memainkan peran permisif. Istilah permisif diartikan sebagai pembagian fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok

melalui partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan, dan pengarahannya kegiatan.

Kepemimpinan demokratis menekankan pada hubungan yang akrab dan kooperatif antara pimpinan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis, dipandang sebagai tipe kepemimpinan yang paling tepat untuk organisasi modern. Kepemimpinan ini memberi kesempatan kepada bawahan untuk lebih mengembangkan kepercayaan diri dan mandiri dalam melaksanakan tugasnya (Atmodiwiro, 1991, 35). Demikian pula Siagian (1994:43) menyatakan tipe kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama.

Kepemimpinan ini bercirikan antara lain bahwa pemimpin; 1) selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan; 2) mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan, dan berpangkal pada kepentingan kelompok; 3) menerima dan mengharapkan pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya; 4) memupuk rasa kekeluargaan dan kebersamaan serta persatuan di antara anggotanya; 5) berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan; dan; 6) membimbing bawahan untuk lebih berhasil, serta 7) menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh kepada anggotanya untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

c. Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif muncul karena memandang bawahan memiliki kemauan kerja baik, tetapi kurang memotivasi kerja. Hubungannya dalam pengambilan keputusan, tipe kepemimpinan ini mendorong dan mengajak bawahan untuk berpartisipasi berdasarkan kemampuannya secara optimal dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana dikemukakan oleh Harbani Pasolong bahwa dalam kepemimpinan partisipatif pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan (Pasolong, 2008:39). Pengambilan keputusan partisipatif juga merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis di mana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, di samping yang bersangkutan



akan mempunyai "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut juga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

4. Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah

Kata efektif dalam sebutan kepemimpinan efektif menunjukkan taraf tercapainya satu tujuan dengan tepat sasaran dan tepat cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dalam hal ini Drucker (Schoderbek, 1988:4) menyatakan, "*effectiveness is the foundation of success; efficiency is concerned with doing thing right*". *Effectiveness is doing the right things*. Efektivitas merupakan landasan untuk mencapai sukses dan efisiensi merupakan sumber daya minimal yang digunakan untuk mencapai kesuksesan itu. Efisiensi berkenaan dengan cara mengerjakan sesuatu dengan betul, sedangkan keefektifan berkenaan dengan pekerjaan yang betul saja yang dikerjakan.

Pendapat tersebut di atas senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Nurkholis (2003:160) yang menyatakan bahwa efektif adalah melakukan sesuatu secara benar atau menentukan tujuan secara tepat. Efektivitas dapat diukur melalui dua cara. *Pertama*, sebuah tindakan efektif bila mencapai tujuan khusus yang ditetapkan. *Kedua*, menjadi efektif berarti melakukan konsentrasi ulang pada apa yang menjadi tugas pokok yang seharusnya dilakukan suatu organisasi dan mendukung tugas-tugas sampingan yang tidak perlu. Demikian pula Usman (2007:4) mengemukakan bahwa efektif (hasil guna) adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Keefektifan lebih memfokuskan diri pada *output* atau hasil yang diharapkan.

Keefektifan menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, maka menurut Komariah dan Triani (2006: 8) bahwa upaya menciptakan efektivitas sekolah harus terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan dan personel lainnya, yaitu siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dengan masyarakatnya, dan pengelolaan bidang khusus lainnya. Sedangkan hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.



Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan efektif adalah ketercapaiannya satu tujuan dengan tepat sasaran dan tepat cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin organisasi. Sekolah sebagai suatu organisasi akan tercapai tujuannya bilamana kepemimpinan kepala sekolah efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki arti vital dalam proses pendidikan karena harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektivitas sekolah yang melahirkan perubahan kepada anak didik. Efektivitas sekolah tercapai, apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan hal-hal berikut: a) sekolah harus secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir; b) mampu mengoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan; c) perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi; d) sumber daya manusia merupakan satu komponen penting dari keseluruhan perencanaan organisasi; e) dalam rangka pengelolaan kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dan perilaku sumber daya manusia yang ada; f) dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah, sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama (Ismail, dkk, 2002:56).

Menurut Purkey dan Smith (DeRoche, 1987: 2; Scheerens dan Bosker, 1997: 154), indikator yang menggambarkan ciri sekolah yang efektif adalah manajemen berbasis sekolah dan pengambilan keputusan secara demokratis, kepemimpinan instruksional, waktu belajar maksimal, perencanaan kolaboratif, dan adanya pola hubungan kolegial di antara para guru. Sementara itu, Edmonds dan Weber (Caldwell dan Spink, 1992: 53) mencirikan sekolah efektif antara lain memiliki kepemimpinan pengajaran yang kuat, dan memiliki kepala sekolah yang mampu membuat keputusan yang jelas, konsisten, dan adil.

Ada tiga faktor yang dipandang Blumberg dan Greenfield (Samidjo, 2008:173) dapat menjadi indikasi keberhasilan kepala sekolah yang efektif. Ketiga faktor tersebut adalah: a) keinginan dan harapan untuk menjadikan sekolah yang dipimpin lebih dari sekolah-sekolah lain, dan



mampu menstrukturisasi waktu dan harapannya sedemikian rupa sehingga memungkinkan kepala sekolah yang bersangkutan mencapai tujuan pribadinya sebagai kepala sekolah; b) kecenderungan berinisiatif dan memulai tindakan proaktif terhadap situasi kerjanya, dan c) memiliki kemampuan untuk tidak ditenggelamkan oleh lembaganya. Kepala sekolah tidak dapat mengabaikan tuntutan sekolahnya, tetapi lebih dapat dikatakan mampu memuaskan dengan menggunakan sedikit porsi waktu dan energi, atau memanfaatkan personel lain untuk memenuhi tuntutan organisasi sekolahnya.

Menurut Goldhammer dan Becker (Sergiovanni, et al. 1987: 30) dalam kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat ditemukan ciri-ciri:

- a. Secara umum pada mulanya hanya ingin mengajar dan tidak ingin menjadi kepala sekolah, tetapi kemudian mendapat dorongan dari para seniornya untuk menjadi kepala sekolah.
- b. Memiliki komitmen yang kuat terhadap pendidikan.
- c. Agresif dalam mengupayakan kebutuhan-kebutuhan sekolah.
- d. Sangat antusias dan menerima tanggung jawab sebagai misi bukan sebagai pekerjaan (*job*).
- e. Memiliki sifat sebagai ahli strategi (*strategist*).
- f. Mampu beradaptasi dengan baik.
- g. Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain, dan
- h. menekankan tanggung jawabnya terhadap penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi para muridnya.

Untuk melakukan perbaikan kepemimpinan sekolah, Patterson, et al, 1986: 109) memberikan pandangannya berikut ini.

- a. Kepala sekolah adalah pemimpin kunci, tetapi bukan satu-satunya yang dapat memimpin untuk melakukan perbaikan karena kepemimpinan juga dapat berasal dari guru dan staf administrasi.
- b. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat memanfaatkan suara lain yaitu dengan lebih demokratis dan sensitif terhadap hubungan antar manusia.
- c. Bukan hanya gaya kepemimpinan, tetapi tingkah laku juga dapat bervariasi dan sama-sama dapat menjadi kepala sekolah yang efektif.



- d. Yang dilakukan kepala sekolah mungkin saja berbeda dengan yang mereka akan lakukan pada sekolah lain yang memiliki struktur organisasi yang berbeda.
- e. Kepala sekolah memerlukan bantuan dan pelatihan untuk memperoleh keterampilan memimpin, memerlukan dukungan jika berhadapan dengan pengalaman baru, dan perlu akses yang baik terhadap sumber yang diperlukan agar dapat mengimplementasikan kebijakan dan program-programnya.

Selain pandangan dalam perbaikan kepemimpinan sekolah, Patterson, et al. (1986: 106) juga memberikan pedoman yang prinsip dalam melakukan perbaikan sekolah, yaitu:

- a. Hindari kecenderungan berpikir 'hanya jika', misalnya sekolah akan baik hanya jika gurunya lebih baik atau hanya jika disediakan teknologi pengajaran yang baik, karena teknologi sendiri tidak dapat membalikkan keadaan dari sekolah yang tidak baik menjadi baik.
- b. Berpikir secara politis mengenai bagaimana staf dapat bekerja sama, artinya kepala sekolah harus mampu menganalisis sekolah bukan hanya secara budaya, tetapi juga adanya aktor-aktor kunci lain yang keberadaannya perlu diakui sebagai kelompok yang memiliki kepentingan.
- c. Pemberdayaan orang lain dengan pendekatan pembentukan tim (*team building*), desentralisasi pengambilan keputusan, memberi otonomi kepada para guru dan demokrasi dalam pengambilan keputusan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Mulyasa (2004:126) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut: a) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif; b) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; c) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; d) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; e) bekerja



dengan tim manajemen; serta f) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Davis dan Thomas (Idris, 2006:34-35) mengidentifikasi ada sepuluh ciri kepala sekolah yang efektif, yaitu: a) memiliki hasrat untuk memimpin dan bertindak dengan keberanian dan pertimbangan yang mendalam dalam situasi yang sulit, b) tinggi dalam inisiatif dan panjang akal, c) sangat berorientasi pada tujuan dan memiliki perasaan yang tajam terhadap tujuan pengajaran dan organisasi, d) memberi contoh yang baik dengan bekerja keras, e) mengakui kekhususan guru dalam gayanya, sikap kemampuan/keterampilan orientasinya dan mendukung perbedaan gaya pengajaran, f) permintaan jadwal staf yang fleksibel, g) memiliki kemampuan untuk membiarkan guru muncul sebagai pemimpin, h) mengenali perannya dalam hal penyediaan kepemimpinan pendidikan dan penciptaan lingkungan belajar, kurang memperhatikan tugas-tugas administratif rutin, i) menyadari dimensi informal kepemimpinan dalam sekolah, yaitu kepemimpinan didasarkan pada *power*, *prestige*, atau personalitas yang sesuai dengan struktur kepemimpinan formal sekolah yang bersangkutan, dan j) bersikap proaktif dari pada reaktif, bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangatlah dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah itu sendiri. Sebagaimana Beach and Reinhartz (2004:14) telah mengidentifikasi kualitas kepemimpinan sebagai berikut.

a) the ability to create a culture that guides all members of the organization; b) the ability to use interpersonal skills in building trust and working with others; c) the ability to model personal and articulate the mission, goals, and strategies; d) the ability to diagnose problem, select protocols and procedures based on equity and take risks; e) the ability to unite effort with purpose to obtain result.

Kelima kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu: a) kemampuan untuk menciptakan budaya yang menuntun semua anggota organisasi; b) kemampuan untuk menggunakan *skills interpersonal* dalam membangun kepercayaan dan bekerja dengan orang lain; c) kemampuan untuk model integritas pribadi dan mengartikulasikan misi, tujuan, dan strategi; d) kemampuan untuk mendiagnosa masalah, memilih prosedur



berdasarkan keadilan, dan mengambil risiko; dan e) kemampuan untuk bersatu dengan tujuan untuk mendapatkan hasil.

Memperhatikan kriteria dan karakteristik dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di atas dapat ditegaskan bahwa kesuksesan memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat dari masing-masing kepala sekolah. Sebagaimana Rahman (2005: 67) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif membuat sekolah berubah secara dinamis karena adanya komunikasi lancar dalam kehidupan berorganisasi secara sistemik di mana di dalamnya mempunyai ciri dialogis, kerja sama dan tumbuhnya ilmu pengetahuan berpikir, mental model, penguasaan personal, berbagai visi sehingga anggota kelompok di sekolah terpenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, status, dan kepuasan diri.

B. Kepala Sekolah Perempuan

Keberadaan kepala sekolah perempuan pada sektor pendidikan menunjukkan bahwa eksistensi perempuan semakin tampak dalam ruang-ruang publik di dunia pendidikan. Kesempatan perempuan menjadi kepala sekolah semakin terbuka dan didukung oleh Permendiknas RI nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang tidak mempermasalahkan perempuan menjadi kepala sekolah karena standar kepala sekolah yang ditentukan lebih banyak ditekankan pada kemampuan kompetensinya.

Perempuan dan laki-laki sebagai makhluk Allah Swt. di muka bumi ini memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama yaitu sebagai khalifah (pemimpin). Sebagai khalifah di muka bumi ini, perempuan dan laki-laki sama-sama diberi potensi kemanusiaan yang sama namun secara fisiologis dan psikologis kemanusiaanlah yang membedakan antara laki-laki dan perempuan. Kartono (1992:15) menyatakan bahwa perempuan pada hakikatnya mampu bekerja yang sama baiknya dengan laki-laki, perempuan cenderung untuk mengeluarkan energi kerja yang berlebih-lebihan; tahu bekerja yang lebih berat (*overworked*) karena didorong oleh kesadaran yang sangat mendalam akan pentingnya tugas dan kewajibannya.



Kepala sekolah perempuan dilihat dari perspektif kepemimpinan tentu memiliki perbedaan dengan kepala sekolah laki-laki. Berdasarkan pada teori sifat, perbedaan jenis kelamin berdampak perbedaan sifat kepemimpinannya. Teori feminisme kontemporer menjelaskan bahwa faktor biologis manusia banyak menentukan perbedaan sosial antara laki-laki dan perempuan (Rossi dalam Ritzer, 2012:86). Peran laki-laki dan perempuan secara kodrati memiliki peran yang berbeda sehingga penentuan peran sosial laki-laki dan perempuan yang berbeda pula. Namun demikian, dalam paradigma kesetaraan gender, peran perempuan dapat pula memosisikan peran yang umumnya diperankan oleh laki-laki, termasuk pula sebagai kepala sekolah. Sebagaimana disebutkan dalam jajak pendapat yang dilakukan oleh UNDP dalam jurnal *Management of Education* (Halilah, 2010:38) tentang perilaku dan persepsi terhadap partisipasi perempuan secara sosial, ekonomi, dan politis mengungkapkan bahwa 77,6% responden laki-laki maupun perempuan memandang bahwa laki-laki harus menjadi pengambil keputusan dan memimpin kalangan masyarakat. Temuan dari survei tersebut menunjukkan bahwa masih ada sebagian masyarakat yang meragukan kemampuan memimpin seorang perempuan. Walaupun sebenarnya perempuan mempunyai peran yang strategis baik dalam keluarga maupun lingkungannya (Aulia dan Rustono, 2016:962).

Perempuan sebagai pemimpin pada sektor pendidikan semakin terbuka luas, khususnya bagi kedudukan sebagai kepala sekolah. Perempuan sesungguhnya memiliki fitrah kepemimpinan yang sama dengan laki-laki, hanya saja ruang dan kesempatan terkadang kurang berpihak pada perempuan padahal keduanya memiliki hak yang sama. Kepala sekolah perempuan secara biologis dan psikologis memiliki perbedaan dengan kepala sekolah laki-laki, dan dalam hal kemajuan sekolah, kepala sekolah perempuan memiliki potensi dan kemampuan yang setara bahkan lebih dibandingkan kepemimpinan laki-laki dalam meningkatkan mutu sekolah. Karakter yang berbeda antara kepemimpinan perempuan dan laki-laki, gaya kepemimpinannya dan kelebihan serta kekurangannya masing-masing, justru menjadi kekuatan dan disparitas dalam memajukan sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah perempuan saat ini tidak hanya diperlukan namun dibutuhkan sehingga keberadaannya sebagai pimpinan di sekolah semakin nyata.



Peran kepemimpinan kepala sekolah, baik laki-laki maupun perempuan memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap efektivitas sekolah. Dalam organisasi pendidikan, seorang perempuan memiliki hak yang sama dengan laki-laki untuk menduduki jabatan sebagai kepala sekolah, karena perempuan mempunyai potensi yang tidak kalah dengan laki-laki dalam hal memimpin, bahkan dalam kasus tertentu tidak sedikit ditemukan sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah perempuan justru sekolahnya lebih berkembang. Oleh karena itu, penting kiranya untuk ketahui lebih dalam dari kepemimpinan kepala sekolah perempuan, baik dilihat dari gaya kepemimpinannya maupun kelebihan dan kekurangannya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah, memiliki karakteristik yang berbeda antara satu kepala sekolah dengan kepala sekolah yang lain, di dalam memengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah, termasuk pula kepemimpinan seorang kepala sekolah perempuan. Menurut Fitriani (2015: 18), terdapat 5 ciri yang banyak dimiliki oleh pemimpin wanita, yaitu sebagai berikut.

1. Kemampuan untuk membujuk, wanita pemimpin umumnya lebih persuasif bila dibandingkan dengan pria, ia cenderung lebih berambisi dibandingkan dengan pria. Keberhasilannya dalam membujuk orang lain untuk berkata "ya" akan meningkatkan egonya dan memberinya kepuasan. Meskipun demikian saat memaksakan kehendaknya, sisi sosial, feminim, dan sifat empatinya tidak akan hilang.
2. Membuktikan kritikan yang salah, mereka "belum bermuka tebal", wanita pemimpin memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dibandingkan pria artinya mereka masih bisa merasakan rasa sakit akibat penolakan dan kritik. Namun, tingkat keberanian, empati, keluwesan, dan keramahan yang tinggi mereka cepat pulih karena belajar dari kesalahan dan bergerak maju dengan sikap positif "akan saya buktikan".
3. Semangat kerja tim, wanita pemimpin yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Mereka juga lebih fleksibel, penuh pertimbangan, dan membantu stafnya. Bagaimanapun, wanita masih harus banyak belajar dari pria dalam hal ketelitian saat memecahkan masalah dan membuat keputusan.



4. Sang pemimpin, wanita pemimpin yang hebat umumnya memiliki karisma yang kuat begitu juga pria. Mereka persuasif, percaya diri, serta berkemauan kuat untuk menyelesaikan tugas dan energik.
5. Berani mengambil risiko, tidak lagi berada di wilayah yang aman, wanita pemimpin pada dasarnya berani melanggar aturan dan mengambil risiko, sama seperti pria sekaligus memberi perhatian yang sama pada detail.

Hasil penelitian Enderwati, dkk (2017:182) menyimpulkan bahwa karakter yang menunjukkan integritas sebagai pemimpin perempuan adalah: 1) tidak ambisius, 2) jujur, 3) sabar, 4) teladan yang ditunjukkan dengan perilaku disiplin, sederhana, dan mandiri, dan 5) berperilaku tegas. Selain itu, Hasan dan Othman (2013) dalam temuan penelitiannya mengemukakan empat pernyataan spesifik tentang kualitas kepemimpinan wanita: 1) kepemimpinan perempuan lebih persuasif dari laki-laki; 2) ketika merasakan penolakan, pemimpin perempuan belajar dari kesulitan yang mereka alami; 3) kepemimpinan wanita menunjukkan sebuah keterlibatan secara keseluruhan, membangun tim kerja gaya kepemimpinan termasuk pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan; dan 4) pemimpin perempuan lebih mungkin untuk mengabaikan aturan dan mengambil risiko (Wulandari, 2018: 131).

Menurut Ditaria (2016: 8), perempuan cenderung mempunyai gaya kepemimpinan feminin. Gaya kepemimpinan feminin, merupakan suatu bentuk kepemimpinan aktif. Kepemimpinan semacam ini merupakan satu dari sebuah proses di mana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas (*steward*) atau pembawa pengalaman (*carrier of experience*). Menurut Fitriani (2015: 16), ciri-ciri gaya kepemimpinan feminin yaitu: tidak agresif, tergantung, emosional, sangat subjektif, mudah terpengaruh, pasif, tidak kompetitif, sulit mengambil keputusan, tidak mandiri mudah tersinggung, tidak suka spekulasi, kurang percaya pada diri sendiri, dan membutuhkan ras aman.

Perempuan juga cenderung lebih banyak memakai kepemimpinan transformasional karena lebih emosional dan demokratis. Kepemimpinan transformasional ini mendorong dan meningkatkan kesadaran betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak dan menunjukkan caranya, mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, dan meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih

tinggi seperti, harga diri yang aktualisasi diri. (Meizara, dkk, 2016: 180). Jadi, kepemimpinan transformasional ini sebagai proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka sebagai apa yang benar dan apa yang penting untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, dan masyarakat (Halilah, 2015: 2).

Menurut Robbin (2001:35), memang ada kecenderungan perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara wanita dan laki-laki karena sifatnya. Perbedaan antara wanita dan laki-laki adalah bahwa wanita memiliki gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi, dan mencoba untuk meningkatkan "kemanfaatan" bagi pengikutnya. Mereka cenderung memimpin melalui pelibatan atau pemberdayaan dan mendasarkan pada karisma, keahlian, kontak, dan keahlian interpersonal dalam memengaruhi orang lain. Sedangkan laki-laki merasa lebih nyaman dengan gaya yang bersifat *directive* (menekankan pada cara-cara yang bersifat perintah). Mereka lebih mendasarkan pada jabatan otoritas formal sebagai dasar baginya untuk melakukan pengaruhnya. Perbedaan yang dapat dilihat selanjutnya adalah bagaimana wanita dan laki-laki berkomunikasi. Bahwa wanita menekankan pada hubungan keakraban, sedangkan laki-laki berbicara dengan menekankan status dan kemandirian.

Menurut Eutrovia lin K. & Muhyadi (2015: 43), perbedaan kepemimpinan antara laki-laki dan wanita adalah sebagai berikut. a) Laki-laki lebih *concern* terhadap hal-hal yang berhubungan dengan finansial dan gaji daripada wanita yang lebih *concern* terhadap orang-orang dalam sekolah dan beban kerja mereka. b) Laki-laki berupaya dalam hal kompetitif sebaliknya wanita lebih *concern* terhadap kerja sama, dan *sharing*, dan bekerja dalam tim. c) Laki-laki cenderung mudah puas dengan pekerjaannya, sedangkan wanita masih ragu. d) Laki-laki menginginkan status dan penghargaan, adapun wanita tampak tidak menginginkan status.

Seorang perempuan sebagai kepala sekolah sangat memungkinkan untuk mewujudkan suatu sekolah unggul, baik dari sisi akademik bahkan sekalipun unggul nonakademik, karena gaya kepemimpinan wanita itu lebih melakukan pendekatan-pendekatan kepada hubungan kekerabatan dengan



sikap egalitarian, memberdayakan segenap anggotanya serta menekankan struktur organisasi, karena untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah dituntut untuk menjaga fleksibilitas, kerja sama tim, kepercayaan, dan kemauan berbagi informasi. Hal ini banyak dilakukan dengan baik oleh perempuan (Halilah, 2010:2). Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Enderwati, dkk (2017:182) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih dominan dilakukan oleh para pemimpin perempuan dengan ciri-ciri kekeluargaan, sifat keibuan, dan kolegal. Gaya kepemimpinan seperti itu tidak mengurangi *power* seorang pemimpin pendidikan, justru dengan gaya tersebut pemimpin bisa lebih dekat dengan yang dipimpinnya.

Oleh karena itu, kehadiran kepala sekolah perempuan pada ruang-ruang publik pendidikan bukan hanya diperlukan bahkan saat ini telah menjadi kebutuhan bagi penyelenggara pendidikan karena sesungguhnya perempuan memiliki kekuatan, kompetensi, keberanian, dan hati untuk memimpin lembaga pendidikan dan pada hakikatnya pada diri seorang perempuan juga terdapat fitrah kepemimpinan.

Setiap individu memiliki fitrah menjadi pemimpin, baik sebagai pemimpin dirinya sendiri maupun menjadi pemimpin bagi orang lain dan organisasi. Setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawabannya oleh Allah Swt. baik di dunia maupun di akhirat. Setiap pemimpin baik laki-laki maupun perempuan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, namun dengan kelebihan yang dimiliki dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuannya, sedangkan kelemahan dijadikan sebagai dorongan untuk melakukan yang terbaik dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah dicita-citakan.

Menurut Halilah (2015: 8), kelebihan dari kepemimpinan wanita dibanding laki-laki, yaitu: a) wanita lebih cenderung mencurahkan waktunya untuk kepentingan peserta didik; b) wanita lebih komunikatif; c) wanita lebih memperhatikan perbedaan individual dan lebih tinggi motivasinya; c) administrasi lebih cenderung metode dan teknik mengajar lebih bagus dari laki-laki; d) administrator wanita lebih cenderung menunjukkan sifat lebih demokrat dan gaya partisipatoris; e) administrator wanita itu lebih cenderung mempertimbangkan masukan-masukan dari anggotanya; f) perempuan lebih



mampu berpartisipasi dan dikatakan bahwa kepemimpinan wanita di lembaga pendidikan dari tingkat SD sampai SLTA lebih efektif dari laki-laki.

Selain hal yang telah diuraikan, menurut Oedjoe (2004: 188-190) bahwa perempuan sebagai kepala sekolah itu memiliki beberapa kelebihan seperti diuraikan berikut ini. *Pertama*, perempuan sebagai kepala sekolah mampu menciptakan dan membina iklim sekolah yang positif melalui cara yang unik. Contohnya: mampu membina hubungan kerja di antara warga sehingga tercipta iklim sekolah yang positif. *Kedua*, perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan lebih banyak waktu dengan guru, staf tata usaha dan peserta didik, lebih peduli terhadap perbedaan individu, mengenal, dan memotivasi mereka. Dimensi lain adalah lingkungan fisik yang rapi, bersih, dan teratur. *Ketiga*, perempuan sebagai kepala sekolah memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap kondisi fisik sekolah. Contohnya: lebih sering mengontrol kondisi bangunan, mengunjungi kelas dan peduli terhadap lingkungan fisik sekolah daripada laki-laki. *Keempat*, perempuan sebagai kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan peran gandanya demi keberhasilan sekolah, dan harus memiliki keberanian mengambil keputusan dan bertindak dengan penuh pertimbangan. Peran perempuan kepala sekolah sebagai pendidik secara kodrati melekat padanya, misalnya ia harus melahirkan, mengasuh, membimbing, memberi contoh, dan mendidik. Hal ini terus disosialisasikan secara evolusional dan perlahan-lahan memengaruhi perkembangan emosi, visi, dan ideologi perempuan kepala sekolah dalam melakukan peran sebagai pendidik. *Kelima*, perempuan sebagai pemimpin lebih memperhatikan *collaboration, caring, empathy*, tidak dominan, dan respek terhadap semua orang. *Keenam*, perempuan memiliki potensi yang sama dengan laki-laki dan bahkan perempuan menunjukkan banyak kelebihan dalam jabatan administrator sekolah dibandingkan dengan laki-laki. *Ketujuh*, perempuan lebih berhati-hati, bijaksana, dan lebih kolegial dibandingkan dengan laki-laki serta lebih cepat dalam mengambil keputusan. *Kedelapan*, perempuan kepala sekolah harus melaksanakan tugas sebagai pendidik, pemimpin, administrator dan supervisor. Implikasinya, perempuan cenderung berhati-hati, bijaksana, dan menjaga ketersediaan sumber yang sehingga kegiatan sekolah berjalan efektif dan efisien. Supervisi kepala sekolah dilakukan berdasarkan program kerjanya. Kebenaran penyusunan program supervisi tidak diragukan, karena perempuan cenderung mengikuti



aturan dari pusat. Perempuan lebih loyal mengikuti aturan karena ketika pertama kali menjabat sebagai kepala sekolah mereka lebih lama mengajar, usianya lebih tua dibandingkan laki-laki. Kepala sekolah menyusun program supervisi secara tertulis pada awal tahun. *Kesembilan*, perempuan cenderung lebih prosedural dan terbuka dalam menyusun program supervisi. Supervisi pengajaran membantu guru meningkatkan kinerjanya. Kelebihan perempuan sebagai supervisor dibandingkan dengan laki-laki adalah mereka lebih mengenal guru-guru dan mensupervisi guru-guru secara langsung. Implikasinya, hubungan perempuan sebagai supervisor dengan guru didasarkan pada pemahaman kebutuhan dan peningkatan kematangan guru. Pemantauan prestasi peserta didik adalah untuk peningkatan prestasi akademiknya, dan hal itu mempersyaratkan kemampuan kepala sekolah. *Kesepuluh*, perempuan sebagai kepala sekolah mencurahkan waktunya untuk memantau peserta didik, lebih komunikatif, lebih memperhatikan perbedaan individual dan berusaha membantu peserta didik dibandingkan dengan laki-laki sebagai kepala sekolah.

Seorang pemimpin wanita yang sukses mempunyai kemampuan: a) menciptakan visi, membariskan orang di belakangnya, dan mengembangkan rencana untuk melakukannya; b) mengomunikasikannya dengan cara yang menimbulkan kepercayaan dan keyakinan; c) memotivasi pengikut untuk mendukung usaha yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi; d) membangun tim yang memahami dan menghargai saling ketergantungan dan sinergis; e) memperlihatkan kecerdasan emosi; f) mengambil risiko yang akan menguntungkan organisasi; dan g) mengembangkan jaringan yang kuat dan akan mendukung pencapaian tujuan serta keberhasilan profesional (Frankel, 2007: 17; Aulia dan Rustono, 2016:965).

Tan (1991) menguraikan beberapa hambatan yang muncul dari kepemimpinan perempuan antara lain adalah: 1) hambatan fisik, seperti mengandung, melahirkan, dan menyusui. Keharusan ini dinilai mengurangi keleluasaan mereka untuk aktif terus-menerus dalam berbagai bidang kehidupan; 2) hambatan teologis bahwa untuk waktu yang lama perempuan dipandang sebagai makhluk yang dicipta untuk lelaki, termasuk mendampingi mereka, menghiburnya, dan mengurus keperluannya; 3), hambatan sosial budaya terutama dalam bentuk stereotipikal. Pandangan ini melihat perempuan



sebagai makhluk pasif, lemah, perasa, tergantung, dan menerima keadaan. Sebaliknya, lelaki dinilai sebagai makhluk yang aktif, kuat, cerdas, mandiri, dan sebagainya; 4), hambatan sikap pandang yang antara lain dimunculkan oleh pandangan dikotomis antara tugas perempuan dan laki-laki. Perempuan dinilai sebagai makhluk rumah, sedangkan laki-laki dilihat sebagai makhluk luar rumah; dan 5) hambatan historis. Kurangnya nama perempuan dalam sejarah di masa lalu bisa dipakai membenarkan ketidakmampuan perempuan untuk berkiprah seperti halnya laki-laki (Wulandari, dkk, 2018:127).

Kelebihan dan kelemahan kepala sekolah perempuan di atas perlu disadari oleh setiap pemimpin perempuan karena setiap pemimpin pasti memiliki kelebihan dan kelemahan. Namun yang terpenting adalah dengan kelebihan yang dimiliki menjadi kekuatan individu dalam kepemimpinannya, namun dari kelemahannya hendaknya dijadikan motivasi bagi dirinya untuk terus bertindak yang terbaik dalam kepemimpinannya mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, berdasarkan kelebihan yang dimiliki oleh kepala sekolah perempuan maka tidak mustahil sekolah dapat lebih maju dan berkembang bahkan unggul dan berprestasi karena dipimpin oleh kepala sekolah perempuan.

C. Keterampilan Managerial Kepala Sekolah

Istilah keterampilan (*skill*) merujuk kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif (Yulk, 2010: 213). Menurut Robbins (Atmodiwirio, 2002: 100) kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kedua pengertian tersebut menunjukkan bahwa makna keterampilan terkait dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Demikian pula Siagian (2002: 36) mengemukakan bahwa *managerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.

Menurut Crudy (Atmodiwirio, 2002: 107), kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk *manage* sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang



baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau peserta didik dan guru-guru.

Beberapa ahli memiliki kesamaan pendapat dalam polarisasi keterampilan manajerial bahwa ada tiga komponen keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Danim (2002: 134) bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode, dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan, dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengoordinasikan dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya (Kusnan, 2007: 6).

Menurut Payol (Atmodiwirio, 2002: 7) bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Yulk (2010: 213) lebih detail dengan membagi polarisasi keterampilan manajerial dalam sebuah taksonomi tiga keterampilan, yaitu:

1. Keterampilan teknis (*technical skills*). Pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat dan peralatan yang relevan bagi kegiatan tersebut.



2. Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal skills*). Pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (*empathy*, sensitivitas sosial), kemampuan untuk dapat berkomunikasi secara jelas dan efektif (kemahiran berbicara, kemampuan meyakinkan orang/ *persuasiveness* serta kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan mengenai perilaku sosial yang dapat diterima).
3. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*). Kemampuan analitis umum, berpikir nalar, kepandaian dalam membentuk konsep, serta konseptualisasi hubungan yang kompleks dan berarti dua, kreativitas dalam mengembangkan ide dan pemecahan masalah, kemampuan untuk menganalisis peristiwa-peristiwa dan kecenderungan-kecenderungan yang dirasakan, mengantisipasi perubahan-perubahan, dan melihat peluang serta masalah-masalah potensial (berpikir secara induktif dan deduktif).

Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga subketerampilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2008:100) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Keterampilan manajerial tersebut dibutuhkan manajer dalam jumlah yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer kecuali keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia dibutuhkan oleh manajer dalam jumlah proporsi yang sama untuk semua tingkatan manajer baik manajer tingkat bawah, tingkat atas, maupun tingkat menengah.

Widodo (2019:129-130) memerinci ketiga keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai berikut.

1. Keterampilan konseptual ini terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam hal: a) merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah secara jelas; b) menentukan program sekolah secara realistis dengan menggunakan kriteria yang dapat diukur; c) menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah; d) menyusun rincian tugas



setiap personel sekolah secara jelas; e) mengembangkan program-program ekstrakurikuler yang berwawasan keunggulan; f) mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada peserta didik; g) menggali sumber-sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah; h) menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah; i) memiliki keberanian untuk melakukan perubahan-perubahan menuju ke arah yang lebih baik; dan j) memiliki gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.

2. Keterampilan kemanusiaan (*human skill*) terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam hubungan kemanusiaan pada orang lain. Keterampilan kemanusiaan kepala sekolah terkait erat dengan jalinan interelasi kepala sekolah dengan warga sekolah. Ada 10 indikator yang terkait dengan keterampilan kemanusiaan kepala sekolah, yaitu:
 - a) mengembangkan kemampuan profesional personel sekolah, misalnya dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar;
 - b) melaksanakan penilaian kinerja personel sekolah secara baik, sehingga mendorong setiap personel untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya;
 - c) membangun *teamwork* yang kompak dan berdedikasi tinggi;
 - d) memberikan penghargaan yang layak kepada personel sekolah yang berprestasi;
 - e) memberikan bimbingan dan arahan secara baik kepada seluruh personel sekolah;
 - f) melakukan negosiasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pendidikan di sekolah;
 - g) mendorong guru agar berprestasi;
 - h) mengambil keputusan secara cepat tanpa memedulikan saran dan pendapat guru;
 - i) melibatkan guru dalam merencanakan program sekolah; dan
 - j) membimbing guru yang mengalami kesulitan dalam pengelolaan kelas.
3. Keterampilan teknik dibutuhkan oleh kepala sekolah di samping keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan. Peran kepala sekolah sebagai manajer, administrator, dan supervisor di sekolah membutuhkan keterampilan teknik dalam melaksanakan peran tersebut. Manajer membutuhkan kemampuan teknis yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan teknik kepala sekolah perempuan dalam penelitian ini terkait dengan



keterampilan kepala sekolah dalam hal: a) mengoperasikan komputer dengan baik; b) mahir mengoperasikan program Microsoft Excel; c) menyusun RKAS bersama bendahara sekolah; d) mendistribusikan jadwal mengajar guru secara proporsional; e) menyusun program pembelajaran; f) menyusun standar dan prosedur kerja secara rinci; g) membuat struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien; h) membuat laporan kegiatan sekolah; i) menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik, seperti menambah Ruang Kelas Baru (RKB) atau sarana belajar lainnya; dan j) mengatur penyimpanan peralatan dan barang-barang sekolah secara baik, sehingga tidak mudah rusak atau hilang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan dan memberdayakan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar tercapai secara efektif dan efisien yang mencakup *technical skills* khususnya memperhatikan alat/peralatan, *interpersonal skills* memperhatikan manusia, dan *conceptual skills* khususnya memperhatikan gagasan dan konsep.

D. Strategi Kepala Sekolah dalam Pendidikan Karakter

Secara historis konstitusional maupun kurikuler, pendidikan karakter sudah menjadi bagian integral pendidikan nasional di Indonesia. Namun dalam kehidupan sehari-hari terdapat sejumlah ketimpangan sosial dan moral, baik di tataran pejabat publik, pemerintahan, masyarakat umum, bahkan dalam kehidupan pelajar yang mengindikasikan belum berhasilnya pendidikan karakter secara memuaskan.

Realitas tindak kekerasan yang terjadi dalam praktik pendidikan Indonesia menjadi bukti bahwa pendidikan karakter belum terimplementasikan dengan baik. Demikian pula berbagai perilaku menyimpang yang dilakukan baik itu oleh pengelola, pengurus, maupun peserta didik misalnya ketidakjujuran dalam pendidikan seperti kasus bertindak curang baik berupa tindakan menyontek, mencontoh pekerjaan teman atau mencontoh dari buku pelajaran ketika diadakan ujian seolah-olah merupakan kejadian sehari-hari. Selain



itu, santer pula kabar mengenai adanya ijazah palsu dan perjokian. Begitu pula dengan semakin meningkatnya tawuran antarpelajar, berbagai bentuk kenakalan remaja seperti pemerasan atau kekerasan, dan penggunaan narkoba. Bahkan dalam pelaksanaan Ujian Akhir Nasional di beberapa daerah ditengarai terdapat beberapa guru yang memberikan kunci jawaban kepada peserta didik (Samani dan Hariyanto, 2011:5). Hal ini dilakukan agar peserta didik dari sekolah yang bersangkutan dapat mengerjakan soal dengan tepat dan lulus.

Realitas demikian menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan karakter saat ini memang dirasakan mendesak. Karenanya penting melakukan kajian terhadap penerapan pendidikan karakter yang dilakukan oleh masing-masing lembaga pendidikan, baik kajian tentang interaksi pembelajaran di dalam kelas, pembinaan melalui ekstrakurikuler, penataan suasana sekolah yang kondusif bagi pelaksanaan nilai moral, bahkan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter di sekolah.

Mengatasi persoalan di atas, perlu kiranya dilakukan usaha-usaha yang serius sehingga kasus menurunnya perilaku moral para peserta didik ini dapat ditekan dan dicarikan jalan keluarnya agar tidak terjerumus ke dalam dekadensi moral yang berkepanjangan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak sekolah adalah mengoptimalkan pendidikan karakter di sekolah.

Pendidikan karakter di lingkungan sekolah merupakan program yang berkesinambungan dan terintegrasi ke dalam keseluruhan sistem pengelolaan pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam implementasi pendidikan karakter akan sangat tergantung berperannya kepemimpinan kepala sekolah. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah dan tujuannya.

Kepala sekolah memainkan peran penting dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif sehingga mendorong keberhasilan pendidikan karakter di sekolah, karena pendidikan karakter di sekolah sangat terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor pembeda terhadap keberhasilan proses pendidikan karakter yang berlangsung di sekolah.



Pelaksanaan pendidikan karakter di sekolah dapat dilaksanakan melalui berbagai komponen dalam manajemen sekolah itu sendiri, masing-masing komponen dapat dikelola oleh kepala sekolah secara terintegrasi baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan karakter di sekolah. Artinya, sekolah dapat melaksanakan pendidikan karakter yang terpadu dengan sistem pengelolaan sekolah itu sendiri dan keberhasilan pengelolaan itu sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah.

Hal demikian itu diperkuat oleh pernyataan Lockwood (Samani dan Hariyanto, 2011: 45) bahwa pendidikan karakter sebagai aktivitas berbasis sekolah yang mengungkap secara sistematis bentuk perilaku dari peserta didik. Pendidikan karakter dihubungkan dengan sikap rencana sekolah, yang dirancang bersama lembaga masyarakat yang lain untuk membentuk secara langsung dan sistematis perilaku orang muda dalam hal ini adalah peserta didik. Dengan demikian, idealnya pelaksanaan pendidikan karakter merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin di sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan pendidikan karakter di sekolah.

Kemdiknas (2010: 82-86) secara jelas mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dalam membangun atau mengembangkan nilai-nilai karakter di sekolah hendaknya melakukan tindakan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut.

1. Memiliki visi yang strategis dan jelas

Hal ini menekankan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki visi yang jelas. Visi tersebut harus mencerminkan aspirasi dan harapan seluruh warga sekolah dan dalam jangkauan untuk mewujudkannya. Apa yang akan dilakukan oleh kepala sekolah tidak akan terarah jika tidak didukung oleh visi yang strategis dan jelas. Visi yang strategis dan jelas mampu memberikan gambaran masa depan, memotivasi, membangun kebanggaan dan komitmen.

2. Memiliki kompetensi dan komitmen

Kompetensi mengarah pada kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin, baik kemampuan teknis maupun nonteknis. Kemampuan teknis menunjuk pada keterampilan pemimpin, sedangkan kemampuan



nonteknis menunjuk pada penguasaan pemimpin terhadap bidang keilmuan dan seni kepemimpinan yang dimiliki. Sementara komitmen mengarah pada rasa memiliki (*sense of belonging*) seorang pemimpin terhadap apa yang diamanahkan kepada kepala sekolah.

3. Bertanggung jawab

Hal ini menunjuk kepada kemampuan (*ability*) dalam menjawab (*response*) pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kemampuan dalam memimpin dan terhadap apa yang dilakukan sebagai pemimpin. Tanggung jawab seorang pemimpin sekolah bukan hanya terhadap sesuatu yang ia kerjakan dan upayakan, tetapi juga terhadap apa yang dilakukan bawahannya dalam mencapai tujuan sekolah.

4. Dapat dipercaya (amanah)

Seorang kepala sekolah hendaknya dapat dipercaya, baik perkataannya, sikap, dan perbuatannya maupun kebijakan yang diambilnya dalam menyelenggarakan sekolah ke arah tujuan yang ditetapkan. Agar kepala sekolah memperoleh kepercayaan (*trust*), hendaknya menjalankan tugas dengan benar dan baik. Di samping itu, kepala sekolah harus bersikap terbuka kepada orang lain. Sikap terbuka kepada orang lain berarti menyampaikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada orang lain (bawahannya), sedangkan terbuka bagi orang lain berarti siap mendengarkan dan menyimak apa saja yang disampaikan orang lain (bawahannya).

5. Memberikan otonomi

Pemberian otonomi kepada sekolah bukan berarti bebas tak terbatas. Pemberian otonomi berarti pemberian kebebasan untuk berapresiasi diri secara kreatif dan positif sesuai minat dan bakat bawahannya. Otonomi dalam proses pembelajaran merupakan hak seorang guru dalam mengelola kelas tanpa harus melepaskan diri dari pengawasan yang wajar dari kepala sekolah.

6. Mampu memberikan motivasi

Motivasi yang dimiliki seseorang tidak selalu muncul karena dorongan dari dalam dirinya sendiri (faktor internal), tetapi terkadang muncul karena pengaruh atau dorongan dari orang lain (faktor eksternal). Oleh



karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pimpinan sangat urgen dalam mendorong dan memengaruhi yang dipimpinnya.

7. Bersikap adil

Seorang pemimpin harus bersikap adil, arif, dan bijaksana untuk membangun kepercayaan pada orang yang dipimpinnya. Kepala sekolah yang adil, arif, dan bijaksana akan berdampak pada bawahannya di antaranya dengan bertambahnya semangat kerja, merasa dihargai, dan citra manajemen yang menyenangkan. Kesemua itu pada akhirnya dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja.

8. Berani mengambil keputusan

Seorang pemimpin hendaknya tidak boleh takut mengambil keputusan terhadap persoalan yang harus diputuskan. Keberanian mengambil keputusan berarti juga berani mengambil risiko. Oleh karena itu, keberanian di sini bukan tanpa nalar, tanpa perhitungan, dan tanpa alasan yang kuat, tetapi justru seorang pemimpin harus secara bijak mempertimbangkan semua aspek dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang ragu-ragu mengambil keputusan akan terkesan lamban dan dapat kehilangan momentum atau kesempatan untuk berbuat.

9. Kreatif dan inovatif

Pemimpin yang kreatif dan inovatif adalah pemimpin yang dapat menemukan atau menciptakan dan mengembangkan hal-hal baru untuk meningkatkan kualitas organisasi yang dipimpinnya. Kreativitas seorang kepala sekolah biasanya akan memiliki nilai lebih terutama dalam upaya meningkatkan ragam kegiatan dan hasil-hasilnya. Kreativitas dan inovasi kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh sikap ingin tahu, ingin maju, dan ingin wawasan yang luas.

10. Partisipatif

Setiap kepala sekolah bertanggung jawab "memberdayakan" warga sekolah supaya mampu berpartisipasi secara konstruktif. Kemauan berpartisipasi warga sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Seorang pemimpin tidak mungkin sukses memberdayakan warga atau bawahannya tanpa keterlibatannya secara aktif dalam berbagai kegiatan. Dengan kata lain seorang pemimpin hendaknya mampu memberdayakan dirinya dalam berpartisipasi sebelum ia berupaya memberdayakan warganya.



11. Taat hukum

Sebagai pemimpin, kepala sekolah hendaknya selalu taat pada hukum yang berlaku. Pemimpin yang taat hukum akan dihormati dan disegani oleh bawahan dan hal ini akan menambah wibawa pemimpin yang bersangkutan. Terhadap kepemimpinan yang demikian mungkin saja ada bawahan yang merasa kecewa akibat keinginannya tidak dikabulkan karena ia melanggar peraturan. Tetapi hati kecilnya pasti akan berkata bahwa pemimpinnya itu benar-benar memiliki sifat terpuji karena tidak dapat diajak kompromi untuk berbuat sesuatu yang melanggar hukum.

12. Dapat diteladani

Setiap pemimpin hendaknya mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinnya. Demikian pula kepala sekolah hendaknya menjadi teladan bagi warga sekolah lainnya. Keteladanan pemimpin memiliki pengaruh besar bagi warganya terutama bagi masyarakat Indonesia yang bersifat paternalistik yang melihat contoh dari atasannya. Anjuran yang sangat bijak dari Ki Hadjar Dewantoro: "*Ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*" (apabila Anda di depan memberi contoh, di tengah memberi masukan/pendapat, dan di belakang tetap memberi arahan) harus benar-benar menjadi ruh kepala sekolah dalam bertindak.

13. Berorientasi pada konsensus

Selain sebagai teladan, kepala sekolah hendaknya juga bersedia menjadi penengah terhadap masalah warga sekolah dan membiasakan diri dalam mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya memiliki sikap mementingkan "musyawarah", sebelum mengambil suatu keputusan untuk kepentingan bersama.

14. Saling berkaitan

Hal ini menekankan bahwa pemimpin hendaknya mempunyai sikap terbuka untuk bekerja sama dengan pihak lain, saling membantu, saling melengkapi, dan saling menguntungkan (*mutual benefit*). Hal ini sesuai kenyataan alamiah bahwa tidak ada sesuatu yang berdiri sendiri dan terpisah dengan yang lainnya. Kepala sekolah pasti dan sudah seharusnya berhubungan dan bekerja sama dengan pemimpin masyarakat sekitar sekolah, misalnya Ketua RW (Rukun Warga),



Kepala Kampung, Kepala Desa/Lurah, Camat, dll. Oleh karena itu, kepentingan pemimpin-pemimpin lain itu hendaknya menjadi perhatian kepala sekolah, menjauhkan sikap ingin menang sendiri, dan berupaya agar semua merasa senang dan menang.

Empat belas prinsip dan kriteria kepemimpinan yang efektif di atas dapat menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam membangun atau mengembangkan nilai-nilai karakter di sekolah. Nilai-nilai karakter dapat diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah oleh semua warga sekolah sebagai suatu kebiasaan. Kepala sekolah sebagai pimpinan pun harus mengetahui dengan pasti isi pendidikan karakter yang terintegrasi dalam manajemen sekolah. Nilai-nilai karakter yang dikembangkan di sekolah menjadi nilai bersama dari warga sekolah, sehingga untuk mengembangkan nilai-nilai karakter kepala sekolah tidak boleh takut mengambil keputusan apapun risikonya asalkan benar.

Pelaksanaan pendidikan budi pekerti atau karakter di sekolah dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan pengintegrasian dan pendekatan *role modeling* dan imitasi (Suyanto dan Abbas, 2009:45). Pendekatan integratif ke dalam mata pelajaran yang memiliki pokok bahasan yang sesuai dapat dilakukan melalui penambahan materi pada mata pelajaran yang dititipi dan atau melalui metode mengajar yang akan digunakan guru. Pendekatan kedua menekankan pada aspek keteladanan para guru. Semua guru di sekolah hendaknya menyadari bahwa dirinya bukan hanya pengajar, tetapi juga pendidik bagi para peserta didiknya. Para guru memiliki kewajiban moral yang melekat dengan profesi kependidikannya untuk memberikan keteladanan.

Kirschenbaum (1995:95) menguraikan 100 cara untuk bisa meningkatkan nilai dan moralitas (karakter/akhlak mulia) di sekolah yang bisa dikelompokkan ke dalam lima metode, yaitu: 1) *inculcating values and morality* (penanaman nilai-nilai dan moralitas); 2) *modeling values and morality* (pemodelan nilai-nilai dan moralitas); 3) *facilitating values and morality* (memfasilitasi nilai-nilai dan moralitas); 4) *skills for value development and moral literacy* (keterampilan untuk pengembangan nilai dan literasi moral; dan 5) *developing a values education program* (mengembangkan program pendidikan nilai). Zuchdi (2013:16-20) menekankan pada empat hal dalam rangka penanaman nilai



yang bermuara pada terbentuknya karakter (akhlak) mulia, yaitu inkulkasi nilai, keteladanan nilai, fasilitasi, dan pengembangan keterampilan akademik dan sosial. Ketercapaian program pendidikan nilai atau pembinaan karakter perlu diikuti oleh adanya evaluasi nilai. Evaluasi harus dilakukan secara akurat dengan pengamatan yang relatif lama dan secara terus-menerus. Dengan memadukan berbagai metode dan strategi seperti tersebut di sekolah, maka karakter peserta didik dapat dibina dan diupayakan sehingga peserta didik menjadi berkarakter seperti yang diharapkan.

Samani dan Hariyanto (2011:140-141) menegaskan bahwa pelaksanaan pendidikan karakter, sekolah-sekolah dapat berkomitmen untuk mengembangkan pendidikan karakter dengan cara: 1) menekankan pentingnya nilai-nilai adab yang dikembangkan oleh orang dewasa sebagai model dalam kelas, yang akan dicontoh oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. Di sini guru sebagai model teladan, *uswatun hasanah*; 2) membantu peserta didik dalam memperjelas nilai-nilai yang seharusnya mereka miliki, membangun ikatan serta tanggung jawab di antara mereka; 3) menggunakan kurikulum tradisional sebagai wahana untuk mengajarkan nilai-nilai dan menguji pertanyaan-pertanyaan terkait konteks moral; 4) meningkatkan dan mempertajam refleksi moral peserta didik melalui diskusi, debat, curah pendapat, dan jurnal-jurnal; 5) meningkatkan komponen sekolah (guru, peserta didik, guru BK, karyawan sekolah) terhadap masyarakat serta berbagai bentuk strategi pelibatan dalam masyarakat lainnya; dan 6) mendukung pengembangan guru dalam dimensi pengembangan moral dan pelaksanaan dialog antarguru dalam konteks moral selama pelaksanaan tugasnya. Sementara menurut Superka (2006: 78) pendekatan pendidikan nilai terdiri dari adalah: 1) pendekatan penanaman nilai (*inculcation approach*); 2) pendekatan perkembangan moral kognitif (*cognitive moral development approach*); 3) pendekatan analisis nilai (*values analysis approach*); 4) pendekatan klarifikasi nilai (*values clarification approach*); dan 5) pendekatan pembelajaran berbuat (*action learning approach*). Kelima pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan karakter di sekolah dilakukan hingga integrasi dalam aksi pembelajaran di dalam kelas.

Pengembangan pendidikan karakter pada tataran mikro yang ditata secara mikro pengembangan nilai/karakter dapat dibagi dalam empat pilar, yakni kegiatan belajar-mengajar di kelas, kegiatan keseharian dalam bentuk



budaya satuan pendidikan (*school culture*); kegiatan kokurikuler dan/atau ekstrakurikuler, serta kegiatan keseharian di rumah, dan dalam masyarakat (Kemdiknas, 2010:13-14; Dahliyana, 2017:59). Menurut Darmuin, dkk (2013: 20-21; Dalyono dan Lestariningsih, 2017: 40-41) pendekatan pendidikan karakter (model implementasi penguatan pendidikan karakter), di antaranya sebagai berikut. *Pertama*, keteladanan. Satuan pendidikan formal dan nonformal harus menunjukkan keteladanan yang mencerminkan nilai-nilai karakter yang akan dikembangkan. Perilaku pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan contoh tindakan-tindakan yang baik sehingga menjadi panutan bagi peserta didik. *Kedua*, pembelajaran di kelas. Setiap materi pelajaran atau kegiatan yang dirancang khusus. Setiap kegiatan belajar mengembangkan kemampuan dalam ranah kognitif, afektif, afektif, konatif, dan psikomotor. *Ketiga*, pengintegrasian pendidikan karakter dalam semua materi pelajaran. Substansi secara eksplisit atau implisit sudah ada dalam rumusan kompetensi dalam Standar Inti (Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah). Memastikan bahwa setiap pembelajaran materi pembelajaran memiliki dampak instruksional dan/atau dampak pengiring pembentukan karakter. *Keempat*, pengintegrasian dalam kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler. Semakin bermakna jika diisi dengan berbagai kegiatan bermuatan nilai yang menarik dan bermanfaat bagi peserta didik. *Kelima*, pemberdayaan dan pembudayaan. Pengembangan karakter dapat dilihat pada dua segi, yaitu pada segi makro dan mikro. Segi makro bersifat nasional yang mencakup keseluruhan konteks perencanaan dan implementasi pengembangan karakter yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan pendidikan nasional. Secara makro pengembangan karakter dibagi dalam tiga tahap, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil. *Keenam*, penguatan. Penguatan dimulai dari lingkungan terdekat dan meluas pada lingkungan yang lebih luas. Penguatan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk termasuk penataan lingkungan belajar dalam satuan pendidikan formal dan nonformal yang menyentuh dan membangkitkan karakter.

Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak di sekolah, memegang peran kunci mewujudkan pendidikan karakter. Peran kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter di sekolah sangat menentukan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus melakukan langkah-langkah strategis dalam mengembangkan pendidikan karakter.



Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter di antaranya melakukan pembinaan secara terus-menerus dalam hal pemodelan (*modeling*), pengajaran (*teaching*), dan penguatan karakter (*reinforcing*) yang baik terhadap semua warga sekolah (guru, peserta didik, dan karyawan). *Pertama*, kepala sekolah melakukan pemodelan (*modeling*). Dalam hal ini, kepala sekolah harus menjadi teladan bagi warga sekolah dan bahkan orang tua peserta didik. Kepala sekolah juga memberikan teladan bagi guru, karyawan, peserta didik dan bahkan orang tua/wali dengan cara mengedepankan sikap disiplin dan tegas dalam hal waktu. Kepala sekolah sering datang paling pagi dan pulang paling akhir, tertib administrasi. Hal yang dirasa paling berat bagi kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter di sekolah adalah kesediaan bertindak menampilkan keteladanan dari pimpinan teratas. Kepala sekolah mendorong semua guru dan karyawan untuk menjadi model karakter yang baik bagi semua peserta didik. Spirit dan kerja keras yang dimiliki kepala sekolah bagi terwujudnya pendidikan karakter sangat berpengaruh terhadap kondisi sekolah yang akan tercipta di lingkungan sekolahnya.

Kedua, pengajaran (*teaching*) yang dilakukan kepala sekolah dimulai dari melakukan motivasi, komunikasi dengan warga sekolah secara teratur dan berkesinambungan mengenai terwujudnya pendidikan karakter di sekolah. Mengintensifkan pertemuan dengan bapak ibu guru dalam rapat dinas sekolah. Hal ini menurut kepala sekolah bermanfaat untuk memberikan informasi laporan terbaru, meneruskan informasi dari dinas ataupun persyarikatan, dan membahas tentang proses pembelajaran. Kepala sekolah memberikan motivasi dan dukungan pada guru agar guru selalu melaksanakan kewajiban dengan lebih baik lagi, menertibkan administrasi dan mengembangkan IPTEK. Kepala sekolah meminta pada guru untuk merencanakan dan melaksanakan pengintegrasian nilai-nilai karakter tertentu dalam proses pembelajaran, dan kepala sekolah membuat kebijakan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan tertentu yang mendukung pembudayaan dan penanaman karakter di lingkungan sekolah.

Ketiga, penguatan karakter (*reinforcing*) oleh kepala sekolah diberikan pada guru melalui penanaman sikap kepedulian. Sikap kepedulian ini diterapkan dengan cara melibatkan guru dalam pengambilan berbagai keputusan secara



demokratis. Guru boleh memberi saran/masukan, menyanggah, bahkan menolak rencana kepala sekolah dalam rapat asalkan mempunyai alasan yang kuat. Guru diposisikan sebagai mitra kerja oleh kepala sekolah sehingga komunikasi terjalin dengan baik.

Pelaksanaan pendidikan karakter di sekolah tidak serta merta menjadi tanggung jawab kepala sekolah, namun tanggung jawab semua warga sekolah. Pengelola sekolah, baik itu kepala sekolah, komite sekolah maupun dari pihak yayasan (bagi sekolah swasta) mendukung terhadap program-program pembinaan karakter pada peserta didik baik dalam hal bimbingan maupun usulan kegiatan yang harus diprogramkan. Dukungan tersebut baik materi maupun imateri sehingga menjadi kekuatan sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter.

Selain dukungan para pengelola sekolah, dukungan dari para guru juga penting dalam mengembangkan pendidikan karakter di sekolah. Guru memiliki kemampuan dalam menyampaikan materi dan bisa menyesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Guru tidak menjaga jarak dengan peserta didik. Kedekatan antara guru dengan peserta didik memberi dampak yang positif dalam pembelajaran, yaitu peserta didik merasa nyaman. Dukungan dari guru dalam mengembangkan pendidikan karakter yaitu dengan menjadi contoh yang baik bagi peserta didik baik menjadi contoh dalam penanaman karakter religius, disiplin, maupun karakter motivasi berprestasi. Hal ini menjadi penting karena interaksi guru dengan peserta didik yang lebih intens di sekolah sehingga perilaku peserta didik akan banyak dipengaruhi oleh perilaku guru di sekolah. Dukungan lainnya juga dari pihak wali peserta didik yaitu sangat mendukung terhadap program-program yang dirancang oleh sekolah bahkan mereka menginginkan nilai-nilai akhlak harus menjadi prioritas utama dalam setiap kegiatan di sekolah. Dukungan dari wali peserta didik ini juga menunjukkan hubungan kolaboratif antara sekolah dengan orang tua dalam mengembangkan pendidikan karakter peserta didik, karena keberhasilan pendidikan karakter peserta didik dapat dipengaruhi oleh kerja sama dan dukungan kedua belah pihak. Kerja sama yang baik antara sekolah dengan orang tua maka pendidikan karakter peserta didik akan baik, sebaliknya, jika kerja sama kedua belah pihak tidak terjalin dengan baik, maka pendidikan karakter akan mengalami hambatan.



Pengembangan pendidikan karakter pun dapat mengalami hambatan. Hambatan tersebut di antaranya adanya kebiasaan buruk sebagian peserta didik di rumah dibawa ke dalam kelas, sehingga memengaruhi peserta didik yang lain. Guru tidak bisa selalu mengawasi sikap peserta didik sepanjang hari, oleh karena itu peran orang tua di rumah sangat dibutuhkan guna terbentuknya karakter yang mengakar dalam diri peserta didik sehingga dapat diaplikasikan ke dalam kegiatan sehari-harinya baik di sekolah, di rumah maupun di lingkungan sekitarnya. Hambatan lainnya juga datang dari media massa. Tayangan televisi yang kurang mendukung pendidikan anak sehingga dapat menyebabkan pembentukan karakter anak yang tidak sesuai dengan seharusnya. Dari berbagai faktor pendukung dan penghambat tersebut kunci pokoknya terletak pada kepemimpinan kepala sekolah, jika komitmen kepemimpinan kepala sekolah kuat, maka akan tercipta pendidikan karakter yang kuat dan dihayati oleh seluruh warga sekolah.

E. Peran Kepala Sekolah dalam Membudayakan Penelitian pada Guru

Kesadaran meneliti di kalangan guru masih tergolong rendah dan kurang menggembirakan. Tidak sedikit dari para guru yang sudah puluhan tahun tamat dari jenjang S1 dan selama itu pula tidak pernah lagi melakukan penelitian. Kesadaran dan kemauan untuk meneliti di kalangan guru hendaknya selalu ditingkatkan dan guru selalu didorong untuk meneliti sebagai langkah peningkatan kualitas guru dalam pembelajaran. Di sinilah peran kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah untuk mendorong dan memfasilitasi guru untuk melakukan penelitian.

Kebijakan pemerintah tentang sertifikasi guru, menempatkan penelitian sebagai salah satu karya pengembangan profesi. Guru yang profesional tugasnya tidak hanya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajarannya tetapi juga melakukan penelitian. Penelitian adalah satu hal yang seyogianya tidak bisa dipisahkan dalam kegiatan seorang guru dalam rangka menjalankan profesi kependidikannya di sekolah. Guru tidak hanya sebatas menjadi "tukang ajar" yang ruang geraknya dibatasi empat dinding ruang kelas, tetapi diharapkan juga menjadi seorang peneliti.

Melalui Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang dilakukan, guru diharapkan menjadi "pionir" sekaligus "inovator" pembelajaran yang mampu menciptakan atmosfer pembelajaran secara menarik dan memikat sehingga peserta didik merasa nyaman dan menyenangkan ketika mengikuti proses pembelajaran. Dengan kata lain, PTK dilakukan untuk memperbaiki kualitas pembelajarannya sekaligus menuangkan ide-ide kreatif tentang inovasi pembelajaran yang berbasis kelas. Oleh karena itu, kegiatan meneliti seharusnya membudaya dalam jiwa seorang guru.

Terlibatnya seorang guru dalam dunia penelitian, misalnya dengan melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), diyakini bakal menjadi salah satu penentu meningkatnya wawasan dan kemampuan mendidik. Proses penelitian mau tidak mau akan mendorong seorang guru untuk terus membaca. Dunia penelitian memungkinkan para guru untuk terus melakukan refleksi pada setiap kegiatan pengajaran yang mereka lakukan. Mencarikan solusi dari permasalahan yang guru hadapi dan kemudian pada ujungnya tentu akan berdampak pada semakin berkualitasnya proses pembelajaran di sekolah.

Di lihat dari perspektif guru sebagai subjek dan sebagai praktisi pendidikan sesungguhnya para guru memiliki potensi dan kesempatan meneliti yang sangat besar. Guru sebenarnya memiliki segudang bahan yang bisa dijadikan objek penelitian. Guru bisa meneliti tentang pengalaman pribadi berkaitan dengan pembelajaran yang dilaksanakan di dalam kelas. Guru juga dapat meneliti berbagai tema seputar persoalan pendidikan dengan catatan guru tersebut mau dan mau meneliti.

Namun kenyataannya, harus diakui bahwa mayoritas guru sepertinya masih sangat jauh dari dunia penelitian ini. Selama ini, dunia penelitian seakan berada pada satu lembah sementara para guru berada pada lembah yang lain. Seakan ada jurang yang amat dalam memisahkan keduanya. Banyak bukti yang menerangkan tentang rendahnya budaya meneliti di kalangan guru, di antaranya beberapa contoh berikut. *Pertama*, banyak guru yang kenaikan pangkatnya tertahan di golongan IVA karena untuk naik ke golongan IVB guru harus memenuhi unsur pengembangan profesi yang di dalamnya guru diminta menyusun Karya Tulis Ilmiah (KTI) sehingga guru aktif yang berada pada golongan IVB ke atas sangat sedikit jumlahnya bila dibandingkan yang berada pada golongan IVA. *Kedua*, minimnya karya yang dibuat guru dalam bentuk buku, modul, diktat pembelajaran maupun



artikel ilmiah serta terbatasnya para guru yang terlibat dalam aktivitas ilmiah, seperti halnya penelitian.

Banyak faktor yang menyebabkan budaya meneliti di kalangan guru masih rendah. *Pertama*, tidak kondusifnya iklim sekolah untuk menjadikan guru sebagai peneliti. Terbatasnya sumber, bahan dan atau referensi, tidak adanya jurnal penelitian di sekolah adalah di antara contoh nyata tidak kondusifnya dunia penelitian di sekolah. *Kedua*, tidak teralokasinya dana khusus untuk penelitian ataupun tidak adanya insentif atau bantuan dana penulisan penelitian bagi guru. *Ketiga*, guru merasa kurang mampu, malas, dan tidak ada waktu atau karena banyaknya tugas guru di dalam maupun di luar sekolah. Di sekolah, guru harus melaksanakan tugas pokoknya yang berupa kegiatan pembelajaran. Di luar sekolah, guru harus mempersiapkan tugasnya yang berupa; menyusun program pengajaran, menganalisis hasil evaluasi belajar/praktik, menyusun program perbaikan dan pengayaan dan lain-lain. Belum lagi ditambah tugas ke masyarakat guru. Hal ini banyak dijadikan alasan guru enggan melakukan penelitian, sehingga menyebabkan budaya meneliti di kalangan guru rendah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah perlu mendorong dan memfasilitasi guru agar dapat melakukan penelitian tindakan kelas. Meneliti perlu dijadikan budaya kerja dan peran kepala sekolah sangat penting. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan agar guru dapat dengan mudah melakukan penelitian di antaranya seperti diuraikan berikut ini.

Pertama, menciptakan suasana yang dapat memicu ide guru. Pemicu ide ada di mana-mana, yang dibutuhkan adalah suasana hati yang kondusif dan kebiasaan mengamati situasi sekitar. Sebagai seorang guru, PTK dapat dilakukan dengan meneliti praktik pembelajaran di dalam kelas, meneliti aktivitas sendiri melalui langkah-langkah yang direncanakan sendiri, dilaksanakan sendiri dan dievaluasi sendiri, maka sebenarnya ide-ide itu sangat dekat dengan diri guru itu sendiri. Misalnya, rendahnya motivasi belajar peserta didik, prestasi belajar, aktivitas belajar, minat belajar, dan lainnya yang berpengaruh pada belajar peserta didik, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Selanjutnya guru dapat meningkatkan faktor yang menghambat proses belajar dengan mencoba menggunakan suatu metode, model, dan pendekatan pembelajaran atau memberikan suatu *treatment* yang berbeda dengan yang biasa dilakukan.



Kedua, ide juga dapat diperoleh dengan banyak membaca, yakni membaca surat kabar, artikel, jurnal, buku, bahan bacaan dari internet dan khususnya penelitian tindakan kelas yang telah dilakukan peneliti sebelumnya. Dengan banyak membaca, guru akan dapat menemukan hal-hal yang baru yang mungkin belum pernah didapatkan. Hal-hal baru itulah yang dapat memunculkan ide untuk menulis dan tidak mustahil dapat memunculkan judul untuk melakukan penelitian dari bahan bacaan yang baru saja didapatkan. *Ketiga*, sekolah perlu menciptakan budaya meneliti bagi guru, misalnya dengan memfasilitasi *workshop* penelitian bagi guru, melakukan pendampingan dalam penelitian, dan memberikan penghargaan bagi guru yang melakukan penelitian. *Keempat*, mempunyai ketekunan, kemauan, dan keyakinan untuk melakukan PTK, baik melaksanakan proses penelitian dalam pembelajarannya maupun mengevaluasi dan membuat laporannya. Karena meneliti lebih banyak ditentukan oleh kemauan dan ketekunan bukan dari kemampuan. Dampak dari ketekunan, kemauan, dan keyakinan ini adalah memunculkan kegairahan dalam melakukan PTK serta menyusun laporannya.

Kelima, bagi guru dan siapa saja yang baru melakukan langkah awal untuk melakukan PTK dapat mencoba tips 3M, yakni Mengamati, Menirukan dan Menambahi. *Mengamati*, seorang peneliti dapat memulai dengan mengamati penelitian tindakan kelas yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Dengan mengamati proses pembelajaran guru yang sedang melakukan PTK atau mengamati laporan PTK yang telah ada maka akan memunculkan pemahaman seseorang tentang prosedur melakukan PTK dan menyusun laporannya. *Menirukan*, dalam tahap belajar melakukan PTK, guru dapat menirukan penelitian yang telah dilakukan terdahulu dan diterapkan di kelas yang diajarnya, dengan catatan tidak menjadi plagiat. Dengan judul yang mungkin sama tetapi dengan masalah dan variabel penelitian yang berbeda serta tempat yang berbeda tentunya akan memunculkan hasil yang berbeda. *Menambahi*, supaya PTK yang dilakukan tidak persis sama dengan yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya maka guru dapat menambahkan variabel penelitian, metode, model, dan pendekatan pembelajaran atau *treatment*, jumlah siklus dan hal lain yang dianggap penting ke dalam penelitian yang dilakukannya. Dengan demikian, guru akan mudah melakukan penelitian dan penelitian akan membudaya di kalangan guru. Lebih baik salah untuk berbuat daripada bilang tidak pernah salah karena memang tidak pernah berbuat.



BAB VI

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Seiring dengan gelombang tuntutan reformasi di tahun 1998 dengan ditandai runtuhnya rezim Orde Baru, paradigma baru sistem pemerintahan Indonesia mengubah semua sistem di segala bidang kehidupan termasuk sistem manajemen pendidikan yang dikelola dalam suatu iklim birokratik dan sentralistik menjadi otonomi dan desentralistik. Sistem birokratik dan sentralistik ini dianggap sebagai penyebab keterpurukan mutu dan keunggulan pendidikan di tanah air, sebab sistem *birokrasi* menempatkan kekuasaan sebagai faktor yang paling menentukan dalam proses pengambilan keputusan. Kekuasaan *birokrasi* menjadi faktor penyebab menurunnya semangat partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Laporan Bank Dunia dalam *Education In Indonesia From Crisis to Recovery* (1998:9) menyebutkan bahwa kondisi pendidikan dasar dan menengah Indonesia, umumnya: (1) kepala sekolah memiliki otonomi terbatas dalam pengelolaan sumber daya sekolah, (2) kepala sekolah sendiri kurang mampu mengelola sekolah dengan baik, (3) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Salah satu rekomendasi pemerintah adalah perlunya otonomi sekolah dalam manajemen sekolah yang *akuntabel*. Pada inti rekomendasi memandang agar dikembangkan Manajemen Berbasis



Sekolah (MBS) akan bisa melibatkan masyarakat dalam mengambil keputusan partisipatif.

Menurut Depdiknas (2002:16), model MBS versi Indonesia adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sebagai model manajemen yang memberikan otonomi kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwasan kepada sekolah untuk mendorong partisipasi warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan), masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) dalam meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional dan peraturan yang berlaku. MBS ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan, mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah pada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kebutuhan riil sekolah (Danim, 2008:7). Oleh karena itu, MBS sebagai salah satu model sistem pengelolaan sekolah dipandang cocok untuk meningkatkan mutu pendidikan Indonesia.

A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Definisi MBS menurut Malen, Ogawa, dan Kranz (Mohrman, 1994:56) adalah sebagai berikut.

School-based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structure, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained.

Definisi di atas memberikan pengertian bahwa MBS secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang. Dornself (1996:1) menggunakan istilah *site-based management* sebagai padanan istilah *school-based management* yang diartikan sebagai berikut.



SBM describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions or the school. It often begins with decentralization; a delegation of certain power from the central office to the school that may include any range of power—from a few, limited areas to nearly everything.

Menurut Dornself, MBS adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dan pembuatan keputusan. MBS dimulai dengan desentralisasi, delegasi, kekuatan tertentu dari pusat ke sekolah yang meliputi jangkauan kekuasaan dari yang kecil dan yang terbatas sampai yang mencakup semua hal. Nurkholis (2003: 11) merumuskan bahwa MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung. Demikian Hasbullah (2007:70) menyatakan bahwa pada dasarnya MBS merupakan strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada penerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang bermutu atau berkualitas. Hal senada juga ditegaskan oleh Sagala (2007:156) bahwa konsep MBS adalah gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas sistem untuk membuat keputusan.

MBS menggambarkan suatu perubahan struktur dalam suatu sekolah yaitu bagaimana pembagian otoritas dan tanggung jawab antara pemerintah dan sekolah. Nurkholis (2003: 11) mengemukakan bahwa MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung.

MBS adalah bentuk reformasi pendidikan di mana pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*accountability*) dalam meningkatkan kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang menyeluruh dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat (Fattah dan Ali, 2003: 16). Selanjutnya ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memahami konsep MBS. *Pertama*, pengkajian konsep MBS terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuasaan, dan wewenang di tingkat sekolah. Dalam sistem keputusan hal ini dikaitkan dengan program dan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja sekolah.

Kedua, penelitian tentang program. MBS berkenaan dengan desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi *local stakeholders*. Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah perlu dihubungkan dengan efektivitas program. *Ketiga*, strategi MBS harus lebih menekankan elemen manajemen partisipatif. Pengalaman dalam implementasi MBS yang menekankan pada kekuasaan dari pada kemampuan profesional (pengetahuan dan keahlian) menyebabkan kegagalan menerapkan MBS.

Menurut Suryadi (2003: 7), beberapa aspek manajemen yang secara langsung dapat diserahkan sebagai urusan yang menjadi kewenangan tingkat sekolah adalah, yaitu: 1) menetapkan visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah; 2) memiliki kewenangan dalam penerimaan siswa baru sesuai dengan ruang kelas yang tersedia, fasilitas yang ada, jumlah guru, dan tenaga administratif yang dimiliki; 3) menetapkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang akan diadakan dan dilaksanakan oleh sekolah; 4) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan; 5) penghapusan barang dan jasa, dengan mengikuti pedoman dari pemerintah; 6) proses pengajaran dan pembelajaran; dan 7) urusan teknis edukatif yang lain yang sejalan dengan konsep peningkatan mutu berbasis sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan yang ditandai dengan memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Target utama MBS adalah pemberdayaan sekolah untuk secara mandiri meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Esensi MBS adalah pemberian otonomi pada sekolah, fleksibilitas, peningkatan partisipasi, dan kerja sama untuk mencapai mutu pendidikan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan MBS adalah salah satu model sistem pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan lebih luas dan kekuasaan lebih banyak kepada institusi sekolah untuk mengurus kegiatan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang



bersangkutan tanpa bertentangan dengan ketentuan yang berlaku dalam upaya menjadikan sekolah bermutu.

B. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Hadiyanto (2004:70) mengemukakan bahwa tujuan MBS adalah untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi, pemerataan serta akses pendidikan. Hal senada diungkapkan oleh Mulyasa (2002:25) bahwa MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Sementara itu, menurut Umaedi (2000:5) tujuan MBS adalah untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah sekolah serta tim kerja, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, penghargaan, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa ia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol, luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik yang bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, warga sekolah diberdayakan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tinggi.

Sedangkan Depdiknas (2002:4) menjelaskan bahwa tujuan MBS yaitu: 1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, 2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, 3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, dan 4) meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Fattah (2000:5) berpendapat bahwa MBS bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau *local stakeholders* mempunyai keterlibatan yang tinggi (*high involvement model*). Kekuatan model keterlibatan tinggi adalah memberikan kerangka dasar bahwa setiap unsur akan dapat berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan kesempatan pendidikan. Jika unsur-unsur yang terlibat memahami dan berkontribusi terhadap keberhasilan sekolah. Di dalam pandangan Depdiknas (2002:3) esensi



MBS adalah memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah. Sedangkan menurut Slamet PH (2000) MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumber daya manusianya seperti kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya. Pemberdayaan sumber daya manusia ini melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, pemberian tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya oleh sekolah yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa MBS bertujuan memberi wewenang, tanggung jawab, mengurus permasalahan sekolah, berdasarkan aspirasi atau kehendak warga sekolah. Pemberian wewenang dan tanggung jawab ini kemudian diharapkan dapat tercapai tujuan sekolah. Masing-masing sekolah diberi kewenangan untuk mengatur sekolahnya sesuai dengan potensi warga sekolahnya sehingga dapat menunjukkan keunggulan dan distingsi keunggulannya masing-masing dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.

C. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS secara esensial mengakomodasi dua tuntunan. *Pertama*, tuntunan peningkatan mutu sekolah yang mengacu pada model Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*). *Kedua*, tuntunan desentralisasi (otonomi) pendidikan. Sallis (1993:24) menjelaskan "*Quality can be defined as that which best satisfies and exceeds customers' needs and wants*". Berdasarkan definisi ini dapat dijelaskan bahwa sebuah layanan dapat dikatakan bermutu apabila dapat memuaskan para pelanggan yaitu memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Menurut Dornself (1996:2), karakteristik MBS yaitu:

effective education enlists everyone in children's education, b) the school-not the district, not the county, not the state-is the largest unit of educational effectiveness, c) decisions about the school are best made by those who know the school and its student, d) teachers help make decision about educational programs and the curriculum, e) individual



schools make decision about allocating money-decisions made with information not available to an entity outside of the school's daily operations, f) change lasts longer when those affected are partners in the decisions.

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan (Mulyasa, 2013:35). Karakteristik MBS secara inklusif memuat suatu elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi *input*, *proses* dan *output* sebagaimana disusun dalam Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6 Indikator kerangka sekolah sebagai sistem

Komponen	Subkomponen
Konteks	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan pengembangan diri dan peluang tamatan 2. Dukungan pemerintah dan masyarakat 3. Kebijakan Pemerintah 4. Landasan hukum 5. Kemajuan iptek 6. Nilai dan harapan masyarakat 7. Tuntutan otonomi 8. Tuntutan globalisasi
<i>Input</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi, misi, tujuan, sasaran 2. Kurikulum 3. Ketenagaan 4. Peserta didik 5. Sarana dan prasarana 6. Pembiayaan 7. Regulasi sekolah 8. Organisasi 9. Administrasi 10. Peran serta masyarakat 11. Budaya sekolah
Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses belajar mengajar 2. Manajemen 3. Kepemimpinan
<i>Output</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi akademik 2. Prestasi nonakademik 3. Angka mengulang 4. Angka putus sekolah



Komponen	Subkomponen
<i>Out Come</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan pendidikan 2. Kesempatan kerja 3. Pengembangan diri 4. Keuntungan pribadi dan sosial

Sumber: Hamid Muhamad (dalam Seminar Internasional tentang Manajemen Pendidikan yang Efektif di Hotel Cempaka - Jakarta, 29-30 Agustus 2004)

Sekolah yang akan menerapkan MBS perlu memiliki dan sekaligus memahami karakteristik program tersebut. Membahas masalah karakteristik MBS tentunya tidak lepas dari karakteristik sekolah yang efektif. MBS merupakan wadah atau kerangka sedangkan sekolah yang efektif merupakan isinya (Depdiknas, *Buku 1*, 2002: 13). Model MBS yang ideal harus memenuhi karakteristik MBS memuat elemen-elemen sekolah efektif yang di dalamnya terdiri dari *input*, *proses*, dan *output* sebagaimana disusun dalam Tabel 6 di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut.

1. Konteks Pendidikan

Konteks pendidikan adalah eksternalitas yang berpengaruh terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah dan karenanya harus diinternalisasikan ke dalam sekolah. Sekolah yang mampu menginternalisasikan konteks ke dalam dirinya akan membuat sekolah sebagai bagian dari konteks dan bukannya terisolasi darinya. Jika demikian, sekolah akan menjadi sekolah masyarakat dan bukannya sekolah yang berada di masyarakat. Konteks meliputi kemajuan iptek, nilai dan harapan masyarakat, dukungan pemerintah dan masyarakat, kebijakan pemerintah, landasan yuridis, tuntutan otonomi, tuntutan globalisasi, dan tuntutan pengembangan diri serta peluang tamatan untuk melanjutkan pendidikan ataupun untuk terjun di masyarakat.

2. Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia, karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan yakni berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses pendidikan. *Input* sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, pendidik, dan sumber daya lainnya yaitu peralatan, perlengkapan, dana dan sebagainya.



Input perangkat pendidikan meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, kurikulum, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Menurut Depdiknas (2002:7) ada beberapa karakteristik *input* pendidikan yang diharapkan yaitu: a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; b) sumber daya yang tersedia dan siap; c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; d) memiliki harapan dan prestasi yang tinggi; e) fokus pada pelanggan khususnya pada peserta didik; dan f) *input* manajemen. Karakteristik *input* manajemen tersebut harus dimiliki oleh sekolah yang mengimplementasikan MBS.

Penjelasan karakteristik tersebut secara ringkas adalah sebagai berikut.

a. Kebijakan, Tujuan, Sasaran, dan Mutu

Secara formal sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan (inkulkasi) sehingga pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya tersedia dan siap yaitu sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan, sebab tanpa sumber daya yang memadai baik itu manusia maupun nonmanusia proses pendidikan di sekolah tidak akan memadai dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Di dalam pelaksanaan MBS, sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Hal ini bukan berarti sumber daya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang ada di lingkungan sekolahnya. Sehingga diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumber daya yang ada di sekitarnya.

c. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi

Staf merupakan sumber daya manusia yang penting bagi pelaksanaan program sekolah, maka sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.



- d. **Memiliki Harapan dan Prestasi yang Tinggi**
Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya yang ada di sekolah.
- e. **Fokus pada Pelanggan**
Pelanggan terutama peserta didik merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah, maksudnya semua *input* dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari semua ini adalah bahwa penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh dan kepuasan yang diharapkan siswa dan orang tua.
- f. ***Input* Manajemen**
Input manajemen bahwa kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif. *Input* yang dimaksud meliputi; tugas yang jelas, rencana yang perinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak dan adanya sistem pengendalian mutu serta efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat tercapai.

3. **Proses Pendidikan**

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dan hasil proses ini nantinya memengaruhi *output*. Dalam pendidikan berskala mikro atau di tingkat sekolah yang dimaksud dengan proses adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi dengan penekanan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lain.



Sagala (2007:161) menegaskan bahwa karakteristik MBS adalah: a) prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif, b) kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa *entrepreneurship*, c) menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat, d) senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, e) melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja sesuai visi dan misi untuk mencapai tujuan dan target sekolah, f) kesejahteraan personel sekolah yang cukup, g) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara itu, menurut Hasbullah (2007:75) karakteristik utama dan efektif dalam penerapan MBS di sekolah mencakup otonomi, fleksibilitas, responsibilitas, perencanaan oleh kepala sekolah dan warga sekolah, deregulasi sekolah, partisipasi lingkungan sekolah, kolaborasi, dan kerja sama/kolegial antara staf sekolah, serta ada rasa peduli dari kepala sekolah dan guru. Menurut Depdiknas (2002:17), ada beberapa aspek pada sekolah yang menerapkan MBS antara lain: a) aspek keterbukaan sekolah, b) aspek kerja sama sekolah, dan c) aspek kemandirian sekolah. Karakteristik komponen proses pada aspek keterbukaan sekolah meliputi: (1) keterbukaan/transparansi manajemen, (2) pengelolaan keuangan, dan (3) akuntabilitas. Komponen proses pada aspek kerja sama sekolah karakteristiknya meliputi: (1) partisipasi sekolah dan warga masyarakat (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) proses pengambilan keputusan, (4) pengelolaan yang efektif tenaga kependidikan, (5) sekolah memiliki tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis, (6) sekolah memiliki komunikasi yang baik, dan (7) lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sedangkan karakteristik komponen proses pada aspek kemandirian sekolah sebagai berikut: (1) sekolah memiliki kewenangan (kemandirian), (2) pengelolaan kelembagaan, (3) pengelolaan program, (4) efektivitas proses belajar mengajar tinggi, (5) melakukan evaluasi dan perbaikan, (6) sekolah memiliki *sustainability*, (7) sekolah memiliki budaya mutu, (8) sekolah responsif dan antisipatif, dan (9) sekolah memiliki kemampuan untuk berubah.

Beberapa karakteristik proses di atas dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut.



a. Aspek Keterbukaan Sekolah

Aspek proses keterbukaan/transparansi berasal dari kata "*transparent*" yang artinya jelas atau jernih. Dengan demikian transparansi manajemen berarti bahwa lembaga tersebut dalam menjalankan tugas dan fungsinya bersifat terbuka dan sifat keterbukaan ini ditampilkan dalam bentuk pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, akuntabilitas, dan sebagainya yang selalu melibatkan warga sekolah dan *stakeholders* terkait lainnya sebagai alat kontrol.

b. Aspek Kerja Sama Sekolah

Sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerja sama antarfungsi dalam sekolah, antarindividu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

c. Aspek Kemandirian Sekolah

Sekolah memiliki kemandirian (kewenangan). Sekolah yang menerapkan MBS dituntut kemampuan dan kesanggupannya untuk tidak selalu tergantung pada atasannya. Indikasi kemandirian lembaga pendidikan setidaknya terlihat bagaimana manajemen yang dilakukan oleh lembaga untuk menggali sumber dana baik dari dalam maupun dari luar lembaga, memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebagai upaya menambah pendapatan lembaga, pengadaan unit produksi atau sejenisnya yang dapat menunjang pendanaan pendidikan.

4. Output Pendidikan

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik. *Output* prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah, lomba (bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). *Output* nonakademik misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian dan kepramukaan/Kepanduan Hizbul Wathan.



D. Prinsip Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Nurkholis (2003:52), teori yang digunakan MBS untuk mengelola didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

1. Prinsip Ekuifinalitas

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi, apalagi negara.

2. Prinsip Desentralisasi

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tidak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Prinsip ekuifinalitas yang diuraikan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilakan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak dan berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

3. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

MBS tidak mengingkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda dalam mencapainya. MBS menyadari pentingnya untuk mempersilakan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi SDM dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, serta mencapai tujuan berdasarkan kondisi masing-



masing. Karena dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

4. Prinsip Inisiatif Manusia

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

Keempat prinsip MBS tersebut dijadikan dasar operasional pelaksanaan MBS. Keterlaksanaan MBS sangat erat kaitannya dengan prinsip tersebut. Tiap-tiap sekolah dapat mengembangkan keunggulan sekolahnya masing-masing dengan tetap memperhatikan prinsip tersebut. Atas dasar prinsip tersebut maka keterlaksanaan MBS dapat berlangsung secara efektif.

E. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Keberhasilan implementasi MBS dapat dicapai melalui beberapa tahapan strategis yang mendukung ketercapaian tujuan MBS secara optimal. Menurut Slamet PH (2000:3), agar pelaksanaan MBS berhasil, upaya-upaya yang harus dilakukan dalam implementasi yaitu: 1) mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah; 2) melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah; 3) merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan nyata; 4) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya; 5) menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT;



6) memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap; 7) sekolah membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut; 8) melaksanakan program-program; dan 9) pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBS.

Implementasi MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Ketujuh strategi yang ditempuh dalam implementasi MBS di atas, diperjelas oleh Nurkholis (2003:135) sebagai berikut.

1. Melakukan Sosialisasi

Sekolah merupakan sistem yang merupakan unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Untuk itu semua unsur sekolah harus memahami konsep MBS "apa", "mengapa", dan "bagaimana" MBS diselenggarakan. Sosialisasi MBS ke seluruh unsur sekolah dapat dilakukan melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa.

2. Menentukan Tujuan Situasional Sekolah

Perumusan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan yang dihadapi. Tujuan situasional dalam rencana pengembangan sekolah pada umumnya mencakup langkah-langkah perumusan visi, misi, tujuan sekolah, dan strategi pelaksanaannya.

a. Visi

Setiap sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan kehidupannya. Perumusan visi sekolah sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan sekolah. Visi sekolah harus dikomunikasikan dengan baik sebagaimana yang diungkapkan oleh Foreman (Bush dan Coleman, 2000:10) sebagai berikut.



"Contemporary orthodox demands that leaders shall pass personal visions of a brighter future for themselves and their organization and will be able to communicate and demonstrate with vigor, persuasiveness, and conviction. Without vision, there can be no clear direction, no corporate way forward, and no commitment. Vision is the distinguishing feature of the leadership role".

Artinya dalam merumuskan visi seorang pemimpin harus melibatkan dan memperhatikan kemauan dan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Dengan demikian, seorang pemimpin yang membawa perubahan diharapkan membangkitkan dan menggerakkan orang lain untuk bersama-sama merumuskan visi.

b. Misi

Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi tersebut. Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

c. Tujuan dan Sasaran Situasional

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan apa yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah yang bersangkutan dan kapan tujuan akan dicapai. Sasaran adalah penjabaran tujuan yaitu sesuatu yang akan dicapai/dihasilkan sekolah dalam jangka waktu yang lebih singkat dibanding dengan tujuan sekolah. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa kecilnya sasaran tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah.

d. Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi untuk Pencapaian Sasaran

Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud antara lain pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah dengan masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.



3. Melakukan Analisis SWOT

Analisis *SWOT* dilakukan dengan maksud untuk mengenali kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Untuk mengetahui kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya dicapai melalui membandingkan faktor dengan kondisi nyata dengan faktor dalam kriteria kesiapan. Yang dimaksud dengan kriteria kesiapan adalah faktor yang memenuhi kriteria untuk mencapai tujuan/sasaran situasional yang diketahui melalui perhitungan atau pertimbangan-pertimbangan yang bersumber pada pencapaian sasaran.

4. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan

Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan yaitu tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan dan adanya ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang ditetapkan tidak akan dicapai. Langkah-langkah pemecahan persoalan pada hakikatnya adalah merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman agar menjadi kekuatan dan/atau peluang.

5. Membuat Rencana Jangka Pendek, Menengah, dan Jangka Panjang

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk merealisasikan program yang telah direncanakan. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan dalam melaksanakan MBS, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

6. Melaksanakan Program

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan



sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif dan menggunakan teori-teori yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

7. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan

Mengetahui tingkat keberhasilan program MBS, sekolah perlu melaksanakan evaluasi pelaksanaan program baik jangka pendek, maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dapat dilakukan setiap akhir semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Evaluasi program jangka menengah dilakukan setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Dengan evaluasi ini dapat diketahui kelemahan dan kekuatan program untuk diperbaiki pada tahap-tahap berikutnya.

PT REMAJA ROSDAKRYA



BAB VII

MANAJEMEN MUTU SEKOLAH

Peningkatan mutu sekolah merupakan fondasi untuk terciptanya pendidikan yang berkualitas. Mutu sekolah merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional selain isu-isu lainnya seperti pemerataan, relevansi, dan efisiensi manajemen sekolah. Dewasa ini upaya peningkatan mutu sekolah terus dilakukan oleh berbagai pihak baik oleh pihak yayasan sekolah maupun pemerintah sendiri. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikannya.

Sekarang ini pendidikan berada di bawah tekanan hebat untuk melakukan perubahan. Program restrukturisasi diterapkan untuk memperbaiki kinerja guru, pengayaan kurikulum, memenuhi permintaan bisa menampung lebih banyak peserta didik, dan memperbaiki koneksi sekolah. Upaya-upaya perubahan dalam pendidikan itu hanya melahirkan sedikit keberhasilan karena mereka hanya memiliki pandangan sempit tentang pendidikan. Mutu, pada sisi lain memandang pendidikan sebagai sebuah sistem total yang dibentuk sejumlah komponen internal dan eksternal. Hanya dengan memperbaiki



keseluruhan sistem pendidikan maka para profesional pendidikan dapat membuat perbaikan mutu seperti yang diminta masyarakat (Arcaro, 1995:33).

Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh (Mulyasa, 2005:31). Banyak upaya yang telah dilakukan pemerintah maupun pihak swasta dalam meningkatkan mutu pendidikan, baik itu dilakukan melalui pendekatan struktural yang bersifat *top down* maupun pendekatan kultural yang bersifat *bottom up*. Peningkatan mutu sekolah melalui pendekatan struktural sering kali dilakukan oleh pemerintah misalnya melalui penataan ulang berbagai komponen, pengaturan, peraturan-peraturan, pelatihan-pelatihan manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, peningkatan kualitas guru, dan penyempurnaan kurikulum sekolah hingga pemenuhan sarana dan prasarana sekolah. Sedangkan peningkatan mutu sekolah melalui pendekatan kultural yaitu perubahan berasal dari dalam sekolah sendiri seperti penguatan karakter peserta didik, gerakan literasi sekolah, dan lain sebagainya.

Banyak upaya yang telah dilakukan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan, di antaranya adalah Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP), Cara Belajar Peserta didik Aktif (CBSA), Sekolah unggulan dan sekolah plus, pengembangan sekolah seutuhnya, dan yang saat ini diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M). Penyebab belum tercapainya hasil seperti yang diharapkan ialah dapat disebabkan programnya kurang baik atau kurang tepat, program tidak dilaksanakan dengan baik, atau prasyarat belum dipenuhi (Mardapi, 2001). Selain itu, Indra Djati Sidi mengemukakan bahwa telah diupayakan tidak kurang 12 strategi pembangunan pendidikan nasional, antara lain: 1) menerapkan perencanaan berbasis kompetensi lokal, 2) meningkatkan pemerataan pendidikan, 3) menetapkan sistem manajemen mutu secara menyeluruh, 4) *me-review* kurikulum secara periodik serta mengembangkan implementasi kurikulum secara kontinu, 5) merancang proses penerapan pendekatan dan metode serta isi pendidikan yang memberi kesempatan luas kepada peserta didik dan warga belajar untuk mengembangkan potensi kemampuannya secara luas, 6) meningkatkan sistem manajemen sumber pendidikan yang lebih adil dan memadai serta mendayagunakan



dan memobilisasi sumber dana secara efisien, 7) menyusun rambu-rambu kebijakan pengembangan program pendidikan yang luwes, 8) membuat peraturan perundangan yang mengatur perimbangan peran pemerintah dan nonpemerintah dalam pendidikan secara komprehensif, 9) mengurangi unit birokrasi yang dipandang kurang bermanfaat, 10) mengupayakan secara konsisten dukungan dana yang memadai terutama untuk prioritas program pendidikan sebagai *public goods*, 11), menjaga konsistensi dan berkelanjutan internalisasi nilai-nilai pendidikan nasional di antara tiga pusat pendidikan; yaitu keluarga, sekolah, dan masyarakat, dan 12) mengkaji pendekatan pembelajaran yang berorientasi pada *life skill*.

Upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan ini disebabkan antara lain: 1) masalah manajemen pendidikan yang kurang tepat; 2) penempatan tenaga tidak sesuai dengan bidang keahliannya (termasuk di dalamnya pengangkatan kepala madrasah/sekolah yang kurang profesional bahkan hanya mengutamakan nuansa politis dari pada profesionalisme); 3) penanganan masalah bukan pada ahlinya; 4) pemerataan kesempatan; 5) keterbatasan anggaran yang tersedia, dan 6) diskriminasi kebijakan pemerintah pada sekolah/madrasah swasta dan negeri, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat diwujudkan secara signifikan.

Permasalahan mutu sekolah merupakan permasalahan yang paling serius dan paling kompleks. Mutu sekolah itu menjadi cita-cita bersama seluruh pemikir, penyelenggara dan praktisi pendidikan, namun kadang kala terjadi ketidakseimbangan antara produk kerja inovasi manajemen sekolah dan aplikasinya di sekolah-sekolah. Dari sekian banyak upaya yang telah dilakukan menimbulkan sebuah pertanyaan ada apa sebenarnya dengan mutu sekolah sehingga banyak menghabiskan energi tetapi hasilnya belum riil dan proporsional? Untuk menjawabnya dibutuhkan analisis secara komprehensif mengenai mutu pendidikan.



A. Pengertian Mutu

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2001: 768), mutu adalah berkaitan dengan baik buruk suatu benda; kadar; atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat (Depdiknas, 2002:7). Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile* (Suryosubroto, 2004:210). Berdasarkan terminologi tersebut menunjukkan bahwa mutu adalah paduan sifat-sifat dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit peserta didik yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan (Sallis, 1993:51-53).

Terkait dengan konsep absolut dan relatif di atas, dalam konteks pendidikan kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pendidikan berkualitas apabila:

- 1) pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat, dan kreativitasnya.
- 2) Pelanggan eksternal, meliputi: a) eksternal primer (para peserta didik)



menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara yang bertanggung jawab. Para peserta didik menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab akan hidupnya. b) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah, dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan. c) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas), para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga memengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial (Nurkholis, 2003:68).

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha "jasa" yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya yang utamanya yaitu kepada mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Para pelanggan layanan pendidikan terdiri dari berbagai unsur paling tidak empat kelompok. *Pertama* yang belajar, bisa merupakan mahasiswa didik/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. *Kedua*, para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). Pelanggan lainnya yang *ketiga* bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna *output* pendidikan (*tertiary external customers*). Selain itu, yang *keempat*, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*). Walaupun para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas dari suatu lembaga pendidikan mereka akan diuntungkan, baik kebanggaan maupun finansial (Sallis, 1993:68).



Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut. Dengan perkataan lain, peningkatan mutu hendaknya berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan *stakeholders*, baik *stakeholder* internal maupun *stakeholders* eksternal. Kepuasan dan kebanggaan dari pelanggan sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

B. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. Dalam konteks mutu pendidikan, pada hakikatnya tujuan lembaga pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan maka lembaga dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha atau kegiatan manajemen mutu harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam tiga hal, yakni *input* (masukan), proses, dan *output* (keluaran) (Rohiat, 2009:52). *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya manusia meliputi (kepala sekolah, guru, karyawan, dan peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan, dsb.). *Input* perangkat lunak meliputi (struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dsb.) *Input*



harapan berupa (visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai sekolah). Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan program, proses pembelajaran, proses monitoring, dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengoordinasian dan penyerasian *input* dilakukan secara harmonis sehingga menciptakan pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari (kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya). Kualitas sekolah bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (a) prestasi akademik (nilai ulangan umum, nilai Ujian Nasional, karya ilmiah, lomba akademik) dan (b) prestasi nonakademik (IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan pengembangan diri).

Pada tingkat sekolah, mutu dapat dirumuskan sebagai tingkat keberhasilan sekolah dalam mewujudkan *output* yang diharapkan. Persoalannya adalah hal-hal apa saja yang dapat disebut sebagai indikator dari tingkat keberhasilan sekolah? Umumnya orang menganggap suatu sekolah cukup berhasil jika para lulusannya (sekurangnya sebagian besar di antaranya) memiliki karakteristik yang diharapkan, baik meliputi aspek kemampuan intelektual/ akademik, maupun aspek watak dan keterampilan. Sebagai contoh, sebuah SMA dapat dianggap berhasil jika banyak lulusannya diterima di perguruan tinggi yang baik, karena ini sesuai dengan misi yang diemban oleh SMA, yaitu mempersiapkan peserta didik untuk memasuki perguruan tinggi. Atau sekurangnya, sebuah SMA dapat dikatakan berhasil jika berdasarkan evaluasi akhir para lulusannya memenuhi persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan watak yang diharapkan. Selain itu, ada pula yang menganggap tingkat kepuasan konsumen, yaitu peserta didik, orang tua pihak lain yang memiliki harapan terhadap sekolah, sebagai salah satu indikator dari mutu sekolah (Umar, 2011: 40).



Di dalam kerangka mutu pendidikan, antara *input*/masukan, proses, dan *output* atau hasil pendidikan saling berhubungan. Artinya, untuk menghasilkan *output* pendidikan yang bermutu, dipengaruhi oleh proses pendidikannya, dan proses pendidikan yang bermutu akan dapat menghasilkan *output* yang lebih bermutu bilamana didukung oleh *input* pendidikan yang bermutu pula. Sekolah dapat dikatakan bermutu jika *input*, proses, dan *output* pendidikannya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan, baik internal maupun eksternal. Dalam hal ini, manajemen mutu sekolah merupakan kemampuan sekolah dalam mendayagunakan sumber daya pendidikan baik sumber daya manusia maupun nonmanusia untuk meningkatkan kemampuan *input*, proses, dan *output* pendidikan guna memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Dengan demikian, seluruh kegiatan manajemen diarahkan pada tuntutan dan kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan (*stakeholders*). Bila *performance*-nya baik dan dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh *stakeholders/user* pendidikan, maka sekolah tersebut dapat dikatakan unggul.

Formula *input*, proses, dan *output* pendidikan dalam upaya mewujudkan hasil pendidikan yang unggul/istimewa dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7 Korelasi antara *input*, proses, dan *output* dalam pendidikan

No	Keadaan <i>Input</i>	Keadaan Proses	Keadaan <i>Output</i>
1	Baik	Sangat Baik	Unggul/Istimewa
2	Baik	Baik	Pasti baik
3	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
4	Baik	Jelek	Sedang
5	Sedang	Istimewa	Baik Sekali
6	Sedang	Baik	Meningkat
7	Sedang	Sedang	Tetap
8	Sedang	Jelek	Makin jelek
9	Rendah	Sangat Istimewa	Baik
10	Rendah	Baik	Sedang



11	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
12	Rendah	Jelek	Pasti Rendah

Sumber: Qomar (2007: 207-209)

Tabel 7 menunjukkan bahwa sekolah tidak boleh mengabaikan dan menganggap remeh proses pembelajaran dan proses pendidikan di sekolah karena untuk mencapai *output* yang unggul/istimewa dan berkemajuan, proses pendidikan lebih berpengaruh dominan daripada *input* pendidikan. Apapun dan bagaimanapun *input* sekolah, kontribusi proses pendidikan sangat besar dalam menghasilkan *output* yang unggul. Hal ini menuntut perubahan *mindset* kepala sekolah dan guru yang menganggap rendahnya *output* sekolah dititikberatkan pada *input*-nya yang rendah. Padahal sesungguhnya setiap anak didik memiliki potensi tumbuh kembang sehingga baik tidaknya hasil tumbuh kembang tersebut, dominan merupakan hasil dari proses pendidikannya. Oleh karena itu, para pengelola pendidikan harus menguatkan mutu prosesnya ketimbang mempersoalkan mutu *input*-nya. Hal ini membutuhkan komitmen yang tinggi dan kerja keras dari pengelola, tenaga kependidikan, terutama guru di sekolah.

C. Budaya Mutu

Bermutu dan berkeunggulan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari jaminan mutu sekolah. Sekolah yang bermutu tentu sekolah yang berkeunggulan baik unggul kompetitif maupun komparatif, dan sekolah yang memiliki kedua keunggulan tersebutlah yang mendapatkan kepercayaan masyarakat dan tidak akan ditinggal oleh masyarakat karena sebagai jaminan dari mutu sekolah. Di sisi yang lain, budaya berkeunggulan merupakan perintah agama (Islam) untuk berlomba-lomba dalam kebaikan (*fastabiqu al-Khairat*) karena manusia yang memiliki keunggulan dalam kebaikanlah yang mendapat derajat yang lebih tinggi.



Sekolah yang bermutu tentu memiliki budaya mutu yang tinggi. Setiap elemen sekolah berkesadaran mutu dan membudayakan mutu sehingga pengelolaan sekolah harus berbasis pada mutu pula. Mutu menjadi cita-cita sekolah dan untuk mencapai cita-cita tersebut maka semua program kegiatan sekolah harus berdasarkan pada standar mutu yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah.

Menurut Sagala (2007:170) peningkatan mutu sekolah diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna. Dalam konteks ini, ada dua peran utama yang harus dimainkan pihak sekolah, yaitu mendidik pelajar dengan beragam mata pelajaran/keterampilan kognitif dan pengetahuan. Peran yang lain adalah mendidik pelajar dalam pengembangan individu dan sosial (Fullan, 1982:10). Dalam pandangan Fullan, sekolah efektif (bermutu) adalah sekolah yang mampu mengantarkan dan memfasilitasi peserta didik sehingga potensi akademis dan perkembangan individu-sosial dapat diaktualisasikan secara optimal (Ali, 2009: 122).

Dalam memainkan kedua peran utama tersebut, kepala sekolah dapat menciptakan suasana akademis yang baik. Kepala sekolah dapat melakukan langkah-langkah yang konkret untuk membantu pengembangan orientasi akademis dan nonakademis. Menurut Davis dan Thomas (2006:29-30) terdapat delapan kategori yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah.

Pertama, kepala sekolah dapat memainkan peran aktif dalam meningkatkan kesadaran perlunya perbaikan sekolah, harapan prestasi yang lebih tinggi, dan pencapaian konsensus untuk perubahan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan mutu sekolah merupakan hasil dari konsensus bersama sehingga masing-masing elemen sekolah memiliki kesadaran dan komitmen bersama terhadap mutu yang diharapkan.

Kedua kepala sekolah dapat aktif dalam penciptaan perbaikan yang konkret itu sendiri. Kepala sekolah juga dapat mendatangkan keterlibatan orang tua dalam upaya pengajaran sekolah. Hal ini untuk membangun



sinergisitas kerja sama antara sekolah dengan orang tua dalam mendidik peserta didik di sekolah dan di rumah.

Ketiga, kepala sekolah dapat menciptakan sistem hadiah untuk peserta didik dan guru yang mendukung orientasi akademis dan merangsang keunggulan dalam penampilan peserta didik dan guru. Hal ini sebagai wujud apresiasi, perhatian, penghargaan, dan motivasi serta kepedulian dari sekolah pada peserta didik dan guru yang berprestasi.

Keempat, tingkah laku sentral kepala sekolah yang efektif adalah dengan *monitoring* perkembangan peserta didik, khususnya seperti tercermin dalam nilai tes tiap tingkatan, tiap kelas, dan tiap peserta didik. Tindakan ini secara intrinsik mencerminkan fokus dan nilai akademis. *Monitoring* ini diperlukan untuk memantau sekaligus mengantisipasi atas gradasi nilai peserta didik sehingga dapat dilakukan tindakan preventif agar nilai peserta didik tetap berada dalam tingkatan yang baik.

Kelima, kepala sekolah dapat memperoleh sumber-sumber material dan personal yang diperlukan untuk pengajaran yang efektif dan menggunakannya secara kreatif sesuai dengan prioritas akademik. Dalam hal ini, kualitas mengajar guru selalu ditingkatkan baik secara personal maupun kolektif di dalam sekolah melalui forum-forum seminar, *workshop*, lokakarya, MGMP, dan sebagainya.

Keenam, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap penciptaan lingkungan yang tertib dan aman. Ada banyak saran yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam penciptaan lingkungan, antara lain: a) menjaga proses belajar mengajar dari interupsi atau gangguan. Misalnya membatasi sistem panggilan yang bersifat umum, seperti membatasi panggilan telepon yang tidak penting untuk waktu-waktu tertentu; b) mengembangkan kebijakan yang jelas dan konsisten. Cara lain dengan mempromosikan pengikut sesuai dengan aturan dan peraturan; c) memberdayakan partisipasi peserta didik dalam penciptaan lingkungan akademik melalui pengondisian sejumlah peserta didik untuk ikut berpartisipasi. Misalnya dalam kegiatan klub akademik, kompetisi seperti komputer, bahasa, dan olahraga; d) mengungkapkan minat dan kesenangan peserta didik melalui penelusuran riwayat kesehatan peserta didik, keluarga, kelas, aktivitas, dan yang berkenaan dengan kehidupan sosial peserta didik; e) disiplin, jika perlu mengeluarkan peserta didik, atau



kebijakan lain menghadapi peserta didik yang suka mengintimidasi kawan, membuat kekacauan, dan keributan.

Ketujuh, kepala sekolah memonitor faktor lain yang berkaitan dengan hasil belajar, faktor yang terkait dengan perbaikan yang secara implisit menekankan suasana/budaya akademik. Hal ini penting dilakukan kepala sekolah sebagai bentuk kesiagaan dalam menjaga prestasi sekolah.

Kedelapan, fungsi utama kepala sekolah yang efektif adalah mengamati guru dalam kelas dan merundingkan dengan mereka tentang cara menangani masalah dan perbaikan pengajaran. Dalam hal ini dilakukan pula tindak lanjutnya untuk mengatasi masalah guru dalam pembelajaran, karena pembelajaran yang bermutu akan menjadikan hasil pembelajaran yang bermutu pula.

Kedelapan tindakan di atas membutuhkan kerja keras dan komitmen dari kepala sekolah. Tentu yang dibutuhkan adalah kepala sekolah yang punya semangat yang kuat, energik, gesit, tekun, dan berani pada tantangan progresif untuk kemajuan sekolah. Hasnun (2010:26-27) menambahkan bahwa untuk menciptakan sekolah yang bermutu, kepala sekolah dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

- a) Rancang visi, misi, dan tujuan sekolah dengan baik.
- b) Susun program sekolah yang terukur sesuai kondisi sekolah dan kondisi masyarakat.
- c) Sekolah membuat program harian, mingguan, bulanan, tahunan dan tetapkan siapa yang melakukannya.
- d) Wakil kepala sekolah, guru, guru pembina, dan guru bimbingan bekerja sesuai tugas berdasarkan program yang dibuat.
- e) Semua guru dilibatkan dan dimotivasi untuk berpikir kreatif dan melakukan inovasi dalam kegiatan pembelajaran.
- f) Bangun kerja sama yang harmonis dengan orang tua peserta didik, masyarakat, dunia usaha, dan pihak-pihak terkait untuk memperoleh dukungan dana.
- g) Lakukan supervisi kelas secara periodik.
- h) Adakan kegiatan KKG, MGMP, *workshop*, diskusi, seminar kelas, dan kegiatan ilmiah dengan melibatkan pihak-pihak terkait.



- i) Ciptakan keharmonisan, kekeluargaan, kenyamanan, dan keamanan di sekolah.
- j) Hindari guru membuat kelompok tertentu, sifat apriori, dan menunggu perintah.
- k) Lakukan evaluasi, penilaian, program tindak lanjut, perbaikan, dan pengayaan.

Di dalam pencapaian mutu sekolah, setiap sekolah berorientasi pada dua keunggulan mutu, yaitu keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif. Kedua paradigma keunggulan tersebut menjadi misi dan tujuan sekolah untuk mencapainya. Keunggulan kompetitif lebih berorientasi pada keunggulan akademik, maka masing-masing sekolah dengan standar mutu yang sama berlomba-lomba memenangkan persaingan akademik dalam berbagai arena seperti Ujian Nasional. Sekolah yang mampu bersaing secara akademik bahkan dapat mengungguli sekolah lainnya akan dipandang oleh masyarakat memiliki mutu akademik yang unggul. Oleh karena itu, dalam paradigma keunggulan kompetitif lebih mengutamakan kualitas ketimbang kuantitas. Sedangkan keunggulan komparatif lebih berorientasi pada keunggulan nonakademik. Masing-masing sekolah memiliki keunggulan komparatif yang sangat variatif dan di sini dituntut disparitas keunggulannya yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan dan pembelajaran harus dapat menggapai kedua keunggulan itu, karena dalam pandangan masyarakat modern, sekolah yang mampu bersaing dan mampu menunjukkan keunggulannya yang dapat memberikan kepuasan pada masyarakat sebagai hasil dari proses pendidikan di sekolah. Persaingan sekolah negeri dan sekolah swasta di dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat di mana masing-masing sekolah dituntut untuk dapat membuktikan keunggulannya pada masyarakat sebagai *stakeholders* sekolah. Oleh karena itu, menurut Widodo (2017) sekolah harus membudayakan keunggulan kompetitif dan komparatif dengan melakukan berbagai strategi, di antaranya sebagai berikut.

Pertama, menggali dan mengembangkan potensi peserta didik. Potensi peserta didik sangatlah holistik dan setiap peserta didik memiliki potensi emas yang berbeda-beda sehingga menjadi tugas sekolah untuk mengembangkannya. Pengembangan potensi tersebut dilakukan oleh pihak

sekolah dengan memberdayakan semua potensi sekolah dan di sinilah diuji kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dalam memberdayakan sumber daya sekolah. Kepala sekolah yang mampu memberdayakan maka akan menghasilkan peserta didik-peserta didik yang berkeunggulan, sementara kepala sekolah yang tidak mampu memberdayakan sumber daya sekolahnya akan menghasilkan peserta didik yang kurang berkeunggulan. Pembinaan dan pengembangan potensi secara intensif dan berkelanjutan sebagai wujud komitmen berkeunggulan ini dapat dilakukan dengan bersinergi dengan orang tua maupun pihak luar sekolah.

Kedua, sekolah memfasilitasi keunggulan potensi peserta didik dalam ajang kompetisi internal dan eksternal. Berkompetisi sebagai bentuk aktualisasi peserta didik di dalam sekolah dan di luar sekolah. Budaya kompetisi antarpeserta didik yang diwujudkan dalam budaya berprestasi baik akademik maupun nonakademik harus difasilitasi oleh sekolah. Budaya berprestasi merupakan bentuk budaya sekolah yang menjadi poin utama di setiap sekolah. Prestasi yang diperoleh oleh sekolah juga dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan sekolah. Semakin banyak prestasi yang diraih oleh sekolah maka dapat mengembangkan semangat untuk berprestasi baik akademik maupun nonakademik. Budaya prestasi akademik yang menjadi barometer keunggulannya nilai ujian nasional dipandang oleh sekolah sebagai target yang harus tercapai sehingga upaya gerakan sekolah dalam bidang akademik diarahkan pada pencapaian nilai tertinggi. Sementara budaya berprestasi nonakademik menjadi diferensiasi dengan sekolah lain sehingga dapat menjadi keunggulan komparatif sekolah.

Ketiga, sekolah melakukan diferensiasi keunggulan dengan sekolah lain. Berdasarkan penggalan potensi yang ada di sekolah, pihak sekolah harus mampu mencari celah yang tidak menjadi keunggulan sekolah lain. Pihak sekolah memberdayakan kelebihan atau keunggulan yang dimiliki oleh sumber daya sekolah dan menggarap program keunggulan tersebut sehingga menjadi keunggulan komparatif yang dibanggakan oleh sekolah dan menjadi ciri khusus sekolah. Dalam hal ini, berlaku istilah *lakukan yang tidak biasa dilakukan oleh orang lain maka akan menjadi yang luar biasa, tetapi jika melakukan yang biasa saja, maka akan menjadi yang biasa-biasa saja*”.



Keempat, sekolah perlu memperbanyak jaringan kerja sama dengan berbagai pihak untuk menyiapkan keunggulan sekolahnya dan melakukan *branding* sekolah. Sekolah dapat melakukan jejaring antarjenjang maupun sesama jenjang, baik pada sekolah negeri maupun pada sekolah swasta sehingga akan semakin terbuka peluang kompetisi dan komparasi antarsekolah. Sekolah swasta dalam satu yayasan misalnya dapat berkolaborasi dalam membangun jejaring untuk mencapai keunggulan komparatifnya dengan sekolah lainnya. Membangun jejaring kerja sama juga sebagai bentuk *image building* bagi sekolah untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat sehingga akan terbangun dengan baik *institutional building* dan *trust building* sebagai pilar keunggulan sekolah.

Keempat langkah strategis tersebut sebagai alternatif sekolah dalam membudayakan keunggulan kompetitif dan komparatif. Keunggulan adalah suatu keniscayaan bagi sekolah, masing-masing sekolah harus berlomba-lomba mencapai dan menunjukkan keunggulannya karena keunggulan merupakan bentuk nyata hasil dari suatu proses pendidikan di sekolah dan dengan keunggulannya pulalah masing-masing sekolah akan dapat lebih eksis dalam mendapatkan hati masyarakat.

D. Jaminan Budaya Mutu

Di dalam kerangka mutu sekolah, setiap sekolah diminta untuk dapat memberikan jaminan ataupun garansi mutu terhadap masyarakat (orang tua) sebagai *stakeholders* pendidikan. Orang tua saat ini mulai cerdas dalam mencari dan menyekolahkan anak didik, sekolah yang dapat memberikan jaminan mutulah yang akan dicari meskipun dalam wilayah geografis yang terpencil dari perkotaan. Di sisi yang lain, bentuk kecerdasan orang saat ini ialah orang tua tidak merasa berat untuk mengeluarkan biaya pendidikan yang lebih tinggi asalkan sekolah dapat memberikan jaminan mutunya. Artinya, bagi orang tua suatu jaminan mutu pendidikan anak-anaknya adalah hal yang utama dengan produk atau hasil pendidikan sekolah dapat memberikan kepuasan pada orang tua.

Oleh karenanya, agar hasil pendidikan sekolah bermutu setiap sekolah harus dapat memberikan jaminan mutu sekolahnya. Ada tiga aspek jaminan mutu sekolah yang akan diuraikan berikut ini.

Pertama, leading and managing. Kepala sekolah sebagai lokomotif kemajuan sekolah memiliki peran utama sebagai *leader* dan *manager*. Kedua peran ini ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Sebagai *leader* (pemimpin), kepala sekolah berperan memberikan pengaruh pada warga sekolah dan menggerakkan sumber daya sekolah agar dapat memainkan perannya secara profesional dan proporsional untuk mencapai tujuan sekolah. Scheerens dan Bosker (1997: 207) berpendapat bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Mulyasa (2004:126) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut: 1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif; 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; 3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; 5) bekerja dengan tim manajemen; serta 6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Selain peran sebagai pemimpin, kepala sekolah juga mempunyai peran sebagai manajer. Sebagai manajer, kepala sekolah berkewajiban menjaga stabilitas sekolah agar sesuai dengan koridor jalan regulasi yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun yayasan bagi sekolah swasta. Kepala sekolah sebagai manajer berperan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan semua program sekolah. Guna mencapai keberhasilan dalam tugas manajernya, menurut Katz (Danim, 2002:134) ada tiga komponen keterampilan yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang kepala sekolah, yaitu: 1) *technical skill* (kemampuan teknik), 2) *human skill*



(kemampuan hubungan kemanusiaan), dan 3) *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berkaitan dengan pemanfaatan alat-alat, prosedur, metode, dan teknik dalam suatu kegiatan manajemen secara baik dan benar. Sedangkan kemampuan kemanusiaan ialah kemampuan untuk membangun dan membina hubungan yang humanis sehingga terwujud pola kerja yang harmonis bahkan humoris untuk terciptanya kinerja yang lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendesain, melakukan, mengoordinasikan, dan menyinergikan seluruh komponen dalam kegiatan sekolah.

Di sini penulis tegaskan bahwa fokus garapan kepala sekolah sebagai manajer, yaitu kepala sekolah memiliki keterampilan manajerial yang baik dan mampu melaksanakan fungsi manajemen sekolah dengan benar. Oleh karena itu, efektivitas manajemen sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah serta kemampuannya sebagai pemimpin sekolah yang dapat memanfaatkan sumber-sumber potensial sekolah secara efektif dan efisien guna ketercapaian mutu sekolah.

Kedua, learning process. Proses belajar peserta didik di sekolah merupakan kegiatan inti dari kegiatan di sekolah. Di sinilah para peserta didik memperoleh sejumlah pengalaman belajar baik yang bersifat kognitif, afektif, dan psikomotorik. Ketiga pengalaman belajar tersebut diterima peserta didik secara simultan dalam kegiatan belajar di sekolah dan sebagai hasil dari pengalaman belajar itu diharapkan peserta didik menjadi anggun moralnya, unggul intelektualnya, dan mengamalkannya dalam kehidupan yang memberikan nilai positif pada dirinya dan orang lain. Oleh karena itu, sekolah harus dapat memberikan jaminan akhir dari sebuah proses belajar peserta didik di sekolah, sehingga semua pemberian pengalaman belajar peserta didik dilaksanakan dengan sebenar-benarnya.

Peran kepala sekolah dalam *learning process* ini ialah memastikan bahwa peserta didik dapat belajar dengan nyaman dan menyenangkan, iklim belajar yang kondusif, dan memonitor kemajuan belajar peserta didik. Edmonds (Kompri, 2017:116) menegaskan bahwa karakteristik sekolah yang efektif, yaitu kepala sekolah dan guru memiliki komitmen dan perhatian yang tinggi terhadap perbaikan mutu pembelajaran dan guru-guru memiliki harapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi peserta didik.

Ketiga, teaching process. Kegiatan mengajar di sini ditekankan pada tugas mengajar guru. Proses mengajar guru sangat erat pengaruhnya pada hasil belajar. Guru yang baik dalam mengajar (dari persiapan, inti, dan penutup) akan menghasilkan luaran belajar yang bermutu. Di sinilah pentingnya penguatan proses pembelajaran karena dasar utama sekolah yang bermutu adalah pembelajaran yang bermutu pula.

Peran guru dalam menciptakan pembelajaran yang bermutu sangatlah penting. Guru selalu dituntut untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalnya. Rizali, dkk (2009:17) menyatakan bahwa seorang guru profesional bak seorang koki yang dapat diminta untuk membuat masakan jenis apapun sepanjang bahan dan peralatannya tersedia. Seorang koki bahkan bisa membuat masakan yang enak meski bahan dan peralatannya terbatas. Oleh karena itu, kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa mutu gurunya baik. Kepala sekolah memastikan bahwa pembelajaran di kelas berlangsung dengan baik, tidak terjadi jam kosong, atau guru terlambat masuk kelas dan sebagainya, karena menurut Fink dan Resnick (Stronge, et.al, 2008:13) di sekolah-sekolah yang efektif, kepala sekolah mampu menilai kualitas pengajaran dan berbagi pengetahuan tentang pengajaran secara mendalam dengan guru.

E. Strategi Meningkatkan Mutu Sekolah

Dalam kerangka memenuhi tuntutan dan kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan diperlukan strategi yang jitu. Strategi tersebut diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan melalui optimalisasi sumber daya sekolah yang secara langsung dapat meningkatkan mutu sekolah.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Meningkatkan mutu sekolah dapat pula ditingkatkan melalui beberapa cara, seperti: 1) meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui Ujian Nasional atau Ujian Daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*); 2) membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran



melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*); 3) menciptakan kesempatan baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur; 4) meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik; 5) membantu peserta didik memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan (Nurkholis, 2003: 78-79).

Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan salah satu pendekatan dalam usaha melakukan perbaikan, peningkatan dan perubahan secara berkelanjutan atas proses, jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Namun, pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu: 1) fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal; 2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; 3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; 4) memiliki komitmen jangka panjang; 5) membutuhkan kerja sama tim; 6) memperbaiki proses secara berkesinambungan; 7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; 8) memberikan kebebasan yang terkendali; 9) memiliki kesatuan tujuan; dan 10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Kambey, 2004: 34-45).

Strategi di atas menguatkan bahwa orientasi peningkatan mutu terletak pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan/*stakeholder*. Kepuasan dan kebanggaan pelanggan yang menerima layanan pendidikan harus diprioritaskan. Hal ini menimbulkan konsekuensi bahwa pemberian kepuasan secara terus menerus dan berkelanjutan harus ditingkatkan karena kepuasan pelanggan merupakan proses yang selalu berubah. Penekanan pada pemberian kepuasan kepada *stakeholder* merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan Islam, jika lembaga tersebut menginginkan untuk mampu bersaing. Hal ini menuntut pengelola lembaga pendidikan Islam harus dapat membaca kecenderungan masyarakat ke depan sehingga dapat menentukan strategi apa yang dapat dilakukan terkait dengan penjaminan mutu pendidikan.



Keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, sekolah dikatakan berhasil jika:

- a. Peserta didik puas dengan layanan sekolah. Misalnya puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan guru maupun pimpinan, dan puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Intinya peserta didik menikmati situasi sekolah.
- b. Orang tua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya, puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan peserta didik maupun program-program sekolah.
- c. Pihak pemakai. Penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, dan masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan.
- d. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah. Misalnya dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, honorarium/gaji, dan sebagainya (Depdikbud, 1998:151).

Untuk mewujudkan keberhasilan tersebut, menurut Qomar (2007:205) ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajer atau pimpinan sekolah yaitu sebagai berikut.

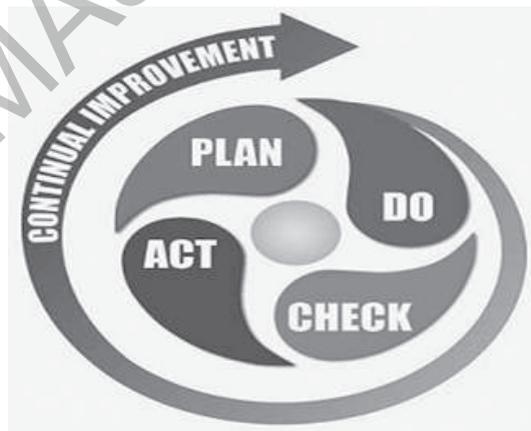
- a. Berusaha memuaskan peserta didik/santri/mahasiswa dengan melengkapi fasilitas belajar, meningkatkan profesionalisme guru/ustaz/dosen, mengondisikan lingkungan belajar yang kondusif, memberikan jaminan rasa aman, nyaman dan tenteram, serta menghadirkan situasi pembelajaran yang menghibur.
- b. Berusaha memberikan layanan yang prima dan memuaskan pegawai dengan cara menaikkan gaji dan fasilitas, perhatian, menjaga pola hubungan dan komunikasi dengan mereka, memperlancar jenjang karier, dan memberdayakan potensi mereka melalui berbagai pelatihan, *workshop*, diskusi, seminar, kursus, dan lain sebagainya.
- c. Berusaha meyakinkan orang tua peserta didik/santri bahwa putra-putrinya terjamin baik keamanannya, fisik dan psikisnya melalui program-program bimbingan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Di samping itu,



- juga berusaha melibatkan orang tua untuk mendeteksi perkembangan anak dan jenis-jenis program bimbingan.
- d. Berusaha membuktikan kemampuan peserta didik/santri/mahasiswa maupun alumni yang andal kepada pengguna lulusan baik lembaga yang lebih atas, perguruan tinggi, industri, maupun negara.
 - e. Berusaha mewujudkan lingkungan lembaga pendidikan yang benar-benar Islami, cerdas, anggun, asri, dan memesona kepada masyarakat luas.

Upaya mewujudkan keberhasilan di atas merupakan langkah strategik yang dapat dilakukan oleh pengelola sekolah. Hal demikian dilakukan untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan, baik internal maupun eksternal sebagai tujuan utama dari manajemen mutu sekolah. Namun, perlu pula penulis tegaskan bahwa untuk menciptakan sekolah yang bermutu sebagaimana yang diharapkan banyak orang atau masyarakat bukan hanya menjadi tanggung jawab sekolah, tetapi merupakan tanggung jawab dari semua pihak termasuk di dalamnya orang tua dan dunia usaha sebagai *customer internal* dan *eksternal* dari sekolah.

Upaya melakukan perbaikan mutu pendidikan. Kinerja warga sekolah dapat menggunakan pola siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Siklus PDCA diawali dengan *Plan* (perencanaan), *Do* (melakukan), *Check* (pengecekan) dan *Act* (tindak lanjut).



Sumber: Ernaz (2017:68-70)

Gambar 7 Siklus PDAC dalam Perbaikan mutu Pendidikan



Ernaz (2017:68-70) merinci empat kegiatan tersebut sebagai berikut.

Pada tahap *plan* (perencanaan) ada empat hal yang harus dilakukan dalam implementasinya yakni penetapan tema dan sasaran tema, mencari faktor penyebab, urutan penyebab, dan perumusan. Kepala sekolah menyusun, merencanakan, mengoordinasikan, mensosialisasikan, dan mengomunikasikan tema atau persoalan inti yang hendak diselesaikan. Pada tahap ini diperlukan alat analisis manajemen untuk membantu mengidentifikasi masalah dan menyusun rencana perbaikan seperti misalnya pemetaan layanan pelanggan, *flowchart*, *brainstorming*, teknik diskusi kelompok, analisis pohon, matriks evaluasi, dan diagram *Ishikawa*.

Pada tahap perencanaan ini pula, kepala sekolah dapat menggunakan pola 5 W (*what, where, when, who, why*) + 1 H (*how*), sebelum melakukan tindakan perbaikan mutu sekolah. *What*, (apa) terkait apa tujuan yang ingin atau akan dicapai oleh sekolah dengan perbaikan mutu. *Where*, (di mana) tindakan perbaikan itu dilakukan, apakah hanya terfokus satu tempat, dua tempat, ataukah beberapa tempat? *When*, (kapan) akan mulai dilakukan perbaikan mutu dan sampai kapan berakhir (batas waktu yang ditentukan). *Who*, (siapa) saja yang melakukan perbaikan mutu sekolah dan berapa jumlah personel sekolah yang terlibat, apa kriteria personel yang terlibat, dan keterampilan apa yang diperlukan dari personel tersebut. *Why*, (mengapa) terkait dengan pilihan strategi dan teknik yang dilakukan. Mengapa menggunakan strategi dan teknik itu, apa yang mendasarinya, dan mengapa perbaikan itu dilakukan. *How*, (bagaimana) menunjukkan cara, metode, teknik, dan prosedur kerja yang akan dikerjakan.

Tahap *Do* (melakukan) diimplementasikan dengan cara melaksanakan rencana yang telah disusun pada tahap sebelumnya dan memonitoring pelaksanaannya. Pada tahap ini, keputusan diambil berdasarkan tahapan perencanaan, akan muncul problem-problem yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap proses atau proyek yang dikerjakan. Fokuskan solusi terhadap masalah terbesar saja. Alat-alat manajemen yang biasa digunakan untuk membantu implementasi tahap ini antara lain keterampilan memimpin, kemampuan memengaruhi pihak lain, dan resolusi konflik.

Tahap *Check* (pengecekan) diimplementasikan dengan mengawasi proses pelaksanaan dan mengawasi jalannya perencanaan serta menyusun



rencana perbaikan berdasarkan kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Ada tiga kemungkinan hasil yang dapat diamati dari implementasi tahap pengecekan antara lain: a) hasilnya bermutu sesuai yang direncanakan, sehingga prosedur bersangkutan dapat dipergunakan di masa mendatang; b) hasilnya tak bermutu, tidak sesuai yang direncanakan sehingga prosedur yang bersangkutan tersebut tidak sesuai dan harus diganti atau diperbaiki di masa mendatang; dan c) prosedur yang bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan berbeda. Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada tahap *act*, tetapi kembali lagi pada tahap pertama dan seterusnya. Beberapa alat analisis manajemen yang digunakan dalam implementasi tahap ini antara lain *Check sheet*, analisis grafik, *control chart*, dan indikator kinerja kunci.

Tahap *Act* (tindak lanjut) diimplementasikan dengan membuat usulan standar dan menetapkan langkah rencana tindak lanjut untuk menjadi lebih baik dan melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan perbaikan, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan. Implementasi tahap ini memerlukan seperangkat alat bantu seperti pemetaan proses, standardisasi proses, dan informasi pengendalian.

Siklus PDCA merupakan salah satu langkah untuk menyelesaikan masalah perbaikan mutu pendidikan secara sistematis dan berkelanjutan. Kepala sekolah bersama guru, karyawan, dan komite sekolah dapat membuat program pengembangan dengan mengidentifikasi temuan awal dari masalah mutu sekolah, membuat rencana target dan aktivitas atau kegiatan.

Peningkatan mutu sekolah merupakan pengelolaan secara menyeluruh sumber daya sekolah dengan mempergunakan dan memberdayakannya secara optimal berdasarkan standar mutu yang telah ditentukan oleh sekolah. Semua program dan kegiatan manajemen sekolah diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan (*stakeholders*) baik internal maupun eksternal karena kedua pelanggan tersebut memiliki hubungan timbal balik dan saling membutuhkan. Akhirnya, untuk menjadikan sekolah bermutu maka seluruh warga sekolah harus berkesadaran mutu dan membudayakan mutu dalam aktivitas sekolah serta manajemen sekolah yang berbasis pada mutu.



PT REMAJA ROSDAKARYA





BAB VIII

MANAJEMEN MADRASAH

Perubahan politik pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi, sebenarnya bagi dunia pendidikan madrasah tidak begitu masalah, karena secara struktur pengelolaan pendidikan madrasah lebih 85%-nya berstatus swasta, artinya hampir sebagian besar madrasah itu diselenggarakan oleh masyarakat Muslim, sehingga ketergantungan kepada pemerintah itu relatif kecil. Bagi pendidikan madrasah perubahan kebijakan pendidikan ini menjadi alasan kuat untuk '*Back to basic*', yaitu kembali ke khittah semula sebagai lembaga pendidikan masyarakat. Kondisi ini berbeda dengan pendidikan sistem sekolah yang hampir 90% berada di bawah pembinaan pemerintah dan hampir sebagian besar biaya penyelenggaraan pendidikan itu ditanggung oleh pemerintah. Namun demikian, akibat politik pendidikan selama pemerintah Orde Baru berupa hegemoni pemerintah terhadap sekolah/madrasah, telah menyebabkan terbentuknya ketergantungan yang tinggi antara sekolah/madrasah terhadap pemerintah, terutama dalam penyediaan anggaran bagi penyelenggaraan pendidikan.

Lahirnya Undang-Undang No. 22 dan 25 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (kini disempurnakan menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004), membuka peluang

baru bagi pendidikan madrasah untuk berbenah dan mengembangkan diri sesuai dengan potensi dan karakteristik dasarnya sebagai institusi pendidikan masyarakat. Bagi dunia pendidikan madrasah, undang-undang ini sebenarnya sebagai pengukuhan kembali eksistensi pendidikan madrasah itu sendiri dan sekaligus koreksi terhadap kebijakan pendidikan pemerintah selama ini dalam mengembangkan pendidikan madrasah. Kehadiran UU No. 22 dan 25 tahun 1999 (UU Nomor 32 Tahun 2004) ini seharusnya direspons secara positif dan aktif dan harus dilihat sebagai peluang emas untuk mengembangkan sebuah bentuk pendidikan yang berbasis potensi dan karakteristik masyarakat pendukungnya sehingga kemudian madrasah dirasakan sebagai 'pendidikan alternatif' yang benar-benar mampu menjawab tuntutan kebutuhan masyarakatnya ke depan. Sebagaimana diungkapkan oleh Azra (2004), bahwa dua dasawarsa terakhir ini sesungguhnya merupakan masa yang penuh peluang dan sekaligus tantangan bagi madrasah dan dunia pendidikan Islam umumnya. Peluang karena meningkatnya "*new attachment*" kepada Islam di kalangan masyarakat Muslim; tantangan karena kemudian muncul harapan di kalangan masyarakat Muslim itu untuk mendapat pendidikan Islam yang berkualitas bagi anak-anak.

Ada sebuah adagium yang mengatakan "*Al haqqu Bila Nidzam Qadyaglibul Baatila binnidzaam*" (Kebenaran yang tidak terorganisir akan hancur berantakan oleh kebatilan yang terorganisir). Terorganisir erat kaitannya dengan manajemen. Istilah manajemen barangkali kita dapatkan dari teori ekonomi. Dengan manajemen yang efektif akan dapat mencapai hasil yang baik dan akan meraih tujuan dari proses kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Tanpa manajemen yang baik tujuan kegiatan tidak akan tercapai dengan baik bahkan kemungkinan menjadi permasalahan yang sangat rumit. Jadi, sebaik apapun rencana atau program kalau tidak di-*manage* dengan baik hasilnya tidak akan memuaskan.

Madrasah merupakan terjemahan dari istilah sekolah dalam bahasa Arab. Kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "*madrasah*" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar" atau "tempat untuk memberikan pelajaran". Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "*madrasah*" memiliki arti



"sekolah". Kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*. Secara teknis, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, madrasah tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama" (Zayadi, 2005:3).

Jadi secara istilah *madrasah* berarti lembaga pendidikan yang mempunyai porsi lebih terhadap mata pelajaran agama khususnya Islam atau sering disebut dengan Sekolah Agama. Dalam perkembangan selanjutnya, kata *Madrasah* secara teknis mempunyai arti atau konotasi tertentu, yaitu suatu gedung atau bangunan tertentu yang lengkap dengan segala sarana dan fasilitas yang menunjang proses belajar agama.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama, namun kurikulum pembelajarannya mengikuti Kementerian Pendidikan Nasional. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 dan nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar dan Menengah, serta diberlakukannya kurikulum tahun 1994, Madrasah berubah statusnya menjadi sekolah umum yang bercirikan khas Islam. Madrasah dikhususkan sebagai sekolah (umum) yang kurikulumnya terdapat pelajaran-pelajaran tentang keislaman. Madrasah Diniyah (MD) setara dengan Sekolah Dasar (SD), Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Madrasah Aliyah (MA) setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). Madrasah (sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam) merupakan kelanjutan atau perkembangan dari lembaga pondok pesantren yang ada di Indonesia (Zarkasyi, 1996:373).

Manajemen madrasah adalah segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber daya madrasah baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan madrasah secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas di madrasah perlu dilakukan dengan manajemen yang baik atau secara efektif dan efisien. Dengan manajemen yang baik, maka tentunya aktivitas madrasah akan berjalan lancar, pendidikan dan pengajaran berkualitas, serta hal-hal positif lainnya yang dapat diraih dari penerapan manajemen madrasah secara efektif. Manajemen madrasah merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif.



Manajemen madrasah yang efektif adalah pengelolaan, penataan, dan penyelenggaraan madrasah yang terprogram, terencana secara baik, terkoordinir, terintegrasi, termonitoring, dan terevaluasi serta terorganisasi secara terpadu dengan baik, lancar, dan dilaksanakan dengan cepat waktu, tepat teknik cara dan strategi serta dilaksanakan oleh orang yang tepat pula. Manajemen yang efektif dapat melancarkan semua aktivitas atau kegiatan sehingga sasaran dan tujuan yang tepat dapat tercapai pula (Ahmadi, 1998:25). Kelancaran akan didapat pada setiap kegiatan pengajaran pendidikan, kegiatan perkantoran, kegiatan pemeliharaan, pengembangan madrasah maupun kegiatan kemasyarakatan, bahkan sampai kegiatan pengembangan mutu madrasah yang bersangkutan.

Dengan pengertian manajemen madrasah di atas, untuk mewujudkan pelaksanaannya diperlukan kerja keras dan ketekunan dari semua komponen yang berada di madrasah. Mulai dari kepala sekolah (madrasah), guru, dan karyawan lainnya. Dengan pelaksanaan manajemen madrasah yang baik, hasilnya akan dirasakan manfaatnya oleh sekolah, guru, kepala madrasah, peserta didik (murid), bahkan bagi orang tua peserta didik dan masyarakat.

Namun demikian, salah satu yang menjadi problem utama madrasah adalah manajemen (pengelolaan) pendidikannya yang kurang bagus, kualitas tenaga pengajarnya yang kurang baik, dan kekurangan dana operasional sehari-hari (Akhwan, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa persoalan yang dialami oleh dunia pendidikan Islam, termasuk madrasah adalah lemahnya manajerial, termasuk eksklusivitas, dan rendahnya prestasi. Praktik manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen paternalistik atau feodalistik (Qomar, 2009: 82). Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Muncul ide-ide kreatif inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior.

Kemampuan suatu organisasi termasuk madrasah untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menata organisasi madrasah dalam proses perubahan untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam



menciptakan perubahan. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya personel organisasi dalam melakukan perubahan. Konsep *employee empowerment* menjadi prasyarat untuk membangun *hi-flex (Highly Flexible) organization* suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat, bahkan dengan cepat menciptakan perubahan untuk merespons perubahan lingkungan yang telah terjadi atau potensial yang akan terjadi.

Oleh karena itu, langkah-langkah progresif dalam perbaikan mutu manajemen madrasah perlu segera ditempuh. Perubahan manajemen yang diharapkan adanya perubahan dalam paradigma, *mindset* guru, pendekatan dan kreativitas yang dilakukan secara fundamental, sistemik, dan berkesinambungan, tidak tambal sulam. Memang sulit untuk dapat memperbaiki seluruh aspek lembaga kemadrasahan, akan tetapi setiap langkah perbaikan mutu apa pun bentuknya akan memiliki implikasi positif di masa depan.

A. Makna "Islam" dalam Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Makna Islam yang melekat di belakang frase Manajemen Lembaga Pendidikan memberikan makna tersendiri yang membedakan dengan manajemen pendidikan pada lembaga lain. Kata "Islam" yang mengiringi frase manajemen lembaga pendidikan dapat dipahami melalui dua aspek. *Pertama*, kata Islam dapat dimaknai sebagai Islam wahyu dan Islam budaya (Qomar (2007:15). Islam sebagai wahyu didefinisikan sebagai berikut: *al-Islam wahyun ilahiyun unzila ila nabiyyi Muhammadin Salallahu 'alaihi wasallama lisa'adati al-dunya wa al-akhirah* (Islam adalah wahyu yang diturunkan kepada Nabi Muhammad saw. sebagai pedoman untuk kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat) (Mudzhar, 1998:19). Dari sini dapat dipahami bahwa Islam sebagai wahyu meliputi Al-Qur'an dan hadis-hadis Nabi saw., baik hadis Nabawi maupun hadis Qudsi. Sementara itu, Islam sebagai budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama, pemahaman cendekiawan muslim, dan budaya umat Islam. Kata Islam yang menjadi identitas manajemen lembaga pendidikan Islam ini dimaksudkan dapat mencakup makna keduanya, yakni Islam sebagai wahyu dan Islam sebagai budaya.



Kedua terminologi tersebut, Islam sebagai wahyu dan Islam sebagai budaya memberi implikasi pada manajemen lembaga pendidikan Islam. *Terminologi pertama*, Islam sebagai wahyu memberi implikasi bahwa implementasi manajemen pendidikan di lembaga pendidikan Islam senantiasa melibatkan Al-Qur'an dan Al-Hadis. Artinya teks-teks wahyu baik Al-Qur'an maupun Al-Hadis yang terkait dengan manajemen pendidikan menjadi sandaran teologis dalam mengimplementasikan kaidah-kaidah manajemen pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Terminologi pertama ini menghendaki adanya muatan-muatan nilai Islam dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Artinya, upaya pengelolaan itu diupayakan bersandar pada pesan-pesan Al-Qur'an dan Al-Hadis agar selalu dapat menjaga sifat islami. Dengan demikian, implementasi manajemen pendidikan di lembaga pendidikan Islam tetap menerapkan kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum namun dalam penerapannya tersebut disandarkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadis.

Terminologi kedua, Islam sebagai budaya memberi implikasi pada frase lembaga pendidikan Islam itu sendiri bahwa objek kajiannya hanya terfokus pada lembaga pendidikan Islam (pesantren, madrasah, PTAI, dan sekolah-sekolah milik yayasan atau ormas-ormas Islam), sedangkan lembaga pendidikan lainnya tidak menjadi objek kajian dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Dengan perkataan lain, objek dari manajemen ini yang secara khusus diarahkan untuk menangani lembaga pendidikan Islam dengan segala problem dan keunikannya.

B. Eksistensi dan Problematika Madrasah

Eksistensi lembaga pendidikan Islam memberi warna tersendiri dalam sistem pendidikan nasional. Berkembangnya lembaga pendidikan Islam di Indonesia hingga saat ini, menurut Buchori (1989: 184), setidaknya dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis, yaitu: 1) pendidikan pondok pesantren; 2) pendidikan madrasah; 3) pendidikan umum yang bernapaskan Islam; dan 4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah saja. Jenis ini kemudian ditambahkan oleh Muhaimin (2005) dengan: 5) pendidikan Islam luar sekolah (nonformal), baik dalam keluarga maupun



di tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, majlis ta'lim dan sebagainya. Dari sini dapat diketahui bahwa berbagai bentuk dan jenis lembaga pendidikan Islam, seperti pesantren, madrasah, sekolah umum bercirikan Islam, perguruan tinggi agama Islam dan jenis-jenis pendidikan Islam luar sekolah, seperti Taman Pendidikan al-Qur'an (TPA), pesantrenisasi dan sebagainya. Kesemuanya itu, merupakan aset dan salah satu dari konfigurasi sistem pendidikan nasional Indonesia.

Keberadaan lembaga pendidikan Islam di Indonesia dapat dilihat dari data statistik 2005/2006 yang menyebutkan bahwa terdapat 21.042 (93,1%) Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS), sedangkan Madrasah Ibtidaiyah Negeri berjumlah 1.568 (6,9%). Sekolah Dasar Swasta berjumlah 10.569 (7,13%), sedangkan Sekolah Dasar Negeri berjumlah 137.673 (92,87%). Pada tingkat Tsanawiyah yang berstatus Negeri berjumlah 1.264 (10,1%), Sedangkan swasta mencapai 11.234 (89,9%). Hal ini berbanding jauh dengan SMP yang berstatus Negeri mencapai 12.951 (54,30%), sedangkan swasta hanya 10.902 (45,70%). Pada tingkat Aliyah, Madrasah Aliyah Negeri hanya 642 (13,1%), sedangkan swasta mencapai 4.276 (86,9%). Sementara SMA Negeri masih mencapai 3.940 (42,29%), sedangkan SMA swasta berjumlah 5.377 (57,71%) (Qomar, 2007:22). Data Departemen Agama menunjukkan perkembangan pondok pesantren yang luar biasa. Secara kuantitatif, tercatat jumlah pesantren di Indonesia mencapai di atas 11.312 lembaga dengan santri lebih dari 2.737.805 orang terdiri dari pesantren salafiyah dan modern (Masyhud dan Khusnurdilo, 2008:4). Jumlah yang signifikan tersebut sayangnya tidak diikuti dengan mutu yang memadai. Data tersebut sekaligus menunjukkan bahwa sekolah swasta lebih mendominasi pendidikan di Indonesia dibandingkan dengan sekolah negeri.

Eksistensi lembaga-lembaga pendidikan Islam baik pesantren, madrasah, atau sekolah-sekolah agama dan perguruan tinggi agama Islam (PTAI) memiliki peranan yang besar bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, keberadaan lembaga-lembaga pendidikan Islam semakin perlu dioptimalkan peran dan aktivitas pendidikan sebagai wahana pengembangan sumber daya insani bangsa Indonesia di bawah payung sistem pendidikan nasional.



Secara umum, lembaga pendidikan Islam masih tertinggal. Posisi pendidikan Islam di Indonesia menempati "kelas ekonomi". Posisi ini melekat pada lembaga pendidikan Islam setelah bersanding dengan lembaga pendidikan Katolik dan lembaga pendidikan umum negeri (Qomar, 2007:45). Keberadaan lembaga pendidikan Islam baik yang berbentuk pesantren, madrasah, sekolah, maupun perguruan tinggi, baik secara terpisah maupun bersama-sama dalam satu kompleks masih jauh dari apa yang diharapkan (Fadjar, 1998:104). Kenyataan yang pahit ini didasari dari kurangnya perhatian masyarakat, terutama kelompok masyarakat menengah atas untuk memasukkan anak-anaknya pada lembaga pendidikan Islam. Lembaga-lembaga pendidikan Islam dianggap belum mampu mengakomodasi kepentingan dan tuntutan masyarakat terkait dengan perkembangan anak didik untuk persiapan hidup di masa depannya. Sebagian besar orang tua peserta didik madrasah berasal dari golongan menengah ke bawah. Kalaupun ada masyarakat dari golongan menengah atas jumlahnya tidak cukup signifikan untuk menunjang pembiayaan madrasah.

Lembaga pendidikan Islam diposisikan sebagai *second class* setelah lembaga pendidikan umum negeri. Hal ini didukung dari realita yang ada bahwa rata-rata peserta didik yang mendaftar di lembaga pendidikan Islam karena merasa tidak mungkin diterima di sekolah umum yang maju dan berstatus negeri. Sebagian dari peserta didik yang gagal masuk sekolah umum negeri dan daripada tidak sekolah, kemudian memilih lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, lembaga pendidikan Islam menjadi tempat pelarian dan "*turahan*"/*siswa* dari peserta didik yang gagal masuk sekolah umum negeri atau karena merasa kemampuannya sangat rendah sehingga tidak pernah mendaftar di sekolah umum negeri.

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam kini ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Munculnya SKB Tiga Menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri) menandakan bahwa eksistensi madrasah sudah cukup kuat beriringan dengan sekolah umum. Di samping itu, munculnya SKB tiga menteri tersebut juga dinilai sebagai langkah positif bagi peningkatan mutu madrasah baik dari status, nilai ijazah, maupun kurikulumnya (Fadjar, 1998:35). Di dalam salah satu diktum pertimbangan SKB tersebut disebutkan



perluanya diambil langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah agar lulusan dari madrasah dapat melanjutkan atau pindah ke sekolah-sekolah umum dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Keberadaan madrasah selama ini dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam yang mutunya lebih rendah daripada mutu lembaga pendidikan lainnya— terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju daripada sekolah umum. Namun, keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negatif yang sudah terlanjur melekat (Qomar, 2007:80). Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu peserta didik madrasah lebih rendah daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari penguasaan materi umum mutu peserta didik madrasah lebih rendah daripada peserta didik sekolah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun pelajaran umum serba mentah (tidak matang). Itulah yang menyebabkan Mastuhu (1999:59) menilai "Madrasah menjadi semacam sekolah kepalang tanggung". Tamatan Madrasah dipandang serba tanggung. Pengetahuan agamanya tidak mendalam sedangkan pengetahuan umumnya juga rendah. Penilaian demikian tersebut tidaklah semuanya valid, karena perlu pembuktian lebih empiris dan tidak semua madrasah kondisi dan prestasinya kurang baik. Ada madrasah yang performa dan prestasinya jauh lebih unggul dibanding sekolah umum pada umumnya. Hanya saja, jumlah madrasah yang tergolong maju seperti itu masih sangat sedikit. Namun, penilaian tersebut telah mewarnai dinamika perkembangan madrasah sehingga memengaruhi peningkatan mutu madrasah.

Sebagai upaya inovasi dalam Sistem Pendidikan Islam, madrasah tidak lepas dari berbagai problema yang dihadapi. Diakui bahwa model pendidikan madrasah terintegrasi dalam subsistem dari Sistem Pendidikan Nasional, memunculkan dualisme sistem pendidikan di Indonesia.

Dominasi senioritas terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap sebagai tabiat *su'ul adab* (tabiat jelek) (Raharjo dalam Ismail SM, dkk, 2002:229). Anggapan demikian bukanlah menjadi penyemangat junior



untuk memajukan dan mengembangkan mutu madrasah, malah justru akan melemahkan semangat meningkatkan mutu madrasah. Adanya kecemburuan senior terhadap kreativitas inovatif dari kalangan muda (junior) justru akan menghambat dinamika pendidikan.

Dualisme pengelolaan pendidikan juga terjadi pada pembinaan yang dilakukan oleh departemen yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) dan Kementerian Agama (Kemenag). Pembinaan Madrasah di bawah naungan Kemenag berhadapan dengan Sekolah umum di bawah pembinaan Kemdikbud sering menimbulkan kecemburuan sejak di tingkat (SD dan MI) hingga perguruan tinggi. Dari alokasi dana, perhatian, pembinaan manajerial, bantuan buku, dan media pembelajaran, serta penempatan guru, hingga pemberian beasiswa pendidikan lanjut sering tidak sama antara yang diterima oleh sekolah umum (Kemdikbud) dengan madrasah (Kemenag).

Faktor dominan lain yang mengakibatkan kurang memadainya mutu madrasah di Indonesia adalah guru. Hasil kerja *Education Management Information System (EMIS)* Departemen Agama beberapa waktu lalu menunjukkan bahwa hampir separuh, tepatnya 47 persen, guru madrasah masih termasuk di dalam kategori kurang berkualitas. Keadaan guru yang kurang berkualitas tersebut masih diperburuk lagi dengan kualifikasi yang tidak sesuai dengan tingkatan madrasah serta spesialisasi yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu. Di tingkat MI misalnya, sebanyak 63 persen gurunya ternyata lulusan SMA dan D1; padahal lulusan SMA sama sekali tidak disiapkan untuk mengajar di sekolah mana pun, termasuk madrasah. Sementara itu untuk mengajar di tingkat MI seharusnya sudah berkualifikasi D2 kependidikan, bukan D1. Pada sisi yang lain di MTs dan MA, didapatkan banyak guru yang terpaksa harus mengajar bidang studi yang bukan bidang keahliannya (Supriyoko, 2004). Di samping itu, keterampilan dan penguasaan guru-guru terhadap teknologi informasi yang masih terbatas. Hal senada pun diungkapkan oleh Zubaedi (2003) bahwa masih ada ketidakcocokan pada sekolah-sekolah madrasah antara latar belakang pendidikan guru dan mata pelajaran yang diajarkannya. Kondisi seperti itu tentu saja menyebabkan mutu pendidikan madrasah yang tidak optimal. Sebaiknya para praktisi madrasah menyadari hal itu dan segera melakukan aktivitas pembenahan terhadap lembaga dengan harapan mutu madrasah lebih baik.



Pada dasarnya persoalan yang dihadapi oleh madrasah sama dengan persoalan yang dihadapi oleh pendidikan Islam pada umumnya. Dengan kata lain, kelemahan sistem pendidikan madrasah, menurut Mastuhu (1999:59), pada dasarnya sama dengan kelemahan umum yang disandang oleh sistem pendidikan di Indonesia. Kelemahan tersebut terletak pada hal-hal berikut.

1. Mementingkan materi di atas metodologi.
2. Mementingkan memori di atas analisis dan dialog.
3. Mementingkan pikiran vertikal di atas literal.
4. Mementingkan penguatan pada "otak kiri" di atas "otak kanan".
5. Materi pelajaran agama yang diberikan masih bersifat tradisional belum menyentuh aspek rasional.
6. Penekanan yang berlebihan pada ilmu sebagai produk final bukan pada proses metodologinya.
7. Mementingkan orientasi "memiliki" di atas "menjadi".

Sedangkan menurut catatan Ramayulis (2006: 342) di antara persoalan yang dihadapi madrasah adalah: 1) kualitas guru yang belum memadai; 2) terbatasnya sumber daya manusia dan dana; 3) produktivitas lembaga yang kurang bermutu; 4) efisiensi pendidikan yang rendah; 5) relevansi pendidikan dengan dunia kerja; 6) manajemen pendidikan yang masih seragam; 7) proses pembelajaran yang kaku; 8) sarana dan prasarana yang belum lengkap; 9) perpustakaan yang belum memadai, dan 10) kualitas *input* dan *output* yang rendah.

Permasalahan lain pada tingkat pengelolaan maupun kebijakan yang terjadi di madrasah di antaranya: 1) perkembangan madrasah bersifat tambal sulam, misalnya program keagamaan sebagai respons terhadap lemahnya penguasaan ilmu keagamaan peserta didik; 2) kurikulum madrasah yang belum fokus, misalnya banyaknya materi yang diajarkan sementara waktu tidak memadai; 3) proses pendidikan yang terjadi di madrasah tidak sesuai dengan visi dan misi di madrasah, seperti program-program pengembangan yang parsial (Zayadi, 2005:3).

Tantangan yang dihadapi oleh madrasah dalam menjalani misinya tidaklah kecil, yang *pertama* adalah perubahan orientasi pendidikan masyarakat, persiapan menuju era industrialisasi telah menyebabkan orientasi pendidikan

masyarakat berubah dari "belajar untuk mencari ilmu" menjadi "belajar sebagai persiapan untuk memperoleh pekerjaan". Tantangan yang *kedua* adalah kenyataan bahwa dewasa ini kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh mayoritas madrasah masih dinilai orang lebih rendah daripada layanan pendidikan yang diberikan oleh sebagian masyarakat umum, apalagi yang negeri (Furchan, 2004:49).

Persoalan yang dihadapi oleh madrasah sebenarnya banyak, tergantung dari keadaan madrasah itu sendiri. Umumnya, yang dikeluhkan adalah kalahnya madrasah jika bersaing dengan sekolah umum dalam merebutkan calon peserta didik berprestasi. Peserta didik berprestasi umumnya lebih memilih sekolah umum dari pada madrasah karena mereka beranggapan bahwa sekolah umum lebih menjanjikan harapan, prestasi mereka akan lebih baik di sana. Peserta didik madrasah juga sering merasa rendah diri jika berhadapan dengan peserta didik sekolah umum yang setara.

Sementara itu, Qomar (2007:81) menyatakan bahwa apabila diamati secara mendalam, ada banyak faktor yang membuat kualitas madrasah rendah. Di antara faktor tersebut adalah kualitas pengelola, sistem feodalisme, kondisi kultur masyarakat, kebijakan politik negara, dan terlalu banyak beban yang harus dijalani peserta didik. Sebagai upaya inovasi dalam Sistem Pendidikan Islam, madrasah tidak lepas dari berbagai persoalan yang dihadapi. Berikut beberapa persoalan lain yang dihadapi oleh lembaga madrasah sebagai pendidikan Islam.

1. Tujuan Madrasah

Ditinjau secara filosofis, rumusan tujuan madrasah tidak jelas. Persoalannya adalah tujuan madrasah mencetak SDM yang unggul bagi madrasah yang dipahami sebagai SDM yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan (Depag, 2005:38), merupakan tujuan yang sulit sekali terukur taraf pencapaiannya, terlalu luas, dan sekaligus abstrak. Padahal tujuan yang jelas adalah syarat mutlak yang harus ditetapkan dan direncanakan terlebih dahulu apabila kita menghendaki manajemen madrasah dapat mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana tujuan pendidikan Islam pada umumnya, secara teoretis berbicara perihal tujuan



madrasah, harus dan tidak bisa tidak, mesti berbicara perihal tujuan hidup manusia. Pada tataran ini, perumusan tujuan hidup manusia didasarkan pada informasi normatif Islam, yaitu Al-Quran maupun Al-Sunnah. Di dalamnya digali berbagai informasi mengenai tujuan penciptaan manusia menurut pandangan Tuhan. Dari sini kemudian tujuan hidup manusia juga menjadi identik dengan tujuan Tuhan dalam penciptaan manusia itu. Artinya, tujuan Tuhan dalam penciptaan manusia itulah yang diyakini sebagai tujuan hidup manusia. Secara normatif, tujuan hidup manusia sering kali dipahami sebagai tujuan *ibadah* dan oleh karenanya mengarah pada konsep '*abdullah*'. Di samping itu, tujuan hidup manusia dipahami sebagai khalifah untuk memakmurkan bumi dan oleh karena itu juga mengarah pada konsep khalifah. Tujuan hidup manusia pertama di atas berkisar pada ranah ketuhanan atau teologis dan oleh karenanya berkaitan dengan tatanan hubungan vertikal (*hablum min Allah*). Sedangkan yang kedua berkisar pada ranah kemanusiaan (*hablum min annas*) dan kealaman atau berkaitan dengan tatanan hubungan horizontal. Dua tujuan hidup manusia itulah yang kemudian juga menjadi tujuan madrasah yang diletakkan sebagai tujuan tertinggi atau terakhir sebagaimana tersirat dalam tujuan pendidikan madrasah. Persoalannya adalah cakupan wilayah tujuan madrasah sebagaimana dimaksud dan sebagaimana dirumuskan oleh madrasah sendiri tersebut dinilai teramat besar, normatif dan sekaligus abstrak sehingga sulit untuk terjamah dan tercapai. Jika demikian, persoalannya berarti terletak pada kejelasan tujuan madrasah itu sendiri. Ketidakjelasan tujuan madrasah inilah yang membuat upaya pendidikan madrasah tidak jelas arahnya. Pada tataran inilah, nampaknya madrasah terjebak pada perumusan tujuan-tujuan yang melangit dan sulit untuk dicapai. Tujuan madrasah hanya berputar-putar pada tujuan tertinggi ini meskipun secara teoretis telah terdapat pemikiran yang mengarah pada penahanan tujuan pendidikan Islam pada umumnya, yaitu; tujuan tertinggi/terakhir tujuan umum; tujuan khusus; dan tujuan sementara.

2. Persoalan Integrasi Ilmu Agama dan Umum di Madrasah

Sebagaimana ditegaskan oleh Munir Mul Khan bahwa madrasah juga pendidikan Islam lainnya terus menghadapi pilihan yang tidak mudah, yaitu di antara kebutuhan keagamaan dan kebutuhan duniawi. Di satu sisi



madrasah dituntut untuk bisa berfungsi meningkatkan pemahaman ilmu-ilmu agama dan kemampuan mengamalkan ajaran Islam. Sementara di sisi lain, madrasah juga dituntut berfungsi menumbuhkan kemampuan peserta didik dalam memenuhi kebutuhan hidup yang tidak seluruhnya bisa dipecahkan dengan ilmu agama tersebut (Mulkhan, 2002:187).

Menurut catatan Mulkhan (2002:188), sejak madrasah dikembangkan bersamaan dengan munculnya gerakan pembaharuan Islam di Indonesia, kurikulum madrasah terus berubah. Pada awalnya, kurikulum madrasah hanya terdiri dari ilmu agama dan dikenal dengan istilah *Madrasah Diniyah* (MD). Adapun berkenaan dengan ilmu umum, baru masuk dalam madrasah terutama sejak kemerdekaan 1945. Madrasah itu kini disebut sebagai sekolah umum berciri khas agama di mana yang menjadi catatannya adalah ilmu umum hanya menjadi sebagian kecil dari kurikulum lembaga ini.

Munculnya gagasan islamisasi ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) telah memberi legitimasi teologis perubahan kurikulum madrasah. Dari sini mulai muncul gagasan integrasi ilmu agama dan iptek yang pada umumnya dikelompokkan ke dalam ilmu umum atau ilmu sekuler. Dari sini muncul berbagai model madrasah terpadu yang mengintegrasikan ilmu umum dan ilmu agama ke dalam satuan kurikulum madrasah. Menurut Yahya Umar, madrasah diibaratkan sebagai mobil tua sarat beban. Jika semula perbandingan muatan pelajaran agama dan umum 70:30, maka sejak tahun 1994 menjadi berbanding terbalik 30:70 dan mulai tahun ajaran 2000/2001 kurikulum madrasah 100% sama dengan kurikulum sekolah dengan penekanan pada pendidikan agama berciri khas Islam. Dengan perubahan ini, maka para lulusan pendidikan madrasah mengalami perubahan orientasi dalam memilih program studi di perguruan tinggi, di mana sekarang ini di UIN, IAIN, STAIN, dan Perguruan Tinggi Agama lainnya mulai tersedia berbagai pilihan program studi umum di samping program studi agama yang sudah berjalan selama ini. Seiring dengan terbukanya peluang pilihan program studi yang lebih luas di tingkat perguruan tinggi telah mendorong madrasah untuk juga membuka program-program studi umum. Maka sejak awal tahun 1990 an pada madrasah, khususnya di tingkat madrasah aliyah telah dikembangkan program-program umum, seperti program IPA, program IPS, program Bahasa serta program Keterampilan, di samping program Agama (reguler) yang sudah ada selama ini.



Persoalan integrasi hanya sebagai pengintegrasian dua sistem ilmu tanpa konsep yang jelas, selain itu juga hanya menambah beban belajar peserta didik disebabkan mereka harus mempelajari sekian banyak jenis ilmu baik agama maupun ilmu umumnya. Demikian juga jika ditinjau dari segi peningkatan mutu lulusan di mana hal ini terkait erat dengan peningkatan mutu SDM, maka persoalan madrasah semakin ruwet saja.

Selama ini madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam yang mutunya lebih rendah daripada lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru unggul daripada sekolah umum. Namun, keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negatif yang sudah terlanjur melekat (Qomar, 2007:80). Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu peserta didik madrasah lebih rendah daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari penguasaan materi umum mutu peserta didik madrasah lebih rendah daripada sekolah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun materi umum serba mentah (tidak matang). Itulah yang menyebabkan Mastuhu (1999:59) menilai madrasah menjadi semacam sekolah kepalang tanggung.

Dalam catatan Karel A. Steenbrink tahun 1985-an, anjuran penambahan pendidikan umum dalam pendidikan Islam dinilai tidak berpengaruh terhadap pendidikan agama dalam arti terbatas. Hal ini berarti, pelajaran umum tidak berpengaruh terhadap isi pelajaran agama. Hanya saja secara tidak langsung mempunyai efek terhadap produk akhir pendidikan yaitu orang Islam yang lebih matang.

3. Dualisme Sistem Pendidikan di Indonesia

Diakui bahwa model pendidikan madrasah di dalam perundang-undangan negara, memunculkan dualisme sistem Pendidikan di Indonesia. Di Indonesia, dualisme pendidikan sering kali dipersoalkan hingga saat ini. Dualisme tidak hanya menyangkut sistem kurikulum maupun gurunya, namun juga menjurus pada keilmuannya. Sempitnya pola pikir demikian itu menjadi terkooptasi pada bidangnya sehingga membuka *gap* antara ilmu umum dan ilmu agama Islam. Padahal dikotomi keilmuan ini justru menjadi garapan para pakar pendidikan Islam yang berusaha menyatukan keduanya.

Dualisme pendidikan juga terjadi dalam manajerial lembaga, khususnya di lembaga swasta antara kepala madrasah dengan ketua yayasan ataupun pengurus yayasan. Meskipun terdapat kewenangan yang memisahkan kedua pucuk pimpinan antara kepala madrasah dengan ketua yayasan, satu sisi kepala madrasah memegang kendali akademik sedangkan ketua yayasan membidangi ketersediaan sarana dan prasarana sering kali dalam praktiknya tumpang tindih (*overlapping*). Problem ini terkadang diperburuk bilamana ada pengurus yayasan yang merangkap jabatan sebagai guru pada level kewenangan dan pembinaannya. Di samping ada kesan memata-matai kepemimpinan kepala madrasah, juga ketika guru melakukan ketidakdisiplinan, seperti datang terlambat, terjadinya kekosongan jam mengajar, sementara kepala madrasah tidak berdaya menegurnya.

Dualisme pengelolaan pendidikan juga terjadi pada pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dan Kementerian Agama (Kemenag). Pembinaan Madrasah dan pesantren di bawah payung Kemenag dan sekolah di bawah payung Kemendikbud sering kali menimbulkan kecemburuan masing-masing pihak. Misalnya dalam hal alokasi dana, perhatian, pembinaan manajerial, bantuan sarana prasarana pendidikan, sampai pemberian beasiswa sering tidak proporsional yang diterima antara sekolah umum (Kemendikbud) dengan madrasah (Kemenag).

4. Kualitas Sumber Daya Sekolah yang Sangat Rendah

Dibandingkan sekolah umum, sarana dan prasarana serta peralatan pembelajaran di madrasah masih tertinggal. Melihat gambaran kondisi tenaga guru di madrasah saat ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori. *Pertama*, guru yang tidak layak/di bawah kualifikasi (*unqualified/underqualified*). Artinya guru tersebut belum mempunyai kualifikasi mengajar seperti yang ditentukan oleh perundang-undangan yang berlaku. Misalnya untuk mengajar di MI, guru minimal berijazah D II, di MTs lulusan D III dan di MA lulusan SI. *Kedua*, guru layak tapi salah kamar (*mismatch*). Artinya latar belakang pendidikannya tidak cocok dengan bidang studi yang diajarnya. Misalnya lulusan Fakultas Tarbiyah jurusan PAI mengajar matematika, atau lulusan



Fakultas Syariah mengajar IPS dan seterusnya. *Ketiga*, guru yang layak atau sesuai dengan kualifikasi yang ada, di mana mata pelajaran yang diajarkannya sesuai dengan kualifikasi dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya (Rahim, 2001:20).

Demikian juga dengan sarana dan prasarana, perpustakaan, serta laboratorium yang mestinya menjadi jantung madrasah, ternyata tidak memadai, bahkan terkadang tidak ada. Apalagi yang berhubungan dengan alat pembelajaran seperti OHP, laptop, LCD, dan sebagainya sangat terbatas. Bahkan, madrasah tertentu tidak memilikinya walaupun memiliki, namun guru tidak mampu menggunakannya. Kekurangan pada tiga komponen ini berdampak negatif pada proses pembelajaran (Qomar, 2007:85).

Titik-titik lemah itulah yang menyebabkan madrasah, di samping lembaga pendidikan lainnya di Indonesia, kurang mampu menghasilkan *output* atau lulusan sebagaimana yang diharapkan. Padahal sebuah lembaga pendidikan, apapun nama dan jenisnya—bagaimanapun harus mengaitkan keberadaannya dengan lingkungan sekitar (sosial) sebagai tempat ditempa dalam pengasuhan dan membesarkannya. Sebab tanpa adanya kaitan yang jelas antara keduanya, maka keberadaan sebuah lembaga pendidikan menjadi tidak relevan, kalau bukan malah sia-sia.

Mengatasi permasalahan yang ada pada madrasah, Rahim (Qomar, 2007: 92-95) menawarkan beberapa langkah yang dilakukan oleh madrasah di antaranya sebagai berikut.

- a. Menyederhanakan beban studi/mata pelajaran
Filosofinya, lebih baik mata pelajaran sedikit namun peserta didik dapat menguasai secara keseluruhan daripada banyak namun peserta didik tidak menguasai. Oleh karenanya, mata pelajaran yang tidak berkelanjutan dengan jenjang di atasnya sebaiknya dihilangkan.
- b. Membangun profesionalisme guru
Para guru madrasah harus profesional, guru harus diberdayakan secara akademis dan dikembangkan melalui *inservice training* dalam berbagai pelatihan, seminar, lokakarya, sesuai dengan mata pelajaran dan kompetensinya masing-masing, disiplin, mampu menjadi suri tauladan di madrasah maupun di lingkungan masyarakat, dan rasa memiliki



terhadap madrasah sehingga mempunyai *sense of development*. Sebagai pendidik yang profesional guru juga harus mempunyai pengetahuan yang mumpuni dan kemampuan yang kompeten.

c. Membangun kesadaran peserta didik

Problem pembelajaran sekarang ini bukan lagi menyinggung bagaimana penyampaian materi dan juga bagaimana keprofesionalan guru, namun juga bagaimana kesadaran peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kesadaran peserta didik untuk belajar harus dibangkitkan melalui pengawasan guru dan orang tua, penanaman semangat untuk mencapai kesuksesan, mengontrol jam bermain di luar jam pelajaran, pengendalian jam untuk menonton TV, upaya untuk merangsang peserta didik gemar belajar, dan upaya untuk melengkapi fasilitas belajar peserta didik.

d. Memperkuat perpustakaan dan laboratorium

Dua saran ini termasuk jantung sekolah, sehingga keduanya harus sehat. Buku-buku referensi perpustakaan diperkaya dan disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik sehingga benar-benar dibaca. Sebaiknya, perpustakaan dilengkapi dengan fasilitas internet dan lingkungan fisik yang nyaman sehingga peserta didik dapat mengakses informasi dengan cepat dan dalam suasana yang tenang dan nyaman. Fungsi laboratorium hendaknya juga terus dimaksimalkan, baik itu pada pengelolaan, penggunaan, inovasi, maupun macamnya. Dengan begitu kemampuan peserta didik tidak berhenti pada tataran kognitif, tetapi juga afektif, psikomotorik, bahkan metakognitif.

e. Membangun strategi pembelajaran yang akseleratif

Untuk membangun pembelajaran yang akseleratif yaitu mampu mempercepat penguasaan peserta didik terhadap mata pelajaran, seorang guru harus mempunyai formulasi baru mengenai strategi yang akan diterapkan. Misalkan bagaimana memanfaatkan jam belajar semaksimal mungkin. Menggunakan berbagai strategi dan model pembelajaran yang menyenangkan dalam pembelajaran dan mendesain pembelajaran yang efektif.

f. Membangun asrama peserta didik

Asrama membawa banyak manfaat akademik, antara lain proses pembelajaran yang berlangsung hampir 24 jam yaitu apabila pada jam



sekolah antara pagi hingga sore dikhususkan untuk pemberian mata pelajaran umum. Sementara pada malam hari dapat dimaksimalkan dengan memberikan pelajaran agama. Dengan adanya asrama juga dapat meningkatkan interaksi di antara peserta didik dengan guru maupun interaksi antarpeserta didik yang dapat merangsang semangat belajar, terbentuknya pribadi yang mandiri, serta memudahkan kontrol dari guru atau kepala madrasah, dan merupakan wadah yang efektif untuk pemberlakuan lingkungan bahasa (*bi'ah lughawiyah*).

- g. Menerapkan praktik berbahasa Arab dan Inggris secara ketat Bahasa adalah alat. Karena itu bahasa harus benar-benar dikuasai untuk mempelajari ilmu pengetahuan melalui teks-teks *scriptural*. Mata pelajaran di madrasah dapat dikuasai oleh peserta didik manakala mereka menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris secara baik.

Untuk menjaga intensitas penerapan kedua bahasa ada beberapa hal yang harus dipenuhi: ketersediaan program yang jelas dan mengikat semua komunitas madrasah, terdapat contoh penerapan dari kepala madrasah dan para guru, partisipasi semua pihak secara aktif, pelaksanaan praktik secara ketat, serta adanya sanksi bagi siapa pun yang melanggar peraturan.

Eksistensi dan problematika lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah yang telah penulis kemukakan di atas perlu disadari bersama oleh semua pihak yang peduli terhadap peningkatan mutu, karena untuk mempercepat peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam secara efektif, diperlukan pemahaman terhadap hakikat dan problematika yang terjadi sehingga akan dapat melakukan upaya dan strategi pengembangan guna meningkatkan mutu lembaga. Strategi yang dipilih harus mempertimbangkan kondisi yang dirasakan lembaga pendidikan Islam sehingga menjadi strategi yang aplikatif dan fungsional, yaitu suatu strategi yang benar-benar dapat diterapkan pada tataran praktis, bukan yang menjadi pembahasan di tataran normatif dan idealisme sehingga suatu strategi benar-benar mampu menyelesaikan masalah-masalah secara holistik yang sedang dihadapi sehingga dapat berfungsi layaknya resep yang mujarab dalam mengatasi berbagai masalah dalam lembaga pendidikan Islam.



C. Peningkatan Mutu Madrasah

Kemampuan madrasah untuk tetap eksis sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menata madrasah dalam proses perubahan untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Aktivitas di madrasah perlu dilakukan dengan manajemen yang baik. Dengan manajemen yang baik, maka tentunya aktivitas madrasah akan berjalan lancar, pendidikan dan pengajaran berkualitas, serta hal-hal positif lainnya yang dapat diraih dari penerapan manajemen madrasah secara efektif.

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan, madrasah dituntut untuk menetapkan berbagai program dan kegiatan, menentukan proses prioritas, mengendalikan pemberdayaan berbagai potensi madrasah dan lingkungan sekitar, serta mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2005:2). Kemampuan kepala madrasah serta seluruh perangkat dalam menyusun perencanaan, mengoordinasikan, dan mengelola seluruh sumber daya yang tersedia, serta komitmen terhadap pencapaian visi dan misi madrasah, merupakan hal yang amat menentukan bagi keberhasilan dalam meningkatkan mutu madrasah.

Mulyasa (2005) secara lebih perinci menyebutkan lima strategi pokok pengembangan madrasah yang diuraikan berikut.

1. Strategi Peningkatan Layanan Pendidikan di Madrasah

Ikhtiar untuk senantiasa mengembangkan madrasah pada situasi apapun, termasuk juga pada situasi krisis ekonomi yang sampai sekarang masih dirasakan akibatnya. Strategi yang ditempuhnya lebih difokuskan pada upaya mencegah peserta didik agar tidak putus sekolah, mempertahankan mutu pendidikan agar tidak semakin menurun indikator keberhasilannya. Beberapa strategi yang ditempuh adalah sebagai berikut.

- a. Angka putus sekolah di madrasah dipertahankan seperti sebelum krisis dan akhirnya dapat diperkecil.
- b. Peserta didik yang kurang beruntung seperti yang tinggal di daerah terpencil, tetap dapat memperoleh layanan pendidikan minimal tingkat pendidikan dasar.



- c. Peserta didik yang telah terlanjur putus sekolah didorong untuk kembali atau memperoleh layanan pendidikan yang sederajat dengan cara yang lain misalnya di madrasah terbuka.
- d. Proses belajar-mengajar di madrasah tetap berlangsung meskipun dana yang terbatas.

Kebijakan utama yang perlu dilakukan adalah:

- a. Mempertahankan laju pertumbuhan angka partisipasi pendidikan dengan menyesuaikan kembali sasaran pertumbuhan angka absolut partisipasi pendidikan di semua jenjang dan jenis madrasah.
- b. Melanjutkan program pemberian beasiswa dan dana bantuan operasional pendidikan di semua jenis madrasah.
- c. Mengintegrasikan dana bantuan operasional pendidikan secara bertahap ke dalam anggaran rutin untuk menunjang kegiatan operasional pendidikan di madrasah.
- d. Meningkatkan dan mengembangkan program pendidikan alternatif secara konseptual dan berkesinambungan terutama untuk sasaran peserta didik yang kurang beruntung.
- e. Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan tentang pendidikan.

2. Strategi Perluasan dan Pemerataan Kesempatan Pendidikan di Madrasah

Indikator keberhasilannya adalah:

- a. Mayoritas penduduk berpendidikan minimal MTs (SMP) dan partisipasi pendidikan meningkat.
- b. Meningkatnya budaya belajar.
- c. Proporsi jumlah penduduk yang kurang beruntung yang mendapat kesempatan pendidikan semakin meningkat.



3. Strategi Peningkatan Mutu dan Relevansi Pendidikan di Madrasah

Kebijakan program Mapenda untuk meningkatkan mutu relevansi madrasah meliputi aspek kurikulum, guru, tenaga kependidikan, sarana pendidikan, serta kepemimpinan madrasah.

- a. Pengembangan kurikulum berkelanjutan di semua jenjang dan jenis madrasah, yang meliputi:
 - 1) Pengembangan kurikulum MI dan MTs yang dapat memberikan kemampuan dasar secara merata yang disertai dengan penguatan muatan lokal.
 - 2) Mengintegrasikan kemampuan generik dalam kurikulum yang memberikan kemampuan adaptif.
 - 3) Meningkatkan relevansi program pendidikan dengan tuntutan masyarakat dan dunia kerja.
 - 4) Mengembangkan budaya keteladanan di madrasah.
- b. Pembinaan profesi guru madrasah yang meliputi:
 - 1) Memberikan kesempatan yang luas kepada semua guru untuk meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan-pelatihan dan studi lanjut.
 - 2) Memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugas.
- c. Pengadaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah yang meliputi:
 - 1) Menjamin tersedianya buku pelajaran, buku teks, dan buku lainnya, satu buku untuk setiap peserta didik.
 - 2) Melengkapi kebutuhan ruang belajar, laboratorium, dan perpustakaan.
 - 3) Mengefektifkan pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan yang dikaitkan dengan sistem insentif.
 - 4) Menyediakan dana pemeliharaan yang memadai untuk pemeliharannya.
 - 5) Mengembangkan lingkungan madrasah sebagai pusat pembudayaan dan pembinaan peserta didik.



4. Strategi Pengembangan Manajemen Pendidikan Madrasah

Strategi ini berkenaan dengan upaya mengembangkan sistem manajemen madrasah sehingga secara kelembagaan madrasah akan memiliki kemampuan-kemampuan sebagai berikut.

- a. Berkembangnya prakarsa dan kemampuan-kemampuan kreatif dalam mengelola pendidikan, tetapi tetap berada dalam bingkai visi, misi, serta tujuan kelembagaan madrasah.
- b. Berkembangnya organisasi pendidikan di madrasah yang lebih berorientasi profesionalisme, daripada hierarki.
- c. Layanan pendidikan yang semakin cepat, terbuka, adil, dan merata.

Kebijakan program yang dilaksanakan meliputi:

- a. Revitalisasi peran, fungsi, dan tanggung jawab pendidikan madrasah.
- b. Mengembangkan sistem perencanaan regional dan lokal di tingkat satuan pendidikan.
- c. Meningkatkan partisipasi masyarakat melalui pembentukan majelis madrasah.
- d. Pemberdayaan personel madrasah yang didukung oleh aparat yang bersih dan berwibawa.
- e. Melakukan kajian pengembangan madrasah yang didasarkan pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dengan segala macam aturan perundangannya.

5. Strategi Pemberdayaan Kelembagaan Madrasah

Indikator-indikator keberhasilannya adalah:

- a. Tersedianya madrasah-madrasah yang semakin bervariasi, yang diikat oleh visi, misi, dan tujuan pendidikan madrasah dengan dukungan organisasi yang efektif dan efisien.
- b. Mutu dan sarana prasarana madrasah yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik.
- c. Tingkat kemandirian madrasah semakin tinggi.

Kebijakan yang perlu ditempuh adalah:

- a. Melaksanakan telaah, kajian, dan restrukturisasi madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat.
- b. Mengembangkan sistem organisasi kelembagaan pendidikan yang profesional, efektif, dan efisien.
- c. Standardisasi kelembagaan yang didukung oleh sarana dan prasarana minimal dan kualifikasi personel yang sesuai dengan bidang keahlian serta beban pekerjaanya.

Upaya perbaikan madrasah secara terus-menerus dipikirkan secara serius oleh para pakar atau praktisinya. Dari hasil pemikiran itu, Rahim (2001:3) menyatakan bahwa paradigma manajemen madrasah harus bergeser dari paradigma lama ke paradigma baru sebagaimana terlihat dalam Tabel 8 berikut.

Tabel 8 Pergeseran paradigma manajemen

No	Manajemen Lama	Manajemen Baru
1	Posisi subordinat	Posisi otonom
2	Strategi sentralistik	Strategi desentralistik
3	Pengambilan keputusan otoritatif	Pengambilan keputusan partisipatif
4	Pendekatan Birokratik	Pendekatan Profesional
5	Model Penyeragaman	Model keberagaman
6	Kebiasaan diatur	Kebiasaan berinisiatif
7	Langkah praktis kaku	Langkah praktis luwes
8	Serba regulasi	Deregulasi
9	Kemampuan mengontrol	Kemampuan memengaruhi
10	Kesukaan mengawasi	Kesukaan memfasilitasi
11	Ketakutan dengan risiko	Keberanian mengelola risiko
12	Pembiayaan yang boros	Pembiayaan yang efisien
13	Kecerdasan individual	Kecerdasan kolektif/ <i>team work</i>
14	Informasi tertutup	Informasi terbagi/terbuka
15	Pendelegasian	Pemberdayaan
16	Organisasi hierarkis	Organisasi egaliter

Sumber: Rahim, 2001:3



Dengan perubahan paradigma manajemen ini, pimpinan madrasah dituntut untuk melakukan langkah-langkah ke arah perwujudan visi madrasah; agamis, populis, berkualitas, dan beragam. Langkah-langkah tersebut di antaranya dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Membangun kepemimpinan madrasah yang kuat dengan meningkatkan koordinasi, menggerakkan semua komponen madrasah, menyinergikan semua potensi, merangsang perumusan tahapan-tahapan perwujudan visi dan misi madrasah, serta mengambil prakarsa yang berani dalam pembaruan.
2. Menjalankan manajemen madrasah yang terbuka dalam pengambilan keputusan dan penggunaan keuangan madrasah.
3. Mengembangkan tim kerja yang solid, cerdas, dan dinamis.
4. Mengupayakan kemandirian madrasah untuk melakukan langkah terbaik bagi madrasah.
5. Menciptakan proses pembelajaran yang efektif, dengan ciri-ciri:
 - a. Proses itu memberdayakan peserta didik untuk aktif dan partisipatif.
 - b. Target pembelajaran sampai dengan pemahaman yang ekspresif.
 - c. Mengutamakan proses internalisasi ajaran agama dengan kesadaran sendiri.
 - d. Merangsang peserta didik untuk mempelajari berbagai cara belajar (*learning how to learn*).
 - e. Menciptakan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas.
6. Menyederhanakan beban studi.
7. Membangun profesionalisme guru.
8. Membangun kesadaran peserta didik.
9. Memperkuat perpustakaan dan laboratorium.
10. Membangun strategi pembelajaran yang akseleratif.
11. Membangun asrama peserta didik.
12. Menerapkan praktik berbahasa Arab dan Inggris secara ketat.

Uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen madrasah merupakan salah satu kunci dan memegang peranan penting dalam rangka peningkatan mutu bagi madrasah. Berikut ini peningkatan kualitas madrasah dilihat dari aspek manajemen.



1. Aspek Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sebagai fungsi utama dan pertama dari manajemen madrasah dapat dikatakan sebagai proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan. Perencanaan (*Planning*), dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan (Amirullah dan Hanafi, 2002:9). Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kepesertadidikan, keuangan maupun perlengkapan (Purwanto, 1998:107).

Sebagaimana disinggung pada persoalan normatif filosofis tujuan madrasah di atas, tujuan madrasah sebagaimana dirumuskan pada umumnya, masih perlu diperdebatkan kejelasannya. Persoalannya adalah apabila kita sepakat untuk meletakkan SDM yang unggul sebagai tujuan manajemen madrasah, maka yang perlu dipahami benar adalah makna dari SDM yang unggul tersebut. Tanpa pemahaman yang baik terhadap makna SDM yang unggul, maka fungsi manajemen tidak akan berjalan dengan baik pula.

Oleh karena itu, agar manajemen dapat berjalan dan terarah dengan baik maka dalam perencanaan madrasah harus dirumuskan tujuan yang jauh lebih rill. Dengan kata lain, madrasah harus merencanakan tujuan yang sekiranya benar-benar dapat terukur taraf pencapaiannya. Hal ini semakin menjadi penting karena setelah merencanakan tujuan, manajemen madrasah harus pula menemukan cara yang rill atau terbaik dalam rangka mencapai tujuan tersebut.

Di dalam perencanaan yang perlu dipertimbangkan adalah persoalan yang berkaitan dengan normatif filosofis, persoalan integrasi ilmu agama dan umum di madrasah yang mengandung kerancuan, peningkatan sumber daya manusia sebagai tujuan madrasah ditinjau dari kurikulum ganda yang



paradoksal, persoalan globalisasi, dan tuntutan zaman (realitas sosial masyarakat), persoalan intern dan klasik yang berkaitan langsung dengan operasional praktis, dan persoalan yang berkaitan dengan strategi pembangunan mutu madrasah yang mengandalkan logika *input* (harus serba ada dan lengkap) dan terlalu berpikir nasional dengan mengabaikan tindakan lokal bahkan tindakan nyata pada tingkat satuan pendidikan madrasah.

2. Aspek Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) menurut Terry sebagaimana ditulis Mulyono adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antarpersonalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu (Mulyono, 2008:27). Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang, tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia juga materiil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup: a) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; b) siapa yang mengerjakannya; c) bagaimana tugas itu dikelompokkan; d) siapa melapor ke siapa; dan e) di mana keputusan itu harus diambil.

Pada tingkat lokal satuan madrasah, pengorganisasian mutlak diperlukan. Pengorganisasian dalam madrasah dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer/kepala madrasah dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Tujuannya jelas, agar semua kegiatan atau tugas yang ada terarah dan fokus pada tujuan madrasah.



3. Penggerakan/Pengarahannya (*Actuating*)

Penggerakan (*actuating*) adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada personel madrasah agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui penggerakan/pengarahan ini, kepala madrasah menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja personel madrasah menurun, seorang kepala madrasah segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor-faktor penyebab menurunnya gairah kerja.

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi, serta inisiatif yang tinggi, dan mampu mendorong semangat dari guru/karyawannya (Lazaruth, 1994:4). Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: a) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; b) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; c) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; d) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; e) mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih; f) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; g) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan, dan hasil karyanya (Chomzanah dan Sutisna, 1994:56).



4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Artinya, proses pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa jalannya madrasah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan dilaksanakan dengan mengadakan program evaluasi pendidikan untuk melihat sejauh mana keterlaksanaan pembelajaran di madrasah, serta untuk mengetahui apa saja hambatan, ancaman, peluang, dan potensi yang ada di madrasah tersebut. Pengawasan menjadikan setiap unsur madrasah bekerja secara hati-hati dan bertanggung jawab, pengawasan menjadikan lebih mudah terkontrol hasilnya, dan ada mekanisme pertanggungjawaban yang lebih jelas.

Berdasarkan keempat fungsi manajemen di atas maka dapat dilakukan beberapa upaya untuk mengefektifkan kegiatan manajemen madrasah yaitu: *Pertama*, dengan mengefektifkan manajemen personalia (pendidik dan tenaga kependidikan madrasah), yang terdiri dari penataan tugas kepala sekolah, guru, dan karyawan secara terpadu, terkoordinir, dan terintegrasi. Penataan kegiatan guru dan kepala madrasah, pemberian kesejahteraan lahir dan batin bagi semua komponen madrasah, yang disertai dengan penataan keseimbangan dan kesetaraan antara pelaksana tugas dan kewajiban dengan pemberian hak-hak setiap individu, seperti hak gaji, hak kesra, hak atas penghasilan karyawan, hak cuti serta pemberian penghargaan kepada yang rajin melaksanakan tugas, atau hak pengusulan kenaikan pangkat atau promosi jabatan. Dengan penataan manajemen personalia seperti tersebut di atas, memungkinkan seluruh personel madrasah bekerja secara benar dan antusias (sungguh-sungguh) serta bekerja secara profesional sehingga tugas dan kewajibannya dapat dilakukan secara baik yang pada gilirannya akan mencapai tujuan penyelenggaraan madrasah.

Kedua, dengan mengefektifkan manajemen madrasah (kegiatannya), baik kegiatan kurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler, kegiatan kepala madrasah, guru-guru maupun murid-murid, baik aktivitas yang berkaitan

intersekolah (madrasah), maupun yang berkaitan dengan masyarakat sosial lingkungan antarmadrasah. Cara pengefektifannya yaitu dengan rencana kegiatan yang matang, pelaksanaannya penuh perhitungan serta evaluasi, monitoring yang tepat dan ketat. Dengan manajemen kegiatan yang efektif seperti itu, maka aktivitas di madrasah sedikit banyak akan mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Ketiga, adalah mengefektifkan kegiatan manajemen pengadministrasian dan perkantoran, terutama menata dan melengkapi administrasi pengajaran dan pendidikan, kemuridan (peserta didik), kepegawaian, dan administrasi surat, pendataan fasilitas sekolah atau inventarisasi dan seluruh bentuk administrasi perkantoran terutama surat menyurat, pelaporan, dan format-format serta bentuk-bentuk surat yang diperlukan. Jangan sampai madrasah tidak mempunyai buku ekspedisi atau buku agenda kapan surat penting itu masuk, atau berapa surat yang telah dikeluarkan. Ini biasanya terjadi pada madrasah yang tidak mempunyai disiplin atau manajemen administrasi yang efektif. Apalagi zaman sekarang yang sudah demikian maju seharusnya pengelola madrasah memikirkan pola manajemen perkantoran yang didukung oleh sistem pengarsipan yang canggih (komputer dan internet) sehingga secara tepat dan cepat dapat disajikan bila diperlukan atau surat-surat yang penting tidak tercecer dan pelaporan dapat dilakukan dengan cepat, tepat, dan cermat.

Keempat, adalah mengefektifkan manajemen keuangan, yaitu dengan merencanakan seluruh bentuk pengeluaran atau kebutuhan sekolah dan membaca kemungkinan keuangan yang diterima sekolah baik itu yang datang dari negara maupun dari murid (orang tua murid) atau sumber-sumber yang lainnya. Sebaiknya kebutuhan madrasah dirumuskan dalam Rencana Anggaran dan Kegiatan Sekolah/Madrasah (RAKS/M). Dengan demikian penghematan, pengeluaran keuangan, pemanfaatan keuangan madrasah, pengadministrasian yang jelas serta laporan pertanggungjawaban yang tepat dan bukti-bukti fisik yang sesuai dengan nilai uang dan barang. Menyusun prioritas pembelanjaan barang dan kebutuhan madrasah sangat tepat jika dilakukan musyawarah terlebih dahulu. Jangan sampai terjadi penyimpangan anggaran, karena tidak adanya koordinasi antara kepala madrasah, bendaharawan, guru-guru, dan karyawan lainnya. Persoalan keuangan adalah persoalan yang banyak mendapat sorotan. Apalagi kalau



pengeluarannya tidak berdasarkan prioritas. Maka mengefektifkan manajemen keuangan madrasah adalah hal yang sangat perlu dilakukan dengan segera.

Kelima, mengefektifkan manajemen sarana dan prasarana, terutama dari sisi pemeliharaan, rehabilitasi, dan pendataan serta penggunaan dan pemanfaatannya, sehingga barang tidak cepat rusak apalagi sampai hilang. Maksimalkan manajemen sarana meliputi juga pembelian dan pengadaan barang yang dipilih berdasarkan kualitas yang baik dan tahan lama. Jangan sampai membeli barang yang kelihatannya baik padahal dari segi kualitas justru menjadi beban sekolah untuk mereparasinya. Dengan begitu, semakin lama madrasah akan semakin lengkap sarana dan prasarana, serta terpelihara dengan baik sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal.

Madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan kualitas dalam penyelenggaraan pendidikan, hingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, mampu bersaing serta mampu menghadapi tantangan zaman. Penyelenggaraan pendidikan yang menghasilkan lulusan bermutu rendah sebenarnya merupakan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya. Oleh karena itu, penyelenggaraan akreditasi madrasah, sebagai upaya pengendalian mutu, baik melalui sistem penilaian hasil belajar, penetapan kurikulum, sarana, tenaga kependidikan, maupun melalui penguatan sistem belajar mengajar adalah sebagai suatu keharusan (Depag, 2005:5). Tujuan akreditasi madrasah adalah untuk memperoleh gambaran keadaan dan kinerja madrasah serta menentukan tingkat kelayakan suatu madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan sebagai dasar yang dapat digunakan sebagai alat pembinaan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah (Mulyono, 2009:279).

Akhirnya, peningkatan kualitas madrasah harus ada tekad bulat dari seluruh jajaran, baik kepada madrasah, guru, karyawan, peserta didik, komite madrasah, dan masyarakat untuk menyukseskan lembaga madrasah menjadi lembaga yang benar-benar memiliki keunggulan riil yang bisa disaksikan dan dirasakan bahkan dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang ada di sekitarnya.



D. Langkah Strategis Peningkatan Mutu Madrasah

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu senantiasa berorientasi pada pencapaian proses dan hasil secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya pendidikan yang ada di madrasah serta didukung dengan pengelolaan yang tepat. Sumber daya pendidikan berupa manusia, uang, sarana, prasarana, dan sebagainya harus diorganisir, dikoordinasi, serta diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini dapat dicapai apabila kepala madrasah berkemauan dan mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara benar dan tepat. Berikut ini akan diuraikan langkah strategis peningkatan mutu madrasah.

1. Memahami Kondisi Awal Madrasah

Langkah pertama yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah memahami atau mempelajari budaya madrasah dengan cara melakukan observasi, pendalaman karakter SDM baik guru, pegawai maupun peserta didik, pengawasan kegiatan belajar mengajar dan pengenalan lingkungan madrasah, baik lingkungan fisik maupun sosial. Setelah mengetahui kelemahan dan kelebihan, beberapa langkah strategis diambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi sebagai langkah pengembangan madrasah.

2. Menerapkan Strategi Menuju Madrasah Bermutu

a. Mengubah Mindset dan Visi Madrasah

Konsep membangun madrasah bermutu ini diawali dengan mengubah *mindset* SDM Madrasah. Mengubah *mindset* memang tidak semudah mengubah seragam dari *khaki ke putih hitam*. Paradigma yang sudah kuat terbangun dengan kinerja yang penting datang dan yang penting "*mulang sak tekane*" tanpa target apalagi budaya mutu dengan zona yang sudah dianggap nyaman tentu sangat sulit untuk diubah. Kegiatan mengubah *mindset* ini saya lakukan dengan sering melakukan *briefing*, diskusi, mencari, dan memberikan masukan. Mengadakan pembinaan dengan menghadirkan pengawas, instruktur Kurikulum 2013, dan para pejabat dari Kemenag. Sebelum pejabat tersebut hadir memberikan pembinaan, kepala madrasah



mendiskusikan beberapa hal yang perlu ditekankan dalam pembinaan, sehingga misi mengubah *mindset* ini dapat tercapai dengan baik. Dalam rangka mengubah *mindset*, kepala madrasah dapat pula mengajak tim pengembang madrasah untuk studi banding ke madrasah yang lebih unggul.

Setelah sebagian besar guru dan pegawai terlihat perubahan *mindset*-nya, kepala madrasah mulai mengubah visi dan misi madrasah dengan tetap mempertahankan visi yang lama. Visi madrasah yang semula "Mencetak lulusan yang Agamis, Cerdas dan Terampil" diubah menjadi "Mewujudkan Insan yang Agamis, Cerdas, Terampil, Kreatif, Inovatif, Berwawasan Lingkungan, Berakhlak Mulia, dan Siap Berprestasi". Visi madrasah tersebut terukir dalam sebuah taman batu yang indah di depan halaman madrasah supaya dapat terbaca dengan jelas oleh siapapun yang melihat.

b. Membangun Sistem Transparan dan Akuntabel

Menerapkan sistem demokrasi dengan mengacu pada transparansi atau keterbukaan dan akuntabel, kebersamaan yang dilandasi dengan tanggung jawab dan profesionalitas kerja. Hal itu dimulai dengan mengajak perwakilan guru dan pegawai serta komite untuk membuat anggaran belanja madrasah dan transparansi dalam pelaporannya. Selain itu, membuat aturan-aturan yang mengatur segala pelaksanaan kegiatan yang disepakati bersama. Kepala madrasah memberikan tanggung jawab pada setiap guru dan pegawai, dan menganggap mereka orang yang penting semua. Setiap kegiatan atau aturan yang akan dilaksanakan merupakan kesepakatan bersama.

c. Membangun Team Work yang Solid

Setelah membangun sistem kepala madrasah mulai membangun *team work*. Kepala madrasah membangun *team work* dengan menjelaskan tugas-tugas sesuai dengan tupoksinya serta membentuk tim-tim kecil dan membentuk tim pengembang madrasah. Tim Pengembang yang dapat dibuat yaitu: 1) Tim Giat Prestasi, 2) Tim Publikasi Madrasah, 3) Tim Pembiasaan Karakter, 4) Tim Adiwiyata, 5) Tim Pemberantasan Buta Huruf Alqur'an dan, 6) Tim Pengembangan Riset. Pembentukan tim pengembang ini dapat dikemas melalui kegiatan *Character Building* yang dilanjutkan *Out Bond* dan ditutup dengan *Rafting*.



Selain tim pengembang madrasah tersebut, kepala madrasah juga membuat tim wakil kepala madrasah, jika sebelumnya setiap posisi wakil kepala madrasah hanya satu orang, maka dibuat tim wakil kepala madrasah (dua staf). Hal tersebut ternyata berhasil menggerakkan sistem yang dibentuk untuk memajukan madrasah karena semakin banyak yang terlibat. Proses pemilihan wakil kepala madrasah juga dibuat seperti pesta demokrasi sehingga wakil kepala madrasah yang dihasilkan merupakan pilihan semua guru dan pegawai yang diharapkan juga mendapat dukungan semua warga madrasah.

d. Membangun Komitmen dan Budaya Mutu

Setelah membangun *teamwork* yang solid langkah selanjutnya yang dilakukan adalah membangun komitmen bersama sekaligus membangun budaya mutu. Komitmen yang dibangun adalah komitmen menuju madrasah yang bermutu. Setiap kegiatan yang dilakukan selalu mengingatkan "jangan asal jalan tapi sama-sama melakukan kegiatan yang bermutu", dan mempunyai target yang harus dicapai. Kepala madrasah mengadakan kegiatan lokakarya yang menggagas madrasah ideal dan dari kegiatan tersebut ditindaklanjuti dengan merumuskan rencana madrasah ke depan. Terjadi kesepakatan antarwarga madrasah untuk bergerak menuju madrasah unggul secara akademik dan nonakademik menjadi madrasah sehat dan madrasah adiwiyata.

e. Membangun Jejaring (*Networking*)

Membangun jejaring sangat penting dalam langkah pengembangan mutu madrasah. Tidak ada madrasah yang unggul yang tidak memiliki jejaring yang luas, baik kepada instansi pemerintah maupun swasta, masyarakat, dan antarmadrasah.

3. Membangun Kebersamaan

Kebersamaan ini penting karena tanpa kebersamaan seorang kepala madrasah akan sulit melakukan pengembangan ke depan. Kepala madrasah mengadakan pendekatan kepada semua guru dan pegawai dan tidak butuh waktu lama kebersamaan guru dan pegawai dapat terbangun dengan baik.



4. Menjaring Masukan, Ide, Gagasan dari Seluruh Guru dan Pegawai

Kepala madrasah menjaring masukan, ide dan gagasan dari seluruh guru dan karyawan dengan mengedarkan *form* isian "Apa yang ingin dicapai dan kegiatan apa yang ingin dilaksanakan?" Dari hasil isian *form* tersebut mendapat banyak masukan tentang apa yang harus dilakukan sebagai kepala madrasah.

5. Mengintensifkan Rapat Koordinasi Wakil Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat melakukan koordinasi dengan tim wakil kepala madrasah setiap minggunya dengan disepakati hari koordinasi sehingga pada hari dan jam tersebut semua wakil kepala madrasah tidak ada jam mengajar.

6. Mengadakan Supervisi Administrasi dan Akademik

Supervisi administrasi guru mencakup program tahunan, program semester, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), program remedial, dan pengayaan. Supervisi ini dilakukan oleh kepala madrasah secara rutin dan dapat bekerja sama dengan guru senior sebagai supervisor.

7. Melaksanakan Rapat Evaluasi setiap Akhir Bulan

Setiap akhir bulan kepala madrasah melakukan rapat evaluasi dengan menghadirkan pengawas. Rapat evaluasi ini untuk mengetahui ketercapaian program yang telah dilaksanakan sehingga diketahui tingkat ketercapaiannya dan tindak lanjutnya. Dalam evaluasi tersebut kepala madrasah dapat pula memberikan *reward* pada guru atau karyawan yang berprestasi sesuai dengan tingkat keberhasilannya dalam menjalankan program kegiatan untuk lebih memotivasi guru dan pegawai.

Kunci keberhasilan mutu madrasah ada pada kemampuan kepala madrasah dalam melakukan kegiatan manajemen madrasah. Kontribusi manajemen madrasah terhadap keberhasilan dan kegagalan madrasah cukup besar. Seorang kepala madrasah tanpa pengetahuan manajemen



madrasah tidak akan bekerja secara efektif dan efisien, jauh dari mutu, dan keberhasilannya tidak akan meyakinkan. Oleh karena itu, manajemen profesional telah menjadi andalan dalam pengembangan madrasah dan hendaknya dijadikan kunci pemecahan dalam penyelesaian problematika madrasah.

Madrasah diyakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih holistik, meliputi aspek-aspek intelektual, emosional, moral, spiritual, dan keterampilan serta kreativitas secara padu. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus. Itulah yang sesungguhnya menjadikan orang-orang yang memahami dunia madrasah menjadi begitu gigih memperjuangkan eksistensi madrasah.

E. Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Revolusi Industri 4.0

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang berciri khas Islam yang menarik perhatian masyarakat dewasa ini, karena eksistensinya dan peran yang tampak dalam peraturan Pendidikan Nasional (Arifin, 2009:12). Animo masyarakat memasukkan putra-putrinya ke madrasah kian meningkat bahkan kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan keagamaan telah memikat masyarakat sebagai salah satu alternatif dalam menyekolahkan anak. Banyaknya jumlah madrasah yang tersebar membuat madrasah mampu bersaing dengan madrasah umum lainnya karena selain pengetahuan umum, madrasah juga lebih difokuskan untuk mendalami agama Islam (Kusmawati dan Surachman, 2019:101).

Guna menjaga dan mempertahankan eksistensi madrasah di tengah arus globalisasi saat ini, maka madrasah harus mampu menyesuaikan dengan tuntutan kehidupan di era Revolusi Industri 4.0. Era revolusi industri 4.0 yakni disrupsi kondisi era modern yang merombak kondisi dan inovasi lama yang dinilai tidak relevan lagi dengan zamannya. Sejarah perkembangan era disrupsi ini dimulai dari era 1.0 dan yang menjadi ciri khas dari era ini adalah mekanisasi hampir pada semua peralatan pekerjaan untuk menunjang



efektivitas dan efisiensi aktivitas manusia. Era 2.0 yang dicirikan dengan produksi massal untuk mendukung mutu yang berkualitas sesuai dengan zamannya. Era 3.0 ditandai dengan penyesuaian peralatan pekerjaan yang otomatis dan berbasis robot secara massal menyesuaikan industri dan pekerjaan manusia. Selanjutnya adalah era industri 4.0 dirasakan saat ini di mana semua peralatan bahkan transaksi manual diganti dengan mesin digital dan berbasis internet (Nazila, 2019:3; Priatmoko, 2018:2).

Era Revolusi Industri 4.0 mendapat respons cepat di seluruh dunia, tidak terkecuali di Indonesia. Pemerintah Indonesia menghimbau bagi literasi teknologi bangsa Indonesia dalam semua aspek, terutama pada aspek pendidikan. Maka tak heran jika dalam dunia pendidikan muncul istilah Pendidikan 4.0 (*Education 4.0*). Pendidikan 4.0 adalah istilah umum yang digunakan oleh para ahli teori pendidikan untuk menggambarkan berbagai cara untuk mengintegrasikan teknologi *cyber* baik secara fisik maupun tidak ke dalam pembelajaran. Menurut Fisk, sebagaimana telah diungkapkan oleh Hussin (2018:92-93), terdapat sembilan tren terkait dengan *Education 4.0*. *Pertama*, belajar dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja. *Kedua*, belajar akan bersifat perseorangan untuk masing-masing siswa. *Ketiga*, siswa memiliki pilihan dalam menentukan bagaimana mereka ingin belajar. *Keempat*, siswa akan dihadapkan pada pembelajaran berbasis proyek yang lebih banyak. *Kelima*, siswa akan dihadapkan pada pembelajaran langsung melalui pengalaman lapangan seperti magang, proyek *mentoring*, dan proyek kolaborasi. *Keenam*, siswa akan terpapar dengan interpretasi data di mana mereka diminta untuk menerapkan pengetahuan teoretis mereka ke dalam angka dan menggunakan keterampilan penalaran mereka untuk membuat kesimpulan berdasarkan logika serta tren dari set data yang diberikan. *Ketujuh*, siswa akan dinilai secara berbeda dan *platform* konvensional untuk menilai siswa dapat menjadi tidak relevan atau tidak memadai. Pengetahuan faktual siswa dapat dinilai selama proses pembelajaran, sementara aplikasi pengetahuan dapat diuji ketika mereka mengerjakan proyek mereka di lapangan. *Kedelapan*, pendapat siswa akan dipertimbangkan dalam merancang dan memperbaiki kurikulum. *Kesembilan*, siswa akan menjadi lebih mandiri dalam pembelajaran mereka sendiri, sehingga memaksa para guru untuk mengambil peran baru sebagai fasilitator yang akan memandu siswa melalui proses belajar mereka (Suharto, 2019:45-46)



Hadirnya revolusi industri 4.0 memberikan pengaruh dalam perubahan pola pendidikan yang ada. Pola pikir pembelajaran yang konvensional harus ditinggalkan oleh guru demi tercapainya proses pembelajaran yang signifikan mengikuti perkembangan zaman. Misalnya dalam hal pendekatan pembelajaran. Pada era pendidikan Islam tradisional, guru menjadi figur sentral dalam kegiatan pembelajaran. Ia merupakan sumber pengetahuan utama di dalam kelas, bahkan dapat dikatakan satu-satunya. Peran guru hari ini telah mengalami pergeseran, yakni sebagai fasilitator bagi peserta didik. Pembelajaran tidak lagi berpusat pada guru (*teacher centered*), namun lebih berpusat pada peserta didik (*student centered*) (Priatmoko, 2018:2).

Oleh karena itu, madrasah di era revolusi industri 4.0 ini perlu untuk turut mendisrupsi diri jika ingin memperkuat eksistensinya. Mendisrupsi diri berarti menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat serta berorientasi pada keunggulan masa depan. Peran kepala sekolah/madrasah sangat diperlukan sebagai penggerak manajemen sekolah dan situasi seperti fenomena tersebut sangat membutuhkan pemimpin yang sungguh-sungguh peduli terhadap bagaimana caranya meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah (Logho, 2016:70).

Hasil penelitian (Kusmintardjo, 2014:208) mengungkapkan peranan kepala madrasah yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan pembelajaran di madrasah adalah bahwa kepala madrasah diharapkan mampu menerapkan prinsip dan teknik manajemen bidang pembelajaran, teknik-teknik motivasi, serta diharapkan mampu mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran dan tindakan-tindakan inovatif dengan melibatkan seluruh komunitas madrasah sehingga tercipta *image* masyarakat tentang madrasah berprestasi, khususnya kualitas proses dan hasil pembelajaran. Peranan kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan profesionalisme guru sudah lama diakui sebagai suatu faktor penting dalam organisasi madrasah, terutama terkait tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah (Gorton, 1991; Hallinger & Leithwood, 1994 dalam Kusmintardjo, 2015; Logho, 2016:70)). Demikian pula menurut Rathana (Logho, 2016:70) kepemimpinan pembelajaran mempunyai peran yang sentral dalam menciptakan kondisi dan lingkungan madrasah yang dapat mendorong pencapaian prestasi siswa yang optimal.



Di sinilah salah satu pentingnya peran kepala madrasah dalam kepemimpinan pembelajaran dan salah satu aspek yang harus dikuasai oleh kepala madrasah adalah kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah memegang peranan utama dalam menciptakan keberhasilan proses maupun hasil pembelajaran.

1. Kepemimpinan Pembelajaran

Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa efektivitas kepala madrasah dinilai angka kreditnya dalam kompetensi: (a) Kepribadian dan Sosial; (b) Kepemimpinan pembelajaran; (c) Pengembangan Sekolah/Madrasah; (d) Manajemen sumber daya; (e) Kewirausahaan sekolah/madrasah; (f) Supervisi Pembelajaran. Berdasarkan Permendiknas tersebut, kepemimpinan pembelajaran menjadi salah satu indikator efektivitas kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepemimpinan pembelajaran yang efektif dan optimal dari kepala madrasah akan mewujudkan *atmosphere academic* yang mendukung ketercapaian tujuan madrasah (Wardani dan Indriayu, 2015:685).

Eggen dan Kaucak (2004:52) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan kepala madrasah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru yang pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa semakin membaik. Pengertian kepemimpinan pembelajaran ini menekankan pada kemampuan kepala madrasah dalam membangun dan mengembangkan iklim belajar yang kondusif sehingga tercipta komunitas belajar yang efektif di madrasah atau yang dikenal sebagai madrasah belajar (*learning school*). Menurut Iriyanti (2019:339) madrasah belajar (*learning school*) memiliki perilaku-perilaku seperti: memberdayakan warga madrasah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga madrasah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga madrasah, memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada warga madrasah, mendorong warga madrasah untuk akuntabilitas terhadap proses dan hasil kerjanya, mendorong *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah atau cepat tanggap



terhadap pelanggan utama yaitu siswa, mengajak warga madrasah untuk menjadikan madrasah berfokus pada layanan siswa, mengajak warga madrasah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga madrasah untuk berpikir sistem, mengajak warga madrasah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga madrasah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Demikian pula Southworth (2002: 79) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran adalah pemimpin yang sangat peduli terhadap proses mengajar dan belajar, termasuk proses belajar profesional guru serta pertumbuhan siswa. Sergiovani et al, (2009:72) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang fokus langsung pada proses belajar mengajar, peningkatan prestasi siswa, kurikulum dan penilaian, serta pengembangan program pembelajaran. Kedua terminologi ini juga memfokuskan pengertian kepemimpinan pembelajaran pada peningkatan mutu pembelajaran anak didik melalui guru dan pengembangan profesionalisme guru. Sebagaimana ditegaskan pula oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan Nasional (2010:9) bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunikasi belajar madrasah.

Kepemimpinan pembelajaran dapat dilakukan oleh kepala madrasah baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagaimana dijelaskan oleh Kleine-Kracht (1993) dalam Logho (2016:71) kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) dan tidak langsung (*indirect instructional leadership*). Kepala madrasah bertindak sebagai *direct instructional leaders* bilamana mereka bekerja dengan guru-guru dan staf lainnya untuk mengembangkan belajar siswa. Tindakan-tindakan seperti merencanakan pengajaran, observasi guru, mengadakan pertemuan balikan dengan guru, atau pemilihan materi pembelajaran adalah merupakan tindakan *direct instructional leadership* dari kepala madrasah. Sebaliknya, kepala madrasah juga dapat bertindak sebagai *indirect instructional leaders* dengan cara memberikan kemudahan-kemudahan atas kepemimpinan orang lain dengan membangun kondisi-kondisi yang mendukung pelaksanaan pengajaran,



membantu menyusun standar penetapan materi pelajaran, seleksi guru, dan mengatur lingkungan internal dan eksternal madrasah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dalam mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang dimaksud di sini adalah suatu proses memimpin yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menciptakan *atmosphere academic* di madrasah dengan memfokuskan pada peningkatan mutu proses pembelajaran, kurikulum, penilaian, dan prestasi siswa serta pengembangan profesionalisme guru baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung untuk ketercapaian tujuan madrasah.

2. Revolusi Industri 4.0

Revolusi industri 4.0 atau revolusi industri keempat adalah suatu era yang memandang teknologi informasi menjadi basis dalam kehidupan manusia. Penggunaan daya komputasi dan data yang tidak terbatas akibat perkembangan internet dan teknologi digital yang masif sebagai tulang punggung pergerakan, konektivitas manusia, dan mesin menyebabkan segala hal menjadi tanpa batas (*borderless*). Era ini juga akan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia, termasuk di dalamnya bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, tanpa kecuali bidang pendidikan (Suwandi, 2018:2).

Rubini (2019:203) menjelaskan bahwa era dirupsi sebenarnya berkaitan dengan perubahan konsep dalam dunia teknologi yang dikenal dengan Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Klaus Schwab, ekonom terkenal asal Jerman yang menulis dalam bukunya, *The Fourth Industrial Revolution* bahwa konsep itu telah mengubah hidup dan kerja manusia. Revolusi industri yang pertama era 1.0 terjadi pada akhir abad ke-18. Ditandai dengan ditemukannya alat tenun mekanis pertama pada 1784. Kala itu, industri diperkenalkan dengan fasilitas produksi mekanis menggunakan tenaga air dan uap. Peralatan kerja yang awalnya bergantung pada tenaga manusia dan hewan akhirnya digantikan dengan mesin tersebut. Banyak orang menganggur tapi produksi diyakini berlipat ganda. Revolusi industri 2.0 terjadi di awal abad ke-20. Kala itu ada pengenalan produksi massal berdasarkan pembagian kerja. Sistem yang seperti ini pada waktu itu sangat membantu bagi beberapa perusahaan lebih



efektif dalam melakukan pengelolaan pekerjaan. Pada awal tahun 1970 ditengarai sebagai perdana kemunculan revolusi industri 3.0. Dimulai dengan penggunaan elektronik dan teknologi informasi guna otomatisasi produksi. Debut revolusi industri generasi ketiga ditandai dengan kemunculan pengontrol logika terprogram pertama (PLC), yakni modem 084-969. Sistem otomatisasi berbasis komputer ini membuat mesin industri tidak lagi dikendalikan manusia. Dampaknya memang biaya produksi menjadi lebih murah. Zaman revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan sistem *cyber-physical*. Saat ini industri mulai menyentuh dunia *virtual*, berbentuk konektivitas manusia, mesin dan data, semua sudah ada di mana-mana. Istilah ini dikenal dengan nama *internet of things*. Dari pemahaman konsep revolusi industri itulah seluruh sektor kehidupan wajib menyesuaikan diri dengan perkembangannya. Revolusi industri 4.0 kerap dinamakan era disrupsi. Teknologi modern telah memungkinkan terciptanya komunikasi bebas lintas benua, lintas negara, menerobos berbagai pelosok perkampungan di pedesaan dan menyusup di gang-gang sempit di perkotaan, melalui media audio (radio) dan audio visual (televisi, internet, dan lain-lain).

Hal senada diungkapkan oleh Iswan dan Herwina (2018:21) dan Ibda (2018:3) bahwa perkembangan generasi revolusi industri 1.0 (pertama dimulai tahun 1800), ditandai ditemukannya mesin uap. Semua industri mengganti tenaga manusia dengan mesin. Dalam pendidikan, pentingnya pengembangan model-model pembelajaran lebih kreatif dan inovatif untuk menjawab dalam era revolusi industri terus berkembang. Revolusi Industri 2.0 (dimulai tahun 1900) dengan ditemukannya tenaga listrik, peralatan pabrik banyak digantikan listrik. revolusi industri 3.0 (dimulai 1970) ditemukannya *Programmable Logic Control* (PLC), rangkaian elektronik dapat mengontrol mesin-mesin. Revolusi Industri 4.0 (dimulai tahun 2000) dengan transaksi data besar, *smart factory*. Dunia revolusi industri 4.0, berkembang terus dan akan muncul diikuti Revolusi Industri 5.0 dan secara terus menerus keberlanjutan.

Kagerman dkk (2013) mengungkapkan bahwa Industri 4.0 adalah integrasi dari *Cyber Physical System* (CPS) dan *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS) ke dalam proses industri meliputi manufaktur dan logistik serta proses lainnya. CPS adalah teknologi untuk menggabungkan



antara dunia nyata dengan dunia maya. Istilah industri 4.0 lahir dari ide revolusi industri ke empat. Menurut Brodjonegoro (2018) tenaga kerja dalam semua bidang pada era revolusi industri 4.0 dituntut memiliki keterampilan digital, baik tenaga teknis maupun tenaga kerja manajerial. Selain tuntutan keterampilan yang sesuai, ternyata keterampilan sosial juga sangat diperlukan dalam bekerja di era revolusi industri 4.0. Hasil kajian di beberapa negara maju menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kebutuhan kecakapan nonrutin analitis dan kecakapan nonrutin interaktif. Sedangkan kebutuhan kecakapan rutin kognitif, nonrutin manual, dan rutin manual mengalami penurunan (Wulandari, 2019:310).

Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu berani dan mampu membaca peluang terhadap segala perubahan yang terjadi akibat dari revolusi industri 4.0 ini. Revolusi industri 4.0 dapat dipahami oleh kepala madrasah sebagai tantangan sekaligus peluang untuk lebih melejitkan madrasah agar tetap mampu bersaing dengan sekolah/madrasah lainnya. Hanya kepala madrasah yang mampu menyesuaikan zaman bisa menjawab tantangan zaman termasuk era revolusi industri 4.0.

3. Strategi Kepala Madrasah

Revolusi Industri 4.0 yang sarat akan teknologi yang super cepat akan membawa perubahan yang cukup signifikan terhadap dinamika pendidikan di madrasah, menuntut kepala madrasah melakukan penyesuaian dan perubahan dalam kepemimpinannya khususnya pada kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, maka kepala madrasah harus dapat menciptakan suasana akademis yang baik. Kepala madrasah dapat melakukan langkah-langkah yang konkret untuk membantu pengembangan orientasi akademis dan nonakademis. Menurut Davis dan Thomas (2007:29-30) terdapat delapan kategori yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu:

Pertama, kepala madrasah dapat memainkan peran aktif dalam meningkatkan kesadaran perlunya perbaikan madrasah dan harapan prestasi yang lebih tinggi dan pencapaian konsensus untuk perubahan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan mutu madrasah merupakan hasil dari konsensus bersama sehingga masing-masing elemen madrasah memiliki kesadaran dan komitmen bersama terhadap mutu yang diharapkan.

Kedua kepala madrasah dapat aktif dalam penciptaan perbaikan yang konkret itu sendiri. Kepala madrasah juga dapat mendatangkan keterlibatan orang tua dalam upaya pengajaran madrasah. Hal ini untuk membangun sinergisitas kerja sama antara madrasah dengan orang tua dalam mendidik siswa di madrasah dan di rumah.

Ketiga, kepala madrasah dapat menciptakan sistem hadiah untuk siswa dan guru yang mendukung orientasi akademis dan merangsang keunggulan dalam penampilan siswa dan guru. Hal ini sebagai wujud apresiasi, perhatian, penghargaan, dan motivasi serta kepedulian dari madrasah pada siswa dan guru yang berprestasi.

Keempat, tingkah laku sentral kepala madrasah yang efektif adalah *monitoring* perkembangan siswa, khususnya seperti tercermin dalam nilai tes tiap tingkatan, tiap kelas, dan tiap siswa. Tindakan ini secara intrinsik mencerminkan fokus dan nilai akademis. *Monitoring* ini diperlukan untuk memantau sekaligus mengantisipasi atas gradasi nilai siswa sehingga dapat dilakukan tindakan preventif agar nilai siswa tetap berada dalam tingkatan yang baik.

Kelima, kepala madrasah dapat memperoleh sumber-sumber material dan personal yang diperlukan untuk pengajaran yang efektif dan menggunakannya secara kreatif sesuai dengan prioritas akademik. Dalam hal ini, kualitas mengajar guru selalu ditingkatkan baik secara personal maupun kolektif di dalam madrasah melalui forum-forum seminar, *workshop*, lokakarya, MGMP, dan sebagainya.

Keenam, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap penciptaan lingkungan yang tertib dan aman. Ada banyak saran yang berkaitan dengan penciptaan lingkungan madrasah yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, antara lain: a) menjaga proses belajar mengajar dari interupsi atau gangguan. Misalnya membatasi sistem panggilan yang bersifat umum, seperti membatasi panggilan telepon yang tidak penting untuk waktu-waktu tertentu; b) mengembangkan kebijakan yang jelas dan konsisten serta mempromosikan pengikut sesuai dengan aturan dan peraturan; c) memberdayakan partisipasi siswa dalam penciptaan lingkungan akademik melalui pengondisian sejumlah siswa untuk ikut berpartisipasi. Misalnya dalam kegiatan club akademik, kompetisi seperti komputer, bahasa, dan olahraga; d) mengungkap minat



kesenangan siswa melalui penelusuran riwayat kesehatan siswa, keluarga, kelas, aktivitas, dan hal-hal lain yang berkenaan dengan kehidupan sosial siswa; e) disiplin, jika perlu mengeluarkan siswa, atau kebijakan lain menghadapi siswa yang suka mengintimidasi kawan, membuat kekacauan, dan keributan.

Ketujuh, kepala madrasah dapat memonitor faktor-faktor lain yang terkait dengan prestasi, faktor yang terkait dengan perbaikan yang secara implisit menekankan suasana/budaya akademik. Hal ini penting dilakukan kepala madrasah sebagai bentuk kesiagaan dalam menjaga prestasi madrasah.

Kedelapan, fungsi utama kepala madrasah yang efektif adalah mengamati guru dalam kelas dan merundingkan dengan mereka tentang cara menangani masalah dan perbaikan pengajaran. Dalam hal ini dilakukan pula tindak lanjutnya untuk mengatasi masalah guru dalam pembelajaran, karena guru yang bermutu akan menjadikan hasil pembelajaran yang bermutu pula.

Di samping itu, agar hasil pendidikan madrasah bermutu dan memberikan kepuasan kepada orang tua, setiap madrasah harus dapat memberikan jaminan mutu madrasahnyanya. Widodo (2019: 66-67) menjelaskan ada tiga aspek jaminan mutu pembelajaran madrasah, yaitu:

Pertama, leading and managing. Kepala madrasah sebagai lokomotif kemajuan madrasah memiliki peran utama sebagai *leader* dan *manager*. Kedua peran ini ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Sebagai *leader* (pemimpin), kepala madrasah berperan memberikan pengaruh pada warga madrasah dan menggerakkan sumber daya madrasah agar dapat memainkan perannya secara profesional dan proporsional untuk mencapai tujuan madrasah. Scheerens dan Bosker (1997: 207) berpendapat bahwa yang membedakan antara madrasah yang kualitasnya baik dengan madrasah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala madrasahnyanya. Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Mulyasa (2004:126) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut: 1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif; 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; 3) mampu

menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan; 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah; 5) bekerja dengan tim manajemen; serta 6) berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Selain peran sebagai pemimpin, kepala madrasah juga mempunyai peran sebagai manajer. Sebagai manajer, kepala madrasah berkewajiban menjaga stabilitas madrasah agar sesuai dengan koridor jalan regulasi yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah maupun yayasan bagi madrasah swasta. Kepala madrasah sebagai manajer berperan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan semua program madrasah. Guna mencapai keberhasilannya dalam tugas manajernya, menurut Katz (Danim, 2002:134) ada tiga komponen keterampilan yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang kepala madrasah, yaitu: 1) *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode, dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami, dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan, dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengoordinasikan dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan bahwa ada dua fokus garapan kepala madrasah sebagai manajer yaitu kepala madrasah memiliki keterampilan manajerial yang baik dan mampu melaksanakan fungsi manajemen madrasah dengan benar. Oleh karena itu, efektivitas manajemen madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala madrasah serta kemampuannya sebagai pemimpin madrasah yang dapat memanfaatkan sumber-sumber potensial madrasah secara efektif dan efisien guna ketercapaian mutu madrasah.



Kedua, learning process. Proses belajar siswa di madrasah merupakan kegiatan inti dari kegiatan di madrasah. Di sinilah para siswa memperoleh sejumlah pengalaman belajar baik yang bersifat kognitif, afektif, dan psikomotorik. Ketiga pengalaman belajar tersebut diterima siswa secara simultan dalam kegiatan belajar di madrasah dan sebagai hasil dari pengalaman belajar itu diharapkan siswa menjadi anggun moralnya, unggul intelektualnya, dan mengamalkannya dalam kehidupan yang memberikan nilai positif pada dirinya dan orang lain. Oleh karena itu, madrasah harus dapat memberikan jaminan akhir dari sebuah proses belajar siswa di madrasah sehingga semua pemberian pengalaman belajar siswa dilaksanakan dengan sebenar-benarnya.

Peran kepala madrasah dalam *learning process* ini ialah memastikan bahwa siswa dapat belajar dengan nyaman dan menyenangkan, iklim belajar yang kondusif, dan memonitor kemajuan belajar siswa. Edmonds (Kompri, 2017:116) menegaskan bahwa karakteristik madrasah yang efektif, yaitu kepala madrasah dan guru memiliki komitmen dan perhatian yang tinggi terhadap perbaikan mutu pembelajaran dan guru-guru memiliki harapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi siswa.

Ketiga, teaching process. Kegiatan mengajar di sini ditekankan pada tugas mengajar guru. Proses mengajar guru sangat erat pengaruhnya pada hasil belajar siswa. Guru yang baik dalam mengajar (dari persiapan, inti, dan penutup) akan menghasilkan keluaran belajar yang bermutu. Di sinilah pentingnya penguatan proses pembelajaran karena dasar utama madrasah yang bermutu adalah pembelajaran yang bermutu pula. Peran guru dalam menciptakan pembelajaran yang bermutu sangatlah penting. Dalam hal ini guru selalu dituntut untuk meningkatkan kompetensi pedagogis dan profesionalnya. Rizali, dkk (2009:17) menyatakan bahwa seorang guru profesional bak seorang koki yang ahli yang dapat diminta untuk membuat masakan jenis apapun sepanjang bahan dan peralatannya tersedia. Seorang koki bahkan bisa membuat masakan yang enak meski bahan dan peralatannya terbatas. Oleh karena itu, kepala madrasah harus dapat memastikan bahwa mutu gurunya baik. Kepala madrasah memastikan bahwa pembelajaran di kelas berlangsung dengan baik, tidak terjadi jam kosong, atau guru terlambat masuk kelas dan sebagainya, karena menurut Fink dan Resnick (Stronge, 2008:13) di madrasah-madrasah yang efektif, kepala madrasah mampu



menilai kualitas pengajaran dan berbagi pengetahuan tentang pengajaran secara mendalam dengan para guru.

Secara detail Kusmintardjo (2014:208) menjelaskan peranan kepala madrasah dalam kepemimpinan pembelajaran meliputi: (a) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menerapkan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran sehingga memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas (*management engineer*); (b) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menerapkan tehknik motivasi dan komunikasi antarpribadi, serta pendekatan kekeluargaan dan keagamaan dalam upaya membangun moral kerja yang tinggi di antara personel madrasah, khususnya guru dalam menjalankan tugas mengajarnya di kelas (*communicator*); (c) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran dan melakukan tindakan-tindakan inovatif dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di madrasah (*clinical practitioner*); (d) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di madrasah (*role model*); dan (e) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu membangun kesan (*image*) masyarakat tentang madrasah berprestasi melalui kepiawaiannya mengartikulasikan tujuan dan misi madrasah, serta memainkan simbol-simbol dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di madrasah (*high priest*).

Widodo (2019:277) menjelaskan kepala madrasah menjadi sosok yang **IKHLAS** (Inovatif, Kreatif, Humanis, Luwes, Agamis, dan Sabar) dalam penguatan kepemimpinan pembelajaran di madrasah. *Inovatif*, menunjukkan kemampuan kepala madrasah untuk selalu memikirkan dan melakukan inovasi di madrasah yang dapat membawa perubahan, baik pada pengembangan sumber daya madrasah, pengembangan kurikulum, model pembelajaran, sarana dan prasarana madrasah, maupun pada pengembangan diri peserta didik, baik akademik maupun nonakademik. Kepala madrasah harus menjadi agen perubahan di mana kepala madrasah harus mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Inovasi menunjukkan pada penciptaan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Sentuhan teknologi informasi dalam pembelajaran dilakukan oleh guru dan menghadirkan



teknologi dalam sistem madrasah dan pengembangan infrastruktur madrasah berbasis teknologi informasi. Di sini kepala madrasah juga dituntut untuk tidak gagap teknologi sehingga dapat menjadi pelopor perubahan. Kepala madrasah harus dapat mengubah pandangan dan pola pikir warga madrasah yang *pro status quo* menjadi terbuka dan menerima perubahan.

Kreatif, menunjukkan pada kemampuan kepala madrasah menciptakan sesuatu yang baru dan yang belum pernah ada sebelumnya yang menyangkut dimensi proses, *person*, dan produk kreatif. Kepala madrasah berperan mengembangkan budaya kreatif dan menciptakan *academic atmosphere* agar upaya-upaya inovatif di madrasah menjadi budaya. Kepala madrasah kreatif menginspirasi warga madrasah agar berani berpikir kreatif dan kritis, agar mereka dapat lebih berani untuk berpikir *out of the box*. Kepala madrasah juga harus mempunyai kreativitas untuk mengembangkan semua unsur madrasah baik personalianya maupun fasilitas fisiknya melalui program kreatif madrasah yang berbasis teknologi. Misalnya pembelajaran berbasis teknologi, penilaian berbasis android, pemilihan pengurus OSIS berbasis android, dan sistem informasi madrasah.

Humanis, menunjukkan pada hubungan antarwarga madrasah merupakan hubungan manusiawi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Setiap personel madrasah diperlakukan dengan martabatnya sebagai manusia, menghargai dan menghormati orang lain. Pola hubungan antarsesama warga sekolah dibangun atas dasar kekeluargaan dan kebersamaan untuk memajukan madrasah, dan antara guru senior dan junior saling hormat menghormati dan bekerja sama untuk kemajuan madrasah.

Luwes, menunjukkan pada perilaku kepala madrasah pada warga madrasah yang *adaptable* atau mudah menyesuaikan diri dalam berbagai kondisi madrasah. Perilaku kepemimpinan madrasah dibutuhkan keluasan pengetahuan dan keluwesan perilaku. Madrasah yang dipimpin kepala madrasah yang mempunyai keluasan pengetahuan, tetapi tidak memiliki keluwesan perilaku akibatnya proses kepemimpinan menjadi otoriter dan sentralistis. Madrasah yang memiliki kepala madrasah luwes perilakunya tetapi tidak luas pandangan dan pengetahuannya maka proses kepemimpinannya menjadi *laissez faire*. Dua unsur ini sangat memberikan pengaruh terhadap pola kepemimpinan madrasah.



Agamis, menunjukkan pada kepribadian kepala madrasah di dalam berpikir, bersikap maupun bertindak sesuai dengan perintah ajaran agama. Kepala madrasah berperan sebagai *uswatun hasanah*, tauladan bagi warga madrasah dan menjadikan nilai-nilai agama sebagai dasar pengembangan madrasah.

Sabar, menunjukkan pada kemampuan kepala madrasah dalam hal menahan diri dari cobaan dan kritikan dari berbagai pihak (tidak lekas marah, tidak lekas putus asa, dan tidak lekas patah hati). Kepala madrasah harus bersabar untuk mendengarkan berbagai macam problem warga madrasah, apalagi bila masih ada warga madrasah yang belum familiar dengan teknologi dan bersabar dalam memberikan solusi yang terbaik, serta bersabar untuk senantiasa memotivasi warga madrasah agar dapat memecahkan setiap permasalahan yang dihadapinya.

PT REMAJA ROSDIARYA



BAB IX

MANAJEMEN PESANTREN

Pendidikan memiliki suatu keunikan, di satu sisi merupakan bagian kebudayaan, namun di sisi lain merupakan bentuk proses pembudayaan yang sifatnya spesifik dan berkesinambungan. Hal ini sesuai dengan pandangan C.A. van Peursen yang memandang bahwa kebudayaan itu sebagai suatu proses pelajaran, suatu "*learning process*" yang terus menerus sifatnya (Peursen, 1988:5).

Kebudayaan meliputi segala perbuatan manusia, termasuk pula kesenian, ilmu pengetahuan, dan agama. Jadi, ruang lingkup kebudayaan sangat diperluas. Hal ini menunjukkan pergeseran isi konsep kebudayaan, bahwa kini kebudayaan dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu kaku atau statis. Dulu kata "kebudayaan" diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih sebagai sebuah kata kerja. Selain itu, pengertian kebudayaan juga termasuk tradisi dan tradisi dapat diterjemahkan dengan pewarisan atau penerusan norma-norma, adat istiadat, kaidah-kaidah, harta-harta. Tetapi tradisi tersebut bukanlah sesuatu yang tak dapat diubah, tradisi justru diperpadukan dengan aneka ragam perbuatan manusia dan diangkat dalam keseluruhannya. Manusalah yang membuat sesuatu dengan tradisi itu, ia menerimanya, menolaknya atau mengubahnya. Itulah sebabnya mengapa



kebudayaan merupakan cerita tentang perubahan-perubahan; riwayat manusia yang selalu memberi wujud baru kepada pola-pola kebudayaan yang sudah ada (Peursen, 1988: 11).

Perkembangan pesantren, sekolah, dan madrasah adalah bentuk dari kebudayaan karena terjadi dinamisasi dalam perkembangan pesantren, sekolah, dan madrasah serta sekaligus merupakan manifestasi kehidupan orang atau sekelompok orang dalam lingkungan pendidikan. Dalam memahami perkembangan pesantren, sekolah, dan madrasah dalam tinjauan kebudayaan, di sini menggunakan model kebudayaan yang diungkapkan oleh van Peursen, meliputi tahap mitologis, ontologis, dan fungsional.

Pertama, tahap mitologis atau mitis ialah sikap manusia yang merasakan dirinya terkepung oleh kekuatan-kekuatan gaib sekitarnya, yaitu kekuasaan-kekuasaan dewa alam raya atau kekuasaan kesuburan seperti dipentaskan dalam mitologi-mitologi yang dinamakan bangsa-bangsa primitif. *Kedua*, tahap ontologis, ialah sikap manusia yang tidak hidup lagi dalam kepungan kekuasaan mitis, melainkan yang secara bebas ingin meneliti segala hal ihwal. Manusia mengambil jarak terhadap segala sesuatu yang dulu dirasakan sebagai kepungan. Ia mulai menyusun suatu ajaran atau teori mengenai dasar hakikat segala sesuatu (ontologi) dan mengenai segala sesuatu menurut perinciannya (ilmu-ilmu). *Ketiga*, tahap fungsional, ialah sikap dan alam pikiran yang makin nampak dalam manusia modern. Ia tidak begitu terpesona lagi oleh lingkungannya (sikap mitis), tidak lagi dengan mengambil jarak terhadap objek penyelidikannya (sikap ontologis), melainkan ingin mengadakan relasi-relasi baru, suatu kebertautan yang baru terhadap segala sesuatu dalam lingkungannya (Peursen, 1988: 18).

Auguste Comte menggunakan istilah yang berbeda dengan van Peursen di atas dalam mengenalkan tahapan kebudayaan, namun memiliki kebermaknaan yang sama. Menurut Auguste Comte sejarah umat manusia baik secara individu maupun secara keseluruhan berkembang menurut tiga tahap, yaitu tahap teologi atau fiktif, tahap metafisik atau abstrak, dan tahap positif atau riil (Siswomihardjo, 1996:11).

Berdasarkan ketiga tahap kebudayaan di atas, dalam bab ini penulis menganalisis kontekstual dalam menelusuri perkembangan pesantren, sekolah, dan madrasah di Indonesia dalam tinjauan kebudayaan.



A. Konsep Kebudayaan dan Perkembangannya

Kata kebudayaan berasal dari kata Sanskerta "*buddhaya*", yaitu bentuk jamak dari "*buddhi*" yang berarti budi atau akal. Dengan demikian secara sederhana kebudayaan dapat diartikan hal-hal yang bersangkutan dengan akal. Kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar (Koentjaraningrat, 2002:180). C.A. van Peursen mengatakan bahwa dewasa ini kebudayaan diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan kehidupan setiap kelompok orang berlainan dengan hewan, maka manusia tidak dapat hidup begitu saja di tengah alam (Peursen, 1988:10). Oleh karena itu, untuk dapat hidup manusia harus mengubah segala sesuatu yang telah disediakan oleh alam. Misalnya, adanya beras agar dapat dikonsumsi harus diubah dulu menjadi nasi.

Guna lebih memahami konsep kebudayaan, berikut ini dikutip beberapa definisi kebudayaan sebagaimana dikutip oleh Widyosiswoyo (1996: 33-34) antara lain:

1. Menurut Ki Hadjar Dewantara, Kebudayaan berarti buah budi manusia yaitu hasil perjuangan manusia terhadap dua pengaruh kuat yakni alam dan zaman (kodrat dan masyarakat) yang merupakan bukti kejayaan hidup manusia untuk mengatasi berbagai tantangan dalam hidup dan kehidupannya guna mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang pada lahirnya bersifat tertib dan damai.
2. Menurut Sutan Takdir Alisjahbana, mengatakan bahwa kebudayaan adalah manifestasi dari cara berpikir sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua perilaku dan perbuatan tercakup di dalamnya dan dapat diungkapkan pada basis dan cara berpikir termasuk di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Masih banyak definisi yang bisa kita dapatkan, namun demikian dengan adanya istilah kebudayaan dan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kebudayaan adalah milik manusia yang hidup bermasyarakat dan didapatkan melalui proses belajar. Secara umum juga dapat disimpulkan bahwa kebudayaan mempunyai ciri-ciri antara lain: a)



kebudayaan diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat; b) kebudayaan diwariskan dari generasi ke generasi secara nongenetis, tetapi diperoleh manusia melalui proses belajar; c) kebendaan kebudayaan dapat berupa gagasan, tindakan, dan hasil karya yang berbentuk material; d) kebudayaan sifatnya dinamis; dan e) kebudayaan dibutuhkan oleh manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Auguste Comte (Siswomihardjo, 1996: 11) berpendapat bahwa masyarakat mengalami tiga tahap perkembangan kebudayaan, yaitu:

Pertama tahap teologis. Tahap ini dimulai sebelum tahun 1300 dan menjadi ciri dunia. Tahap ini meyakini bahwa segala sesuatu yang terjadi di dunia ini dikendalikan oleh kekuatan supranatural yang dimiliki oleh para dewa, roh atau tuhan. Pemikiran ini menjadi dasar yang mutlak untuk menjelaskan segala fenomena yang terjadi di sekitar manusia, sehingga terkesan irasional. Dalam tahap teologis ini terdapat tiga kepercayaan yang dianut masyarakat yaitu:

- a. fetisisme dan dinamisme, kepercayaan yang menganggap alam semesta ini mempunyai jiwa. Contohnya, bergemuruhnya guntur disebabkan raksasa yang sedang berperang dan lain-lain. Kemudian terdapat animisme yang mempercayai dunia sebagai kediaman roh-roh atau bangsa halus.
- b. tahap politeisme yang sedikit lebih maju dari pada kepercayaan sebelumnya. Kepercayaan politeisme mengelompokkan semua dan kejadian alam berdasarkan kesamaan-kesamaan di antara mereka. Sehingga politeisme menyederhanakan alam semesta yang beraneka ragam. Contoh dari politeisme, dulu di setiap sawah di desa yang berbeda mempunyai dewa yang berbeda. Politeisme menganggap setiap sawah di manapun tempatnya mempunyai dewa yang sama. Contohnya orang Jawa mengatakan Dewa Padi adalah Dewi Sri.
- c. tahap monoteisme. Monoteisme merupakan kepercayaan yang menganggap hanya ada satu tuhan.

Terdapat dua ciri berpikir berdasar mitis; *pertama*, menghindar dengan menggunakan simbol, seperti upacara *ruwatan*, *sesaji*, atau patung. *Kedua*, menghindari yang konkret menuju kepada yang abstrak, suatu abstraksi.



Periode mitos sudah berakhir pada permulaan abad ke-20. Namun, mitos-mitos masih bertahan sepanjang abad ke-20, bahkan sampai pada awal abad ke-21 (Kuntowijoyo, 2002: 94).

Kedua, tahap metafisik. Pada tahap ini manusia mengalami pergeseran cara berpikir. Tahap teologis, semua fenomena yang terjadi di sekitar manusia sebagai akibat dari kehendak roh, dewa, atau tuhan. Namun pada tahap ini, muncul konsep-konsep abstrak atau kekuatan abstrak selain tuhan seperti "alam". Tahap ini terjadi antara tahun 1300 sampai 1800.

Tanda dari masuknya umat ke periode ideologi ialah berdirinya Sarekat Islam. Periode ini ditandai dengan cara berpikir rasional (rasional nilai, *wert rational*) tetapi masih nonlogis berbentuk pengetahuan apriori tentang nilai-nilai abstrak, lokasi kota, perkumpulan bersifat nasional, ekonomi komersial dan industri kecil, masyarakat pedagang dan solidaritas organis, dan kepemimpinan intelektual. Maka tidak heran apabila pada masa ini organisasi politik yang baru ialah cara berpikir rasional namun masih tetap dengan budaya nonlogis. Pada masa ini usaha yang terpenting ialah mobilisasi massa (Kuntowijoyo, 1997: 68-69).

Ketiga, tahap positivisme. Pada tahap ini semua gejala alam atau fenomena yang terjadi dapat dijelaskan secara ilmiah berdasarkan peninjauan, pengujian, dan dapat dibuktikan secara empiris. Lembaga agama yang dulunya mengatur segalanya pada tahap ini harus menyerahkan hegemoninya kepada lembaga-lembaga lainnya sehingga muncullah lembaga-lembaga lainnya. Selainnya itu, muncul sekularisme atau pemisahan di bidang agama dengan bidang yang lain. Tahap ini menjadikan ilmu pengetahuan berkembang dan segala sesuatu menjadi lebih rasional, sehingga tercipta dunia yang lebih baik karena orang cenderung berhenti melakukan pencarian sebab mutlak (tuhan atau alam) dan lebih berkonsentrasi pada penelitian terhadap dunia sosial dan fisik dalam upayanya menemukan hukum yang mengaturnya.

Dalam teori kebudayaan Peursen (1988:18), perkembangan budaya manusia dibagi menjadi tiga tahap, yaitu mitis, ontologis, dan fungsionalis.

Pertama tahap Mitis. Manusia menganggap bahwa dirinya adalah bagian dari alam. Manusia merasa bahwa dirinya berada di dalam dan dipengaruhi oleh alam. Hal ini dapat dilihat budaya Indian. Mereka sering



menganggap bahwa diri mereka adalah penjelmaan dari hewan di sekitarnya. Pada tahap ini, manusia kerap memberikan kurban atau sesaji sebagai bentuk penghormatannya kepada alam. Manusia juga membuat norma-norma perlakuan terhadap alam. Sehingga hidupnya selalu selaras dengan alam dan dilindungi oleh alam itu sendiri.

Kedua, tahap Ontologis. Manusia mulai mengenal agama. Manusia tidak lagi memberikan kurban dan memandang bahwa alam merupakan sama-sama makhluk Tuhan yang harus dijaga kelestariannya. Meskipun begitu, manusia sudah mulai menjadikan alam sebagai objek yang bisa dipergunakan untuk mempertahankan hidupnya. Dalam alam pikiran ontologis manusia mulai mengambil jarak terhadap segala sesuatu yang mengitarinya.

Ketiga, tahap Fungsionalis. Manusia sudah jauh dari alam. Bahkan, alam tidak hanya sekedar dijadikan objek, tetapi telah menjadi alat untuk memenuhi kebutuhan manusia agar hidupnya nyaman. Tahap ini ditandai dengan revolusi industri di dunia dan manusia memperlakukan alam dengan mengeksplorasinya secara berlebihan. Tahap fungsional ialah sikap dan alam pikiran yang makin nampak dalam manusia modern. Ia tidak begitu terpesona lagi oleh lingkungannya (sikap mitis), tidak lagi dengan mengambil jarak terhadap objek penyelidikannya (sikap ontologis), melainkan ingin mengadakan relasi-relasi baru suatu kebertautan yang baru terhadap segala sesuatu dalam lingkungannya.

Berdasarkan ketiga perkembangan kebudayaan di atas secara substansial terdapat perbedaan antara pandangan Auguste Comte dan van Peursen. Bagi van Peursen persoalannya tidak berkisar pada perkembangan yang mempunyai makna sebagai suatu gerak peningkatan ke tahap yang lebih tinggi, melainkan lebih diarahkan pada suatu strategi kebudayaan yang lebih luas. Suatu tahap memang menggantikan tahap sebelumnya namun sesuatu tahap tidak dapat dianggap lebih tinggi atau lebih baik daripada tahap sebelumnya yang telah digantikan itu. Ini mengandung arti bahwa kesadaran religi, metafisik, dan sejenisnya pada tahap-tahap tertentu ditinggalkan oleh manusia dan juga tidak berarti bahwa bertindak secara teknis atau berpikir secara logis hanya terdapat pada tahap-tahap yang dinyatakan lebih tinggi. Dalam skema yang diungkapkan oleh van Peursen ditekankan bahwa lahirnya suatu tahap dimaksudkan untuk meniadakan segi-segi negatif



tahap sebelumnya. Bukan suatu utopi yang idealistik atau positivistik yang hendak disajikan oleh skema van Peursen itu melainkan untuk mewujudkan kenyataan akan adanya konflik-konflik atau ketegangan-ketegangan dalam setiap tahap perkembangan masyarakat (Siswomihardjo, 1996: 20).

B. Kemunculan Pesantren di Indonesia

Kata pesantren berasal dari kata "santri", yang diberi awalan *pe-* dan akhiran *-an* menjadi *pesantrian* (pesantren) berarti tempat tinggal para santri, sedangkan santri adalah orang yang menuntut ilmu agama Islam. Pesantren di Pulau Jawa dan Madura sering disebut dengan Pondok. Sementara itu, di Aceh corak pendidikan seperti itu disebut dengan meunasah, dan di Sumatera Barat disebut dengan surau (Faozan, 2006:88).

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang sudah ada sejak sekitar abad 13 M. Pesantren merupakan lembaga untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari dengan penekanan pada moral dalam hidup bermasyarakat (Mastuhu, 1994: 3). Di sini pesantren sebagai lembaga pengkajian sekaligus pengamalan keislaman. Abdullah (1995: 30) menegaskan bahwa dunia pesantren adalah sebagai pusat persemaian, pengamalan, dan sekaligus pengembangan ilmu-ilmu keislaman. Sedangkan Zarkasyi mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama, kiai sebagai sentral figurnya, masjid sebagai titik pusat yang menjiwalkannya (2005: 4). Pesantren di sini berorientasi pada pengelolaan lembaga pendidikan melalui sistem asrama, kiai, dan masjid.

Pesantren sebagai tempat kajian keislaman memiliki potensi-potensi yang lebih untuk menghasilkan individu yang memiliki keislaman yang baik. Disebutkan dalam buku yang diterbitkan oleh Departemen Agama RI (2003) tentang pola pengembangan pondok pesantren dijelaskan cukup detail bahwa potensi-potensi yang dimiliki pondok pesantren antara lain sebagai berikut.

1. Jumlah yang sangat besar. Jumlah yang sangat besar dari pondok pesantren merupakan potensi kuantitatif yang dapat diberdayakan menjadi sumber daya yang sangat berarti bagi pengembangan lembaga



itu sendiri dan masyarakat. Jumlah yang sangat besar ini menunjukkan pula besarnya peranan yang dimainkan oleh pondok pesantren dalam mencetak "generasi emas" yang tidak dapat diragukan lagi kekuatan lntak dan penguasaan lptek-nya serta dalam rangka mencerdaskan kehidupan berbangsa dan beragama yang plural ini.

2. Mengakar dan dipercaya oleh masyarakat. Pesantren merupakan lembaga yang berasal dari masyarakat, oleh karena itu keterikatan lembaga ini dengan masyarakat merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup pesantren sekarang ini. Keterkaitan ini menjadikan lembaga ini sebagai lembaga yang mengakar pada masyarakat. Di samping itu, karismatik dari kiai yang menjadi tempat kepercayaan masyarakat.
3. Fleksibilitas waktu. Berbeda dengan lembaga pendidikan formal lainnya, pesantren memiliki masa belajar yang cukup lama. Bahkan dapat dikatakan 24 jam sehari. Sehingga konsentrasi para santri untuk belajar dan berupaya mengembangkan diri dapat dilakukan secara terpadu.
4. Sebagai lembaga pengembangan dan watak. Dalam titik berat pendidikan agama dan tinggal dalam suatu asrama, maka pesantren telah menjadikan dirinya sebagai lembaga pengembangan watak, di mana mereka belajar untuk bertanggung jawab dalam mengurus dirinya, belajar hidup berdampingan dengan orang lain.

Pada awalnya, pesantren merupakan institusi pendidikan paling sederhana, seluruhnya dipusatkan pada al-Qur'an dan disebut pengajian al-Qur'an. Pada dasarnya pendidikan ini berupa pelajaran membaca beberapa bagian dari al-Qur'an dan selanjutnya diajarkan pula peraturan dan tata tertib sholat, wudu, dan beberapa doa. Selain itu, ada juga yang mengajarkan ilmu tajwid sebagai landasan untuk membaca al-Qur'an dengan baik (Steenbrink, 1994: 10). Pola pengajaran al-Qur'an ini diberikan secara individual, baik di rumah guru, langgar, atau surau, maupun dilaksanakan di rumah orang tua murid terutama yang mempunyai kedudukan penting. Dalam pengajian ini lebih ditekankan aspek ibadah sedangkan aspek sosial dan moral kurang diperhatikan.

Pada tahap selanjutnya berkembang pada pengajian kitab hanya diikuti oleh santri yang sudah memiliki kualifikasi tertentu. Sistem pendidikan dalam pengajian kitab berbeda dengan pengajian al-Qur'an sebelumnya. Para



murid pengajian kitab pada umumnya masuk asrama, materi pelajaran yang diberikan lebih banyak dari pengajian al-Qur'an dan pendidikan diberikan tidak hanya secara individual tetapi juga secara berkelompok (Steenbrink, 1994: 12).

Pada tingkat pertama pengajian kitab adalah mempelajari bahasa Arab dan apabila santri telah dapat menyelesaikan beberapa cabang tata bahasa Arab tersebut, barulah mulai pelajaran agama yang sebenarnya, yaitu yang pertama biasanya adalah fiqh, tauhid, dan tafsir al-Qur'an. Sesudah menyelesaikan ketiga macam pelajaran pokok tersebut, para santri dapat mengambil pelajaran sampingan seperti tasawuf, hadits, hisab, atau falak (Steenbrink, 1994:14).

Tugas pesantren pada tahap ini tidaklah mendidik santri agar menjadi pegawai atau petugas tertentu. Setelah tamat murid dapat diharapkan menjadi guru pesantren atau guru ngaji al-Qur'an, imam masjid atau penghulu, tetapi sebagian besar hanya mencari ilmu untuk bekal pribadi. Tugas pesantren ini dalam istilah Belanda yaitu *priesterscholen*, sekolah calon "pastor Islam" (Steenbrink, 1984:153). Dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, keterlibatan seorang kiai hanya mengajar membaca kitab, menjadi imam dan khatib shalat Jum'at menghibur kalau ada orang sakit yang datang kepadanya sambil mencoba menasehati dan mengobati dengan doa-doa.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pada masa-masa awal, pesantren sudah memiliki tingkatan yang berbeda-beda. Tingkatan pesantren yang paling sederhana hanya mengajarkan cara membaca huruf Arab dan Al-Qur'an. Sementara pesantren yang agak tinggi adalah pesantren yang mengajarkan berbagai kitab fiqh, ilmu akidah, dan kadang-kadang amalan sufi di samping tata bahasa Arab (*Nahwu Sharf*). Hal demikian ini bilamana dikontekstualisasikan pada tahapan kebudayaan yang dikemukakan oleh van Peursen dapat dikategorikan dalam tahapan mitis atau tahapan teologi/fiktif dalam pandangan Auguste Comte karena tradisi intelektual pesantren masih terkungkung dalam materi dasar agama Islam atau materi yang diajarkan hanya materi keagamaan *an sich*. Selain itu, sifat pengajarannya yang masih dogmatis dari seorang kiai dan sikap santri yang pasif serta taklid sehingga menimbulkan dogmatisme yang kuat.



Kenyataan di atas menggambarkan kondisi pesantren dalam abad ke-19 yaitu banyak pesantren mempunyai "spesialisasi" di bidang tradisional seperti *nahwu*, *sharaf*, *hadits*, salah satu cabang fiqh dan penghafalan atau pembacaan al-Qur'an. Diversifikasi dalam periode terakhir ini memang agak berbeda coraknya; beberapa pesantren yang khusus memperhatikan masalah keterampilan yang bisa dipakai di masyarakat pedesaan, mencapai kedudukan yang menonjol. Begitu antara lain pesantren pertanian Darul Falah di Ciampea, Bogor dan Pabelan di Muntilan mengembangkan pengajaran koperasi, teknologi tepat guna di bidang pertanian, pembangunan, air bersih, pertukangan yang sangat berarti serta mempunyai pengaruh dalam lingkungan yang sangat luas (Steenbrink, 1984: xv-xvi).

Pesantren yang mengambil model Gontor ini lebih menekankan pada proses pembelajaran bahasa Inggris dan Arab. Lulusan dari pesantren ini lebih diarahkan ke pengurusan toko di kota kecil atau menjadi guru dan pegawai. Selain dari itu beberapa pesantren di dalam atau dekat kota besar telah menjadi sebuah asrama, di mana mahasiswa dari berbagai jurusan ilmu bertemu dalam lingkungan yang khas Islam, seperti di pesantren As-Syafiiyah, Jakarta dan Jamsaren, Solo. Tetapi juga masih ditemukan diversifikasi atau spesialisasi yang bercorak lama seperti pesantren Krapyak dekat Yogyakarta di mana menghafal al-Qur'an tetap dipentingkan (Steenbrink, 1984: xvi).

Perkembangan pesantren di atas bilamana dimasukkan dalam tahapan kebudayaan termasuk tahap ontologis atau metafisik karena pesantren sudah tidak saja sebagai institusi pendidikan dan keagamaan, *an sich* tetapi lebih dari itu berusaha mengembangkan diri pada perbuatan-perbuatan praktis, menanggapi soal-soal kemasyarakatan, terlibat dalam proses pengembangan, dan pemberdayaan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan. Tugas kemasyarakatan pesantren tidaklah mengurangi tugas keagamaannya, karena peran tersebut merupakan penjabaran nilai-nilai hidup keagamaan bagi kemasyarakatan luas dan sekaligus merupakan pelaksanaan nilai hidup keagamaan dalam kehidupan sehari-hari.



C. Kemunculan Sekolah di Indonesia

Pada masa kolonial Belanda pesantren dipandang sebagai lembaga pendidikan yang rendah dan tidak membawa kemajuan bagi para muridnya. Menurut pemerintah Belanda sistem pendidikan Islam sangat jelek. Tujuan pendidikan Islam menurut Belanda tidak menyentuh kehidupan dunia, metode yang dipakai tidak jelas, dan juga kedudukan seorang guru tidak berbeda dengan pemimpin agama. Selain itu, tulisan Arab tidak sesuai dengan tulisan latin sehingga sulit dimasukkan dalam perencanaan pendidikan pemerintah Belanda. Oleh karena itu, untuk menyaingi keberadaan pesantren Belanda mendirikan sekolah yang diperuntukkan bagi sebagian bangsa Indonesia terutama bagi golongan priyayi dan pejabat kolonial, maka sejak saat itu terjadi persaingan antara pesantren dengan sekolah Belanda (Aini, 2009).

Pada dasawarsa terakhir abad ke-9 dimulailah pendidikan yang liberal. Pada masa itu, pendidikan kolonial juga diperuntukkan bagi sekelompok kecil orang Indonesia (terutama kelompok berada), sehingga semenjak 1870 itu mulai tersebar jenis pendidikan rakyat yang berarti juga bagi umat Islam Indonesia. Meskipun begitu satu perluasan pendidikan kedesaan bagi seluruh lapisan masyarakat baru terlaksana pada permulaan abad ke-20 ini oleh apa yang disebut "*ethische politiek*". Pendidikan kolonial ini sangat berbeda dengan pendidikan Islam yang tradisional, bukan saja dari segi metode tapi lebih khusus dari segi isi dan tujuannya. Pendidikan yang dikelola oleh pemerintah kolonial ini khususnya berpusat pada pengetahuan dan keterampilan dunia yaitu pengetahuan umum. Sedangkan lembaga pendidikan Islam lebih ditekankan pada pengetahuan dan keterampilan berguna bagi penghayatan agama (Steenbrink, 1984: 24). Tujuan pendidikan bukan lagi memupuk rasa takut akan Tuhan dan pusat studi bukan lagi kitab Injil. Pendidikan ditujukan kepada pengembangan kemampuan intelektual, nilai-nilai rasional, sosial, dan usaha mencapai tujuan-tujuan sekuler lainnya. Kurikulum sekolah rendah meliputi selain pelajaran tradisional membaca, menulis, dan berhitung, juga mata pelajaran baru seperti geografi, sejarah, dan pelajaran sekuler lainnya (Nasution, 2008: 9-10).

Di antara sekolah pada masa kolonial Belanda seperti Sekolah Kelas Satu. Sekolah ini dikhususkan untuk anak-anak kaum bangsawan dengan lama belajarnya 5 tahun. Pada tahun 1907 dimasukkan bahasa Belanda sebagai

mata pelajaran dan masa belajarnya pun diperpanjang menjadi 8 tahun. Pada tahun 1914, Sekolah Kelas Satu diubah menjadi HIS (*Hollandsche Inlandsche School*), sekolah rendah berbahasa Belanda untuk anak Indonesia dengan lama belajar 7 tahun. Tujuan dari sekolah ini untuk memenuhi kebutuhan pegawai-pegawai pemerintah, perdagangan, dan perusahaan (Haidar Putra Daulay, 2001: 38). Satu-satunya jalan keluar bagi orang Indonesia ialah agar mendapat pekerjaan di pemerintahan atau perusahaan Barat, maka karena itu sekolah terutama dipandang sebagai persiapan untuk menjadi pegawai (Nasution, 2008: 30).

Selain itu, ada juga Sekolah Kelas Dua. Sekolah ini pada mulanya belajar 3 tahun kemudian diperpanjang menjadi 5 tahun. Sekolah ini dirancang untuk mempersiapkan pegawai-pegawai rendah bagi kantor pemerintah dan perusahaan, serta juga berfungsi mempersiapkan guru bagi sekolah desa. Setelah Sekolah Kelas Satu diganti menjadi HIS, maka nama Sekolah Kelas Dua pun sering dipakai *Standard School* atau Sekolah Standar (Daulay, 2001: 39-40). Di samping itu, terdapat pula HCS (*Hollandsche Chineesche School*), yakni memberikan pendidikan Belanda yang murni pada anak-anak China, Sekolah ini kebanyakan dikunjungi oleh China-Indo yang lahir di Indonesia. Tujuan inti didirikannya sekolah ini agar orang China tetap loyal kepada pemerintah Belanda.

Selain ketiga Sekolah tersebut, terdapat "sekolah desa" yang merupakan bentuk pendidikan dasar yang terdiri dari 3 tahun pelajaran. Pengajarannya diberikan dalam bahasa Indonesia. Lulusan sekolah desa ini dapat melanjutkan ke *Standard School* atau *Vervolgschool*, tetapi lulusan sekolah tersebut belum memenuhi syarat untuk masuk ke sekolah menengah. Setelah sekolah desa, semenjak tahun 1921, murid juga dapat masuk ke *schakeschool* yang memiliki kurikulum 5 tahun dan lulusan sekolah ini mempunyai kesempatan yang sama dengan murid lulusan HIS (Steenbrink, 1994: 25).

Memperhatikan kemunculan dan tujuan didirikannya sekolah pemerintah Belanda sangat jelas bahwa dapat dimasukkan dalam tahapan kebudayaan fungsional atau positif/riil. Hal ini didasari oleh unsur kepentingan dan kebermanfaatannya sekolah-sekolah tersebut bagi pemerintah Belanda. Tujuan pendidikan bukan lagi memupuk rasa takut akan Tuhan namun pada pengembangan kemampuan intelektual, nilai-nilai rasional, sosial, dan usaha mencapai tujuan-tujuan sekuler lainnya.



Memasuki awal abad ke 20, Steenbrink menggambarkan bahwa telah terjadi kebangkitan, pembaharuan (*renaissance*) atau bahkan pencerahan. Bagi tokoh-tokoh pembaharu, pendidikan kiranya senantiasa sebagai aspek yang strategis untuk membentuk sikap dan pandangan keislaman masyarakat. Dari pandangan seperti inilah terwujud lembaga pendidikan Islam baru yang dinamakan madrasah. Di samping itu, kenyataan makin merakyat sekolah-sekolah sekuler kolonial Belanda dan sikap diskriminatif dari pemerintah terhadap rakyat pribumi, juga ikut mendorong lahirnya lembaga pendidikan madrasah ini. Pada awal abad ke-20 pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan kebijakan penting yang menentukan masa depan pendidikan di nusantara ini. Kebijakan tersebut adalah Politik Etis (*Etische Politiek*). Inti dari kebijakan ini adalah emansipasi bangsa Indonesia secara berangsur-angsur (Nasution, 1987: 16). Dari sinilah kemudian lembaga-lembaga pendidikan dengan sistem Barat diperkenalkan sampai ke lapisan golongan bawah, yang sebelumnya hanya dinikmati secara eksklusif dari kelompok-kelompok terpilih menurut ukuran Belanda. Berdasarkan kenyataan ini umat Islam meresponsnya dengan melakukan sintesis antara lembaga pendidikan pesantren dengan persekolahan Belanda sehingga melahirkan bentuk lembaga pendidikan Islam madrasah (Azra, 1999:37-38).

D. Kemunculan Madrasah di Indonesia

Terdapat dua hal yang melatarbelakangi tumbuhnya sistem madrasah di Indonesia, *pertama* adalah faktor pembaharuan Islam dan *kedua* respons terhadap politik pendidikan Hindia Belanda. Kemunculan dan perkembangan madrasah tidak bisa dilepaskan dari gerakan pembaharuan Islam dan kemudian dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam baik di Jawa, Sumatera, maupun Kalimantan. Oleh karena itu, pendidikan dipandang sebagai aspek strategis dalam membentuk pandangan keislaman masyarakat. Dalam kenyataannya, pendidikan yang terlalu berorientasi pada ilmu-ilmu agama *ubudiyah*, sebagaimana ditunjukkan dalam pendidikan di masjid, surau, dan pesantren, pandangan keislaman masyarakat agaknya kurang memberikan perhatian kepada masalah-masalah sosial, politik, ekonomi, dan budaya, untuk melakukan pembaharuan terhadap pandangan dan tindakan



masyarakat itu langkah strategis yang harus ditempuh adalah memperbaharui sistem pendidikannya. Dalam konteks inilah pada awal abad-20 madrasah muncul dan berkembang di Indonesia. Di samping itu, perkembangan madrasah di Indonesia juga merupakan respons atas kebijakan dan politik pendidikan pemerintah Hindia Belanda pada masa itu. Dalam bahasa yang lebih sederhana dapat dikatakan bahwa madrasah dalam batas-batas tertentu merupakan lembaga persekolahan ala Belanda yang diberi muatan keagamaan (Maksum, 1999: 92).

Madrasah berkembang ke arah yang mirip dengan sistem sekolah yang memakai sistem klasikal. Namun berbeda karena lebih menekankan pengajaran agama. Perkembangan dari pesantren, sekolah, dan madrasah di atas, terdapat perbedaan antara pesantren dan madrasah. Pesantren dengan sistem *sorogan* dan *halaqah* menganut sistem individual, tetapi madrasah memakai sistem klasikal. Di samping itu, materi yang diajarkan di madrasah tidak hanya sebatas ilmu agama, tetapi juga ilmu pengetahuan umum. Tampaknya, penggunaan istilah "madrasah" di Indonesia adalah untuk membedakan antara lembaga pendidikan Islam modern dengan lembaga pendidikan Islam tradisional dan sistem pendidikan Belanda yang sekuler sehingga sistem dan isi madrasah diupayakan adanya penggabungan antara sistem pesantren dan sekolah umum.

Berdasarkan deskripsi latar belakang kemunculan dan perkembangan madrasah bahwa pada tahap ini kemunculan dan perkembangan madrasah masuk pada tahap fungsional yaitu telah terjadi pergeseran dari pola tradisional ke modern. Pergeseran sistem tradisional pendidikan Islam yang dilaksanakan di masjid, langgar, dan pesantren yang tanpa batas waktu dan bebas untuk segala usia menuju sistem klasikal, penjenjangan, menggunakan fasilitas bangku/papan tulis, bahkan memulai memasukkan pengetahuan umum dalam kurikulumnya.

Seiring dengan perjalanan waktu dalam rangka konvergensi, Departemen Agama menganjurkan supaya pesantren yang tradisional dikembangkan menjadi sebuah madrasah disusun secara klasikal dengan memakai kurikulum yang tetap dan memasukkan mata pelajaran umum di samping agama (Steenbrink, 1994, 97). Perkembangan berikutnya pesantren kemudian mengadopsi jenis pendidikan sekolah dan madrasah. Bahkan hingga kini sudah banyak



pesantren yang mendirikan perguruan tinggi. Pada tahap perkembangan ini, pesantren masuk pada tahap kebudayaan fungsional yang berbeda dengan tahap sebelumnya mitis dan ontologis dengan adanya indikasi keterbukaan modernisasi di tubuh pesantren untuk mengadopsi sistem madrasah dan sekolah.

Menelusuri perkembangan pesantren, sekolah, dan madrasah semakin membuktikan bahwa telah terjadi dinamisasi dalam lembaga pendidikan. Proses dinamisasi ini akan terus berkembang seiring dengan perubahan dan tuntutan zaman. Pada awalnya dinamika perkembangan dalam dunia pesantren berada dalam tahapan mitis atau teologi/fiktif karena tradisi intelektual pesantren masih terkungkung dalam materi dasar agama Islam atau materi yang diajarkan hanya materi keagamaan *an sich*. Kemudian bergeser pada tahap ontologi atau metafisik/abstrak karena pada tahap ini pesantren sudah tidak saja sebagai institusi pendidikan dan keagamaan *an sich* tetapi lebih dari itu berusaha mengembangkan diri pada perbuatan-perbuatan praktis, menanggapi soal-soal kemasyarakatan, terlibat dalam proses pengembangan dan pemberdayaan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan. Pada perkembangan selanjutnya bergeser pada tahap fungsional karena telah terjadi pergeseran di pesantren dari sistem tradisional ke modern atau keterbukaan modernisasi di tubuh pesantren untuk mengadopsi sistem madrasah dan sekolah.

Tahapan kebudayaan dilihat dari kemunculan sekolah dan madrasah menunjukkan bahwa kedua lembaga tersebut masuk pada tahapan fungsional atau positif/riil. Namun demikian, sangat memungkinkan masih terdapat indikasi-indikasi budaya mitis dan ontologis di madrasah dan sekolah, karena menurut Auguste Comte bahwa sesuatu tahapan tidak dapat bebas sama sekali dari pengaruh tahap yang sebelumnya.

E. Strategi Pengembangan Pesantren

Pesantren sebagai agen pengembangan masyarakat, diharapkan mempersiapkan sebuah konsep pengembangan baik untuk peningkatan kualitas pesantren maupun untuk peningkatan kualitas kehidupan masyarakat (Halim, 2009:3). Strategi pengembangan tersebut baik secara internal maupun



eksternal, baik yang terkait dengan sumber daya manusia maupun lainnya dengan tujuan meningkatkan dan mengawal eksistensi pesantren di tengah arus globalisasi dan percepatan arus teknologi informasi di era disrupsi ini.

Terkait dengan problema pendidikan pesantren dalam interaksinya dengan perubahan sosial akibat modernisasi ataupun globalisasi, kalangan internal pesantren sendiri sebenarnya sudah mulai melakukan pembenahan. Salah satu bentuknya adalah pengembangan model pendidikan formal (sekolah), mulai tingkat SD sampai perguruan tinggi, di lingkungan pesantren dengan menawarkan perpaduan kurikulum keagamaan dan umum serta perangkat keterampilan teknologi yang dirancang secara sistematis-integralistik. Tawaran berbagai model pendidikan mulai dari SD unggulan, MAPK, SMP, dan SMA/SMK plus yang dikembangkan pesantren cukup kompetitif dalam menarik minat masyarakat luas. Sebab ada semacam jaminan mutu keunggulan *output* yang siap bersaing dalam berbagi sektor kehidupan sosial.

Ada pula sebagian pesantren yang memperbaharui sistem pendidikannya dengan menciptakan model pendidikan modern yang tidak lagi terpaku pada sistem pengajaran klasik (*wetonan, bandongan*) dan materi kitab-kitab kuning. Tetapi semua sistem pendidikan mulai dari teknik pengajaran, materi pelajaran, sarana, dan prasarannya didesain berdasarkan sistem pendidikan modern.

Menurut Nandang Najmulmunir sebuah pesantren untuk mampu berkembang harus memiliki standar kompetensi sebagai berikut: a) kemampuan meneladani Akhlak Rasulullah Saw; b) kemampuan berkomunikasi (Arab dan Inggris, dan Perancis) c) kemampuan menyinergikan ilmu pengetahuan dengan al-Quran; d) memiliki kemampuan dalam IT; e) kemampuan manajerial umat; dan f) kader *ulama waratsatul Anbiyaa*. Dengan standar kompetensi tersebut akan menjadi masukan acuan agar pendidikan pesantren lebih terarah dan mudah mengevaluasi diri sehingga kemajuan yang diharapkan akan lebih baik (Sugiarti, 2011:22).

Pesantren dengan teologi yang dianutnya hingga kini ditantang untuk menyikapi globalisasi secara kritis dan bijak. Pesantren harus mampu mencari solusi yang benar-benar mencerahkan sehingga pada suatu sisi dapat menumbuhkembangkan kaum santri untuk memiliki wawasan yang luas, yang tidak gamang menghadapi modernitas dan sekaligus tidak kehilangan



identitas serta jati dirinya. Di sisi lain, santri juga dapat mengantarkan masyarakatnya menjadi komunitas, yang menyadari tentang persoalan yang dihadapi dan mampu mengatasi dengan penuh kemandirian dan peradaban (A'la, 2006: 9).

Pesantren dalam menjalankan roda organisasi sepantasnya menggunakan *Total Quality Management* (TQM). Prinsip-prinsip dasar dalam TQM seperti keterlibatan seluruh tenaga, adanya perbaikan dan pelatihan yang berkelanjutan, dan adanya *teamwork* dijadikan bagian dari transformasi perubahan peningkatan kualitas pesantren. Demikian pula prinsip-prinsip lain seperti adanya komitmen dan dukungan dari *top management*, manajemen yang demokratis, adanya kepuasan masyarakat dan pengguna, serta adanya perubahan budaya sangat urgen untuk terus dikawal, dipantau, dan dievaluasi. Dalam ungkapan lain, transformasi kelembagaan dan akademik di satu pihak dengan penjaminan mutu di pihak lain merupakan dua sisi dari mata uang yang sama berupa internasionalisasi pendidikan pesantren. Karena itu, kedua aspek itu sama sekali tidak bisa dipisahkan apalagi diabaikan (A'la, 2015). Hal ini merupakan kesatuan sistem untuk peningkatan kualitas pesantren agar pesantren tetap eksis di tengah pergolakan arus globalisasi yang disadari atau tidak berdampak pada laju perkembangan pendidikan pesantren.

F. Pragmatisme Instrumental, Potret Pendidikan Islam Indonesia

Pendidikan adalah instrumen penting dalam membangun karakter bangsa (*nation character building*). Disadari atau tidak, pendidikan juga merupakan investasi jangka panjang suatu masyarakat/bangsa agar dapat melangkah lebih baik menuju kehidupan yang lebih beradab. Ibnu Khaldun mengatakan "*hanya di dalam realitas masyarakat yang memiliki kesadaran akan pentingnya perkembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan, maka peradaban dan nilai-nilai budaya konstruktif akan dapat ditegakkan*" (Irwandar, 2003:51). Dalam konteks ini, pendidikan tidak hanya dimaknai sebagai *transfer of knowledge* semata akan tetapi yang lebih mendasar ialah bahwa pendidikan merupakan lokomotif dan dinamisator dalam perubahan. Rumusan pendidikan ini memberi kesan yang *dinamis dan progresif*, sehingga



tampak mengingatkan kita kepada pesan yang disampaikan Khalifah Umar bin Khatab yang mengatakan bahwa anak-anak muda masa sekarang adalah generasi yang akan datang. Untuk itu, apa yang diberikan kepada anak didik harus memperkirakan relevansi dan kegunaannya di masa datang sehingga eksistensi dan fungsi lulusan anak didik tetap terpelihara dengan baik.

Sejak dahulu hingga dewasa ini, dunia pendidikan selalu membuka diri terhadap kemungkinan diterapkannya suatu format pendidikan yang ideal untuk menjawab permasalahan global. Banyak teori telah diadopsi untuk mencapai tujuan tersebut. Termasuk teori pragmatis dari aliran Filsafat Pragmatisme mencoba mengisi ruang dan waktu untuk turut mencari solusi terbaik terhadap model pendidikan yang dianggap selangkah ketinggalan dengan perkembangan pola pikir manusia itu sendiri.

Menurut Ridla (2002:104), Ibnu Khaldun adalah tokoh Muslim satu-satunya dari aliran pragmatis, karena pemikirannya lebih banyak bersifat pragmatis dan lebih berorientasi pada aplikatif-praktis. Istilah pragmatis di sini terjemahan dari *dzarai'yyah* (bentuk tunggalnya), *dzara'ah* yang berarti *al-wasilah* (sarana, *instrument*). Penyebutan aliran pendidikan Ibnu Khaldun dengan istilah itu mengandung arti bahwa tujuan-tujuan pendidikannya adalah tujuan-tujuan praktis yang erat dengan *demand* (tuntutan/kebutuhan) masyarakat yaitu: kesejahteraan hidup masyarakat; sehingga konsep ilmu bagi Ibnu Khaldun bukanlah "ilmu untuk ilmu", melainkan ilmu adalah sarana untuk pengabdian manusia dan kemampuan peradabannya. Ibnu Khaldun dipandang sebagai salah seorang penulis muslim terbesar dan bahkan seorang Bapak Sosiologi di samping termasuk salah seorang filosof dan juga tokoh pendidikan islam, pandangannya mengenai pendidikan dan pengajaran sangat jelas dan realistik.

Walaupun Ibnu Khaldun hidup pada masa abad 14 M nampaknya konsep-konsep pendidikannya yang terdapat dalam *Kitab Muqaddimah*, pemikiran Ibnu Khaldun masih *up to date* hingga pada masa sekarang. Konsep sumber daya manusia yang ditawarkan oleh Ibnu Khaldun misalnya yang mencoba memadukan filsafat dan pendidikan, sosiologi dan pendidikan, sehingga konsepsi pendidikannya mengarah ke aliran pragmatisme (Khaliq, dkk, 1999: 27).



Representasi ketokohan dalam pemikiran pendidikan Islam terdapat pada tujuh pemikir dan kelompok pemikir sistematis yaitu: Ibnu Sahnun (202-254 H), Al-Qabisi (342-256 H), Ikhwan al-Shafa (tim pengarang *Rasa'il Ikhwan al-Shafa*, abad 4 H), Al-Ghazali (450-505 H), Al-Thusi (597-672 H), Ibnu Jama'ah (639-733 H), Ibnu Khaldun (732-808 H), dan Ibnu Hajar al-Haitami (909-974 H). Tokoh-tokoh tersebut secara sistematis memberikan sumbangan nyata terhadap pemikiran pendidikan Islam: esensi, psikologi, dan moralnya (Ridha, 2002: 113-114; Salim, 2014:15).

Salah satu ilmuwan pendidikan Islam yakni Ibnu Khaldun yang cenderung pragmatis instrumental dalam mengemukakan teori-teori keilmuan dan kependidikannya. Ibnu Khaldun beranggapan bahwa target pendidikan adalah memberikan kesempatan kepada pikiran untuk aktif dan bekerja, karena dia memandang aktivitas ini sangat penting bagi terbukanya pikiran dan kematangan individu. Oleh karena itu, pendidikan bukan hanya bertujuan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan akan tetapi juga untuk mendapatkan keahlian. Hal ini memberikan porsi yang sama antara apa yang akan dicapai dalam urusan dunia dan akhirat, karena pendidikan adalah jalan untuk memperoleh rezeki.

Di sinilah salah satu pentingnya memahami pemikiran pragmatis instrumental dalam mengkaji corak pendidikan Islam di Indonesia. Corak pendidikan Islam di Indonesia secara implementatif dalam analisis penulis cenderung masuk dalam paradigma pragmatis instrumental. Hal ini terlihat dalam corak aplikasi praktis proses pembelajaran di lembaga pendidikan formal, baik dari tujuan pendidikan yang akan dicapai, konsep guru maupun metode pembelajaran.

1. Aliran Pragmatisme

Pragmatisme merupakan gerakan filsafat Amerika yang mencerminkan sifat-sifat kehidupan Amerika. Pragmatisme banyak hubungannya dengan nama seperti Charles Sanders Peirce (1839-1934), William James (1842-1910), dan John Dewey (1859-1952) (Munitz, 1967: 15-16). Pragmatisme Pierce lebih dikenal sebagai eksperimental, maksudnya segala sesuatu yang bersifat praktis hanya dapat dibuktikan melalui penelitian eksperimental, atau dijelaskan secara eksperimental. Dalam hal ini Peirce lebih menekankan pada pendekatan bahasa dan matematika (Salam, 1997:202).

Pragmatisme James disebut praktikalisme, yang dikatakan praktis adalah yang dapat memengaruhi perilaku manusia. Kebenaran menurut James adalah sesuatu yang terjadi pada ide yang sifatnya tidak pasti. Sebelum seseorang menemukan satu teori berfungsi, tidak diketahui kebenaran teori itu. Atas dasar itu, kebenaran bukan sesuatu yang statis atau tidak berubah melainkan tumbuh dan berkembang dari waktu ke waktu. Kebenaran akan selalu berubah sejalan dengan perkembangan pengalaman karena yang dikatakan benar dapat dikoreksi oleh pengalaman berikutnya. Dalam *The Meaning of The Truth* (1909), James menjelaskan metode berpikir yang mendasari pandangannya di atas. Dia mengartikan kebenaran itu harus mengandung tiga aspek. *Pertama*, kebenaran itu merupakan suatu postulat yakni semua hal yang di satu sisi dapat ditentukan dan ditemukan berdasarkan pengalaman sedang di sisi lain siap diuji dengan perdebatan atau diskusi. *Kedua*, kebenaran merupakan suatu pernyataan fakta, artinya ada sangkut pautnya dengan pengalaman. *Ketiga*, kebenaran itu merupakan kesimpulan yang telah diperumum (digeneralisasikan) dari pernyataan fakta (Abdullah, 2004). Pragmatisme yang diserukan oleh James ini disebut *Practicalisme*, sebenarnya merupakan perkembangan dan olahan lebih jauh dari Pragmatisme Peirce. Hanya saja, Peirce lebih menekankan penerapan pragmatisme ke dalam bahasa, yaitu untuk menerangkan arti-arti kalimat sehingga diperoleh kejelasan konsep dan pembedaannya dengan konsep lain. Dia menggunakan pendekatan matematis dan logika simbol (bahasa), berbeda dengan James yang menggunakan pendekatan psikologi.

John Dewey mengembangkan lebih jauh Pragmatisme James. Jika James mengembangkan pragmatisme untuk memecahkan masalah-masalah individu, maka Dewey mengembangkan pragmatisme dalam rangka mengarahkan kegiatan intelektual untuk mengatasi masalah sosial yang timbul di awal abad ini yang pada akhirnya sangat berdampak pada proses pendidikan. Dewey menggunakan pendekatan biologis dan psikologis, berbeda dengan James yang tidak menggunakan pendekatan biologis. Dewey menerapkan Pragmatismenya dalam dunia pendidikan Amerika dengan mengembangkan suatu teori *problem solving*, yang mempunyai langkah-langkah sebagai berikut. a) Merasakan adanya masalah; b) menganalisis masalah itu, dan menyusun hipotesis-hipotesis yang mungkin; c) mengumpulkan data untuk



memperjelas masalah; dan d) memilih dan menganalisis hipotesis, menguji, mencoba, dan membuktikan hipotesis dengan melakukan eksperimen/pengujian (Abdullah, 2004: 8).

Dewey memberikan istilah pragmatisme dengan *instrumentalism*, *operasionalism*, *functionalism*, dan *experimentalism*. Disebut demikian karena menurut aliran ini bahwa ide, gagasan, pikiran, dan inteligensi merupakan alat atau instrumen untuk mengatasi kesulitan atau persoalan yang dihadapi manusia (Hadijah, 2013). Pragmatisme Dewey biasa juga disebut *instrumentalisme* (pengalaman). Pengalaman manusia membentuk aktivitas untuk memperoleh pengetahuan. Kita tidak hanya berpikir biasa melainkan berpikir reflektif. Berpikir reflektif akan terjadi jika kita menghadapi masalah dan untuk memecahkan masalah itulah manusia memerlukan akal. Pada akhirnya, terjadilah proses pemecahan masalah.

Berdasarkan pandangan ketiga tokoh pragmatisme di atas, meskipun berbeda-beda penekanannya, tetapi ketiga pemikir utama pragmatisme menganut garis yang sama, yakni kebenaran suatu ide harus dibuktikan dengan pengalaman. Demikianlah pragmatisme menggurui dunia bahwa yang benar itu hanyalah yang memengaruhi hidup manusia serta yang berguna dalam praktik dan dapat memenuhi kebutuhan manusia.

Pengertian pragmatisme mencakup praktis dan realistis. Secara umum pragmatisme adalah menilai berbagai gagasan, teori, keyakinan, atau rencana tindakan yang berkenaan dengan konsekuensi dan implikasinya yaitu pada sikap pragmatis (Munitz, 1967:15). Pragmatisme berasal dari perkataan "*pragma*" yang berarti praktik atau aku berbuat. Maksud dari perkataan itu adalah makna segala sesuatu tergantung dari hubungannya dengan apa yang dapat dilakukan (Kattsof, 2004: 130).

Pragmatisme adalah aliran yang mengajarkan bahwa yang benar adalah yang membuktikan dirinya sebagai benar dengan perantara akibat-akibatnya yang bermanfaat secara praktis (Susanto, 2011:41). Pragmatisme adalah logika pengamatan. Aliran ini bersedia menerima segala sesuatu asal saja membawa akibat yang praktis. Pengalaman-pengalaman pribadi diterimanya asal bermanfaat (Hadiwijono, 2010:130). Kedua pandangan ini menempatkan pengalaman empiris sebagai kebenaran. Suatu fenomena dianggap benar bilamana terjadi sesuai dengan realitas. Demikian pula pandangan Trueblood

(1987:18-19) bahwa pragmatisme berpendirian bahwa sesuatu keterangan itu benar kalau keterangan itu sesuai dengan realitas yang diterangkannya. Jadi apa yang dinamakan anggapan atau keterangan baru diakui benar bila cocok dengan kenyataan. Titus (1984:340) memaknai pragmatisme adalah suatu sikap, metode, dan filsafat yang memakai akibat-akibat praktis dari pikiran dan kepercayaan sebagai ukuran untuk menetapkan nilai dan kebenaran.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pragmatisme adalah salah satu aliran filsafat yang menekankan pada akibat-akibat praktis dan memberikan manfaat bagi kehidupan manusia dari pikiran dan kepercayaan sebagai ukuran untuk menetapkan nilai dan kebenaran.

2. Pragmatisme Instrumental

Sebagaimana telah diungkapkan di atas bahwa John Dewey merupakan tokoh dari aliran ini sedangkan Ibnu Khaldun merupakan satu-satunya tokoh filosof muslim yang merepresentasikan pada aliran ini. Dalam pandangan Dewey, manusia sebagai makhluk rasional (berpikir). Akal memegang peranan penting. Dewey menyebutkan bahwa segala sesuatu yang ada di dunia ini adalah hasil dari otak manusia belaka. Sebab andaikan semua yang terjadi dalam masyarakat dianalisis secara mendalam tentu dijumpai faktor manusia sebagai inti dan sebab. Konsekuensinya, akal merupakan sumber dan sarana pemroses ilmu pengetahuan yang dianggap sebagai bagian keseluruhan dari individu (Assegaf, 2011: 134-135).

Hal demikian itu, sejalan dengan Ibnu Khaldun dalam hal pengakuan rasio (*al-'aql*) atau daya pikir (*al-fikr*) sebagai sumber otonom dari sumber-sumber pengetahuan lainnya dan menjadikan kajian tentang realitas kebenaran sebagai penentu utama eksistensi manusia. Selanjutnya, eksplorasi intelektual daya pikir (rasio) mengarah pada satu persatu realitas kebenaran dan mencermati hal-hal yang didapatinya secara berulang, sehingga tumbuh *capability intellectual* dan menghasilkan pengetahuan istimewa yang dalam istilah sekarang pengetahuan rasional-ilmiah (Ridla 2002: 109-110).

Dari kedua pandangan di atas menimbulkan kesan bahwa antara Dewey dan Ibnu Khaldun memiliki pandangan yang sama terhadap eksistensi manusia sebagai makhluk berpikir. Akal merupakan potensi utama sebagai



pembeda dengan makhluk lainnya dan penggunaan akal pikiran yang baiklah akan menjadi dasar kesempurnaan dan puncak keutamaannya melebihi makhluk lainnya.

Kaitannya dengan pendidikan, corak pragmatisme instrumental begitu tampak dari pandangan Dewey yang menyatakan bahwa pendidikan adalah rekonstruksi atau reorganisasi pengalaman sedemikian hingga mampu menambah makna pengalaman tersebut serta dapat meningkatkan kemampuan untuk menentukan arah pada pengalaman berikutnya (Assegaf, 2013:49). Menurut pragmatisme, pendidikan bukan semata-mata membentuk pribadi anak tanpa memperhatikan potensi yang ada dalam diri anak, juga bukan beranggapan bahwa anak telah memiliki kekuatan *laten* yang memungkinkan untuk berkembang dengan sendirinya sesuai tujuan. Namun, pendidikan merupakan suatu proses reorganisasi dan rekonstruksi dari pengalaman-pengalaman individu (Sadulloh, 2003: 125). Demikian pula Dewey dengan tegas meyakini bahwa pendidikan itu seharusnya bersifat pragmatik dan dikaitkan dengan kehidupan anak didik. Dikatakan: "*educational is life, not preparation for life*". Pendidikan adalah kehidupan bukan persiapan untuk hidup (Assegaf, 2013:19).

Maksum dan Ruhendi (2004:260) menjelaskan konsep pendidikan Dewey yang berlandaskan pragmatisme, menilai suatu pengetahuan berdasarkan guna pengetahuan dalam masyarakat dan yang diajarkan adalah pengetahuan yang segera dapat dipakai dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Pandangan ini memberi konsekuensi bahwa pendidikan menyiapkan anak didik dengan membekali seperangkat keahlian dan keterampilan teknis agar mampu hidup di dunia yang selalu berubah. Pendidikan yang diselenggarakan harus berpusat pada anak didik yang sesuai dengan minat serta kebutuhan-kebutuhannya agar mampu mengatasi persoalan hidup secara praktis.

Senada dengan pemikiran Dewey di atas, Ibnu Khaldun (2000: 533-534) memandang pendidikan adalah elemen mendasar bagi manusia dan sebuah keniscayaan yang alami. Pendidikan bukanlah sebagai suatu aktivitas yang semata-mata bersifat pemikiran dan perenungan yang jauh dari aspek-aspek pragmatis di dalam kehidupan, tetapi ia terbentuk sebagai gejala menyeluruh yang lahir dari formasi masyarakat dan perkembangannya dalam tahapan kebudayaan. Ibnu Khaldun (Nizar, 2002:93) memaparkan



bahwa manusia bukanlah produk nenek moyangnya, akan tetapi produk sejarah, lingkungan sosial, lingkungan alam, dan adat istiadat. Karenanya lingkungan sosial sangat bias memengaruhi corak pikiran dan pemikiran seseorang. Dengan demikian, pendidikan merupakan sebuah keniscayaan dalam sebuah masyarakat manusia yang akan selalu berkembang sesuai perkembangan dan kemajuan peradaban manusia.

Dewey menjelaskan pentingnya pendidikan atas tiga pokok pemikiran, yaitu:

- a. Pendidikan merupakan kebutuhan hidup. Maksud dari pernyataan itu adalah selain sebagai alat pendidikan juga sebagai pembaharuan hidup (*a renewal of life*). Tenaga yang dimiliki dan keberadaan lingkungan dapat dijadikan sebagai alat untuk perjuangan hidup. Tak ayal dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup, manusia selalu berinteraksi antara individu dengan lingkungan, dan pembaharuan hidup tidak lepas dari budaya atau selalu tergantung pada hasil budaya dan perwujudan moral kemanusiaan.
- b. Pendidikan sebagai pertumbuhan. Maksudnya adalah pertumbuhan merupakan karakteristik dari hidup dan pendidikan adalah hidup itu sendiri.
- c. Pendidikan sebagai fungsi sosial. Arti dari pernyataan tersebut adalah pendidikan digunakan sebagai sarana meneruskan dan menyelamatkan cita-cita masyarakat. Karena itu, dalam hubungan sekolah sebagai fungsi sosial, keberadaan sekolah (sebagai alat transmisi) sekurang-kurangnya harus memiliki tiga fungsi. Ketiga fungsi itu ialah: 1) menyederhanakan dan menertibkan faktor-faktor bawaan yang dibutuhkan untuk berkembang. Maksudnya, keberadaan sekolah (pendidik) hendaknya menjadi fasilitator terhadap perkembangan anak; 2) memurnikan dan mengidealkan kebiasaan masyarakat yang ada. Maksudnya, sekolah hendaknya menjadi agen pelestari dan penyelaras kebiasaan (kebudayaan) masyarakat, serta menjadi alat pencerah terhadap kebiasaan masyarakat tersebut agar lebih siap menghadapi perubahan zaman; dan 3) menciptakan suatu lingkungan yang baik, serta lingkungan itu menjadi milik anak untuk dikembangkan. Artinya, sekolah hendaknya memiliki tanggung jawab menciptakan lingkungan yang baik, dan lingkungan yang baik itu



selanjutnya diserahkan pengelolaannya kepada anak untuk dilestarikan dan dikembangkan sesuai dengan arah kehidupan masyarakat yang dikehendaki (Sadulloh, 2003:125-127).

Implikasi dari filsafat pendidikan pragmatisme terhadap pelaksanaan pendidikan, sebagaimana diungkapkan oleh Power yang dikutip oleh Sadulloh (2003:133) mencakup lima hal pokok. kelima hal pokok tersebut, yaitu:

- a) *tujuan pendidikan*, tujuan pendidikan pragmatisme adalah memberikan pengalaman untuk penemuan hal-hal baru dalam hidup sosial dan pribadi.
- b) *Kedudukan siswa*. Kedudukan siswa dalam pendidikan pragmatisme merupakan suatu organisasi yang memiliki kemampuan yang luar biasa dan kompleks untuk tumbuh.
- c) *Kurikulum*. Kurikulum pendidikan pragmatisme berisi pengalaman yang teruji yang dapat diubah. Demikian pula minat dan kebutuhan siswa yang dibawa ke sekolah dapat menentukan kurikulum. Guru menyesuaikan bahan ajar sesuai dengan minat dan kebutuhan anak tersebut dan kurikulum pendidikan pragmatisme serta merta menghilangkan perbedaan antara pendidikan liberal dengan pendidikan praktis atau pendidikan jabatan.
- d) *Metode*. Metode yang digunakan dalam pendidikan pragmatisme adalah metode aktif yaitu *learning by doing* (belajar sambil bekerja).
- e) *Peran guru*. Peran guru dalam pendidikan pragmatisme adalah mengawasi dan membimbing pengalaman belajar siswa tanpa mengganggu minat dan kebutuhannya.

Uraian di atas menunjukkan bahwa inti aliran pendidikan pragmatisme memandang pengetahuan yang benar adalah pengetahuan yang berguna dan hasil dari pendidikan adalah berfungsi bagi kehidupannya. Karena itu, pendidikan harus didesain secara fleksibel dan terbuka. Maksudnya pendidikan tidak boleh mengurung kebebasan berkreasi anak, lebih-lebih membunuh kreativitas anak dan setiap anak selalu belajar dari pengalaman masa lalunya. Hal ini sesuai dengan UU Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 mengamanatkan kepada para penyelenggara pendidikan dan guru untuk melaksanakan pendidikan dengan cara mengembangkan seluruh aspek potensi peserta didik. Bahkan dengan tegas Tilaar (1999:3-4) menyebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional ialah membangun manusia unggul agar mampu menghadapi dan memecahkan masalah-masalah dalam berbagai kehidupan. Manusia Indonesia unggul adalah manusia Indonesia yang dapat mengembangkan berbagai potensinya sesuai dengan kemampuannya.



3. Pemikiran Pragmatisme Instrumental Ibnu Khaldun

Pemikiran pendidikan Ibnu Khaldun berpijak pada asumsi dasar bahwa manusia pada dasarnya "tidak tahu" (*jahil*), ia menjadi "tahu" (*'alim*) dengan belajar. Artinya, manusia adalah jenis hewan hanya saja Allah telah memberinya keistimewaan akal pikir sehingga memungkinkannya bertindak secara teratur dan terencana yaitu berupa akal pemilah (*al-'aql al-tamyizi*); atau memungkinkannya mengetahui ragam pemikiran dan pendapat, ragam keuntungan dan kerugian dalam tata relasi dengan sesama yaitu berupa akal eksperimental (*al-'aql al-tajribi*); atau juga menjadikannya mampu mengonseptualisasikan realitas empiris dan nonempiris yaitu berupa akal kritis. Akal pikir demikian berkembang setelah manusia memenuhi kondisi sempurna "kehewanannya", yaitu berkembang sejak usia *tamyiz*. Sebelum usia ini, manusia tidak mempunyai pengetahuan dan secara umum bisa dikategorikan sebagai "hewan" karena terdapat kesamaan dalam proses kejadiannya dari sperma, segumpal darah, sekerat daging, dan seterusnya. Jadi, pemberian Tuhan pada manusia berupa cerapan indrawi dan penalaran itulah yang disebut akal pikiran (Ridla, 2002:184).

Namun demikian, kecenderungan pragmatis dalam pemikiran Ibnu Khaldun kiranya masih belum eksplisit. Kecuali bila melihat idenya untuk memasukkan pengajaran sejumlah keterampilan praktis yakni ia mengedepankan corak aplikasi praktis dalam proses pembelajaran.

a. Tujuan Pendidikan

Pandangan Ibnu Khaldun (Nizar, 2002:93) mengenai pendidikan berpijak pada pendekatan filosofis empiris dengan tujuan agar arah terhadap visi tujuan Pendidikan Islam ideal dan praktis. Menurutnya ada 3 tujuan Pendidikan Islam yaitu: 1) pengembangan kemahiran (*al-malakah/skill*) dalam bidang tertentu, potensi ini bisa dikuasai orang yang belum menguasai bidang ilmu apapun, 2) penguasaan keterampilan profesional yang sesuai dengan perkembangan zaman (*link and match*), pendidikan ditujukan untuk memperoleh keterampilan yang tinggi pada profesi tertentu yang menunjang kemajuan dan kontinuitas kebudayaan pada suatu masyarakat, dan 3) pembinaan pemikiran yang baik. Hal inilah yang meningkatkan posisi manusia meningkat lebih mulia daripada hewan jika ia benar-benar bisa menggunakan pemikirannya.



Para ahli pendidikan sepakat bahwa tujuan pendidikan bukanlah menjejali anak didik dengan fakta-fakta, melainkan menyiapkan mereka agar hidup bersih, suci, dan tulus. Keberpihakan secara penuh terhadap pembentukan watak yang didasarkan pada proses ilmiah dalam mencapai cita-cita Islam yang *rahmatan lil-'alamiin* ditempatkan sebagai tujuan tertinggi pendidikan Islam (Fadjar, 1991: 51). Hal inilah yang seharusnya digunakan pendidik dalam menghadapi tantangan dan proses indoktrinasi yang masuk melalui ilmu pengetahuan kontemporer, teknologi yang semakin ekspansif, dan dahsyatnya ledakan media informasi yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan generasi penerus Islam. Oleh karena itu, pembelajaran PAI harus diimplementasikan melalui keteladanan, rasionalisasi ilmu-ilmu ukhrowi, dan penciptaan pengalaman (Rosyadi, 2017: 299).

Menurut Ibnu Khaldun, sebagaimana dikutip oleh Sulaiman (1991:35-36), tujuan pendidikan Islam adalah: 1) memberikan kesempatan pada peserta didik untuk aktif dan bekerja karena dalam pendidikan terdapat aktivitas yang akan bisa membukakan pikiran dan kematangan individu; 2) memperoleh ilmu pengetahuan sebagai alat yang membantu manusia agar bisa hidup dengan baik dalam rangka terwujudnya masyarakat yang maju dan berbudaya; dan 3) memperoleh lapangan pekerjaan yang bisa digunakan untuk mencari pekerjaan.

Tujuan pendidikan Islam yang disampaikan Ibnu Khaldun sejalan dengan konsep filosofis pragmatis. Dengan berpijak pada konsep pragmatisme, objektivitas tujuan pendidikan harus diambil dari masyarakat di mana si anak hidup dan di mana pendidikan berlangsung karena pendidikan berlangsung dalam kehidupan. Tujuan pendidikan tidak berada di luar kehidupan melainkan di dalam kehidupan sendiri. Sesuai dengan prinsip pragmatisme bahwa tidak ada kebenaran mutlak dan esensi realitas adalah perubahan maka dalam hal pendidikan ini tidak ada tujuan umum yang berlaku universal dan pasti. Artinya, tujuan pendidikan harus dihasilkan dari situasi kehidupan di sekeliling anak dan pendidik (Sadulloh, 2003: 128-129).

Hal ini berarti tujuan pendidikan dalam pandangan pragmatisme adalah untuk menyiapkan anak didik menghadapi kehidupan dalam masyarakatnya yang bersifat praktis. Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional sebagaimana termaktub di dalam pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 bahwa

tujuan pendidikan nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

b. Konsep Pendidik (Guru)

Dalam pandangan Ibnu Khaldun guru perlu senantiasa menambah ilmu pengetahuan. Guru hendaklah memberikan penjelasan secara umum tentang topik pelajaran yang diajarkan kepada murid tanpa menerangkan secara khusus, lalu dari penjelasan secara umum itu guru perlu melibatkan para pelajar agar mereka membuat penjelasan secara khusus melalui penelitian mereka sendiri dalam posisi guru hanyalah sebagai pembimbing bagi pelajar (Assegaf, 2013: 132). Menurutnya, seorang guru hendaklah mengajar suatu topik pelajaran yang memerlukan aplikasi metode visitasi agar dapat memberikan suatu pengalaman dalam akal pikiran pelajar disebabkan karena suatu pengalaman dalam akal pikiran pelajar dan merasakan langsung dengan pancaindra mereka yakni melalui penglihatan, pendengaran, sentuhan, dan sebagainya. Metode visitasi ini disebut pula sebagai pengalaman berasaskan pada pancaindra karena melibatkan hampir keseluruhan pancaindra bukan sekadar mendengar dan membaca di dalam buku tetapi mereka melihat dengan mata mereka sendiri pengalaman tersebut.

Menurut Ibnu Khaldun (Ridla, 2002:195), guru yang menggunakan kekerasan seperti memukul bisa menyebabkan anak tersebut belajar berdusta untuk membela diri dan demi mengelakkan pukulan tersebut. Sebagaimana dikatakannya:

"Pendidik yang dalam proses pembelajaran teramat keras dan galak terhadap anak didiknya, maka sikap keras dan galak tadi membekas dalam diri anak didik, sehingga ia terlatih hidup dalam kepura-puraan, kepalsuan dan ketidakwajaran, dan nyalinya pun menjadi kecil. Keadaan ini terus berlanjut hingga membentuk kebiasaan dan akhlak anak didik. Maka, nilai kemanusiaannya mengikis dan rasa egonya sirna. Bahkan lebih jauh, jiwa anak didik yang bersangkutan menjadi malas untuk berkembang ke arah kebaikan melainkan justru turun ke titik nol".



Hal senada dapat dijumpai pula dalam bukunya Madjidi (1997:134) yang meringkas pendapat Ibnu Khaldun berkenaan dengan pengajaran, yaitu:

"Cinta kasih kepada anak-anak, membina mereka penuh dengan keakraban, lemah lembut, jangan keras, dan kasar. Karena tindakan kekerasan dalam pendidikan merugikan anak-anak dan merusak mental mereka. Ibnu Khaldun berkata: barang siapa dididik dengan kasar dan keras baik itu murid atau pembantu rumah ataupun lainnya maka kekerasan itu melumpuhkannya, mempersulit perkembangan jiwanya, menghilangkan aktivitasnya, mendorong dia jadi pemalas, serta membuat dia jadi pendusta karena takut pada tindakan."

Usaha agar peserta didik mencapai tingkat kedewasaan yang hakiki seperti yang dicita-citakan dalam tujuan pendidikan Islam bukanlah hal yang mudah. Diperlukan seorang pendidik yang memahami kondisi anak (sosiologis, psikologis, dan kognitif) serta memberikannya berbagai pengalaman sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan kata lain, desain pembelajaran berbasiskan pada fenomena nyata untuk selanjutnya dikonstruksi oleh peserta didik baik secara individual melalui proses observasi dan asimilasi maupun secara berkelompok melalui diskusi dan proses investigasi dalam mencapai pemahaman yang komprehensif. Pendidikan yang sehat adalah pendidikan yang mengakomodasi kondisi psikologis dan sisi pengalaman anak yakni proses pendidikan yang memberi ruang pada bakat dan potensi anak. Dalam hal ini, pendidikan yang tak terlepas dari dunia anak baik secara fisik maupun psikisnya. Jadi, pendidikan yang selaras dengan pengalaman senantiasa meningkatkan kesan yang melekat pada diri anak didik secara bertahap melalui periodisasi perkembangan fisik, kondisi kejiwaan, dan mentalnya (Rosyadi, 2017:304).

Ibnu Khaldun berpendapat bahwa tidak cukup bagi seorang guru untuk melengkapkan diri dengan ilmu saja sebagai pengetahuan yang harus disediakan oleh guru kepada murid. Beliau menyarankan agar guru dapat memperbaiki cara menyampaikan ilmu kepada golongan muda atau kanak-kanak. Cara yang dimaksud hendaknya tidak menggunakan satu cara saja dalam mempelajari ilmu pengetahuan melainkan memperhatikan dimensi psikologis dan tahap kesiapan mental dan bakat ilmiah (Assegaf, 2013: 133).

Hal ini sejalan dengan konsep kompetensi guru Indonesia, bahwasanya setiap individu guru harus kompeten bukan hanya untuk satu kompetensi saja yaitu kompetensi profesional, tetapi guru semestinya meliputi semua kompetensi. Sebagaimana diamanatkan UU 14/2005 dan PP 19/2005 agar guru memahami, menguasai, dan terampil menggunakan sumber-sumber belajar baru dan menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial sebagai bagian dari kemampuan profesional guru (Sagala, 2009:30).

Keunikan pemikiran Ibnu Khaldun memandang bahwa menerima gaji sebagai imbalan memandang bahwa dalam melakukan tugas adalah salah satu sarana mencari rezeki dalam hal ini Ibnu Khaldun sesuai dengan teori pragmatismenya yang realistik (Khaldun, 2006:350). Gaji merupakan hak yang diterima seseorang setelah menunaikan kewajiban pekerjaannya. Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 disebutkan bahwa gaji adalah hak yang diterima oleh guru atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, dalam pandangan pragmatisme instrumental guru berhak menerima gaji.

c. Metode Pembelajaran

Pemikiran Ibnu Khaldun berkenaan dengan metode pembelajaran terlihat dari kritiknya terhadap metode indoktrinasi; para pendidik memulai dengan masalah-masalah pokok yang ilmiah untuk diajarkan kepada anak-anak didik tanpa mempertimbangkan kesiapan mereka untuk menerima dan menguasainya. Selain itu, kritikan Ibnu Khaldun berkenaan dengan masalah mengharuskan anak didik menghafal/mempelajari hal-hal yang tidak berguna dalam rentang waktu yang cukup lama dan menyibukkan diri dengan banyak peristilahan dari materi pembelajaran (Ridla, 2002:193).

Ibnu Khaldun berpendapat agar guru menggunakan sesuatu metode pengajaran, walaupun ia menggunakan materi pengajaran pada saat mengajar ilmu tersebut akan tetapi metode dan materi merupakan sesuatu hal yang berbeda. Hubungan antara metode dan materi adalah saling memerlukan antara satu sama lain sewaktu melakukan proses pengajaran. Ini karena metode akan membantu materi ilmu tersebut dapat disampaikan dengan baik (Assegaf, 2013:133). Dalam kaitannya dengan proses pendidikan Islam,



metode mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan karena menjadi sarana yang bermakna materi pelajaran yang tersusun dalam kurikulum sehingga dapat dipahami dan diserap oleh peserta didik. Tanpa metode, suatu materi pelajaran tidak akan dapat berproses secara efektif dan efisien dalam kegiatan belajar-mengajar menuju tujuan pendidikan (Aini, 2017: 236-237).

Bagi Ibnu Khaldun, metode pengajaran hendaklah mengikuti metode bertingkat (*tathbiq, level*) dan pengajaran dilaksanakan secara berulang-ulang (*tamrin, drill*). Guru hendaklah melihat kepada tahap-tahap perkembangan mental anak, kesiapan mereka untuk menerima apa yang disampaikan sehingga mereka siap. Apabila guru melihat mereka sudah dapat menerima apa yang disampaikan, guru boleh menyampaikan secara bertahap menuju ke peringkat yang lebih tinggi. Dalam hal ini guru memberi penerangan dan penjelasan dimulai secara ringkas kemudian detail sehingga anak paham apa yang disampaikan oleh guru (Assegaf, 2013:139-140). Metode Ibnu Khaldun dapat dikatakan sebagai metode pemusatan (*concentric method*) dan sebagian dari kelebihanannya ialah dapat mengarahkan kepada pengertian yang jelas dan teliti karena sebelum ia sampai untuk menjelaskan hal yang lebih luas ia telah menjelaskan pengertian umum yang mempunyai hubungan sesuatu masalah (Fahmi, 1979:149).

Aktivitas pendidikan adalah suatu pekerjaan yang membutuhkan keahlian. Untuk itulah seorang pendidik harus memiliki kemampuan yang memadai tentang perkembangan peserta didik dan pendidik juga harus menguasai ilmu jiwa. Ibnu Khaldun menganjurkan agar pendidik menggunakan metode mengajar yang bisa sesuai dengan tahap-tahap perkembangan peserta didik. Dalam hubungannya mengajarkan ilmu kepada anak didik, para guru mengajarkan ilmu pengetahuan pada anak didik dengan metode yang baik dan mengetahui faedah yang dipergunakannya seterusnya. Lebih lanjut mengemukakan kesulitan yang dialami pelajar disebabkan karena para pendidik tidak menguasai ilmu jiwa anak (Nata, 2005:177).

Di dalam pembelajaran di sekolah, guru dituntut untuk menggunakan strategi pembelajaran yang variatif agar siswa mudah memahami materi dan tidak jenuh dengan cara penyampaian guru. Sebagaimana dijelaskan oleh Abuddin Nata bahwa alasan yang mendasari perlunya mengembangkan



proses pembelajaran yang variatif itu adalah adanya unsur kejenuhan pada diri manusia termasuk siswa. Sikap jenuh merupakan salah satu bagian dari watak dasar manusia. Manusia selalu menghendaki adanya variasi dalam berbagai hal yang menyangkut kebutuhan hidupnya. Begitu juga dengan siswa saat dalam proses pembelajaran agar siswa tidak mengalami kejenuhan belajar maka guru perlu mengadakan variasi pembelajaran yang meliputi variasi gaya mengajar, variasi media dan bahan ajar, variasi interaksi, serta variasi metode mengajar (Nata, 2009:283).

Memperhatikan gagasan Ibnu Khaldun yang bercorak pragmatisme dalam pendidikan telah menunjukkan bahwa sosok Ibnu Khaldun yang demikian unik sehingga gagasan-gagasan pendidikan yang dihasilkannya dapat menambah cakrawala berpikir dalam melakukan kegiatan pendidikan.

PT REMAJA ROSDIKARYA



BAB X

MANAJEMEN PERUBAHAN

Perubahan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi bahkan tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini. Demikian pula halnya pada lembaga pendidikan, termasuk sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah. Penyebabnya karena sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai instrumen transformasi nilai sehingga secara berkesinambungan harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan, tuntutan, dan perubahan yang terjadi di lingkungannya sebagai implikasi dari perubahan.

Pada era sekarang ini, tidak mudah bagi sekolah untuk dapat eksis dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkungan sekolah sendiri maupun di luar sekolah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam sekolah. Perwujudan dari perubahan yang terjadi di dalam sekolah seperti perubahan paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik yang termanifestasikan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Selain itu, perubahan kurikulum dari kurikulum KTSP ke Kurikulum 2013. Demikian pula perubahan paradigma mengajar dari *teacher centered learning*



ke *student centered learning* dan banyak perubahan lainnya yang terjadi di sekolah. Sedangkan perubahan yang terjadi di luar sekolah namun berimplikasi pada terjadinya perubahan di sekolah seperti perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan. Misalnya pada sekolah jika sebelumnya sekolah hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang lebih menguasai ilmu agama dibandingkan dengan ilmu umum, sekarang orang tua peserta didik menginginkan madrasah mampu menghasilkan lulusan yang menguasai baik agama (iman dan takwa) maupun ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi). Bahkan banyak orang tua peserta didik yang menginginkan anaknya kelak menjadi dokter yang ulama atau ulama yang dokter, teknokrat yang ulama atau ulama yang teknokrat, peneliti yang ulama atau ulama yang peneliti, guru yang ulama atau ulama yang guru dan profesi lain, tetapi juga menguasai agamanya dengan sangat baik (Muhaimin, dkk, 2010: 69).

Kondisi demikian tentu menuntut perubahan budaya sekolah karena perubahan yang terjadi di sekolah tidak serta merta berubah namun ada proses perubahan budaya sekolah. Misalkan perubahan kurikulum tentu saja tidak cukup jika hanya mengubah kurikulum tetapi yang lebih penting dari itu adalah mengubah *mind-site* (pola pikir) seluruh warga sekolah, khususnya guru. Perubahan cara berpikir ini kemudian akan memengaruhi perubahan tentang berbagai nilai-nilai di sekolah yang pada akhirnya juga akan memengaruhi terhadap perubahan budaya sekolah.

Oleh karenanya diperlukan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan warga sekolah sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif. Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan.

A. Pengertian Manajemen Perubahan

Istilah manajemen perubahan secara parsial terdiri dari dua kata, yaitu: manajemen dan perubahan. Secara terminologi arti manajemen diartikan oleh beberapa ahli di antaranya Rue & Byars (2000:4) mengatakan "*management is*



a form of work activities involves coordinating an organization's and capital-toward accomplishing organizational objectives". Manajemen adalah bentuk kerja sama dalam melaksanakan suatu aktivitas melalui pengoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja, dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Definisi yang diungkapkan oleh Rue & Byars dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses koordinasi dan pengorganisasian sumber daya yang dikelola yaitu lahan, tenaga kerja, dan modal untuk mencapai tujuan. Menurut Daft (1991:5), *"management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources."* Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan serta sumber daya organisasi.

Menurut R. Terry (Amirullah & Hanafi, 2002:4), *"management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources."* Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Berdasarkan terminologi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kata 'perubahan' yang memiliki kata dasar 'ubah' yang berarti *menjadi lain* atau *berganti*. Kata 'ubah' mengalami proses afiksasi atau penambahan afiks (imbuhan) menjadi 'perubahan' memiliki makna *hal (keadaan) berubah, peralihan, pertukaran* (Depdikbud, 1998:1094). Makna perubahan ini memberi arti bahwa bergesernya atau bergantinya satu kondisi ke kondisi lainnya atau adanya perbedaan sesuatu dari kondisi sebelumnya yang dibuktikan oleh hadirnya upaya baru ke arah yang lebih baik. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.

Pengertian perubahan bila dihubungkan dengan organisasi maka diartikan bahwa perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya (Potts, et.al, 2004: 36). Rumusan perubahan ini dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang, dan budaya organisasi. Perubahan dapat juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan (Davidson, 2005:3). Rumusan perubahan ini mengandung makna bahwa perubahan organisasi dapat terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi termasuk pula pada sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan.

Berdasarkan pengertian manajemen dan perubahan di atas, selanjutnya dirumuskan pengertian manajemen perubahan. Menurut Wibowo (2006:37) manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam memberdayakan seluruh pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Hal senada juga diuraikan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (2012: 5) bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan terminologi manajemen perubahan dalam konteks organisasi yaitu suatu proses yang sistematis dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan dengan memberdayakan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen perubahan adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan kondisi yang setelahnya (*the after*



condition) dengan harapan kondisi setelahnya lebih baik dari sebelumnya. Berubahnya kondisi yang sebelumnya menjadi kondisi setelahnya tersebut akan sangat memungkinkan melakukan perubahan budaya organisasi sehingga hasil dari perubahan pada kondisi yang lebih baik itu merupakan hasil kesepakatan bersama dari komponen organisasi.

B. Penyebab Perubahan

Keharusan untuk melakukan perubahan dalam lingkungan yang penuh turbulensi dan dinamika merupakan sebuah fakta kehidupan bagi kebanyakan organisasi-organisasi termasuk di dalamnya adalah sekolah/madrasah. Sebagai organisasi, sekolah/madrasah merupakan suatu sistem terbuka, tidak mengisolasi diri dari lingkungannya karena mempunyai relasi dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah. Adanya keterkaitan sekolah/madrasah sebagai organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal ini diharapkan mampu menyerap aspirasi dan berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal. Ke arah harapan-harapan itulah perubahan dilakukan sehingga daya akuntabilitasnya kepada pelanggan pendidikan dapat semakin ditingkatkan. Dalam konteks ini, secara garis besar penyebab terjadinya perubahan di madrasah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: faktor eksternal dan internal (Muhyadi, 2010:1-3).

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ialah penyebab perubahan yang berasal dari luar sekolah atau sering disebut lingkungan. Sekolah/Madrasah sebagai institusi pendidikan menganut asas sistem terbuka. Konsekuensinya sekolah/madrasah harus responsif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya, harus mampu beradaptasi dan mengadaptasi lingkungannya. Dalam kenyataannya, banyak sekali penyebab perubahan yang termasuk faktor eksternal, antara lain: teknologi, pemerintah, tuntutan pasar, dan arus globalisasi.



Perkembangan teknologi informatika mau tidak mau telah mengharuskan penyelenggaraan pendidikan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Penyesuaian keterampilan pengguna teknologi di madrasah, peningkatan sarana prasarana teknologi informatika, serta penyesuaian besaran anggaran yang harus dialokasikan guna mengikuti perkembangan teknologi informatika.

Perkembangan dan kemajuan teknologi merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan di sekolah/madrasah. Berbagai temuan teknologi (misalnya ICT) memaksa madrasah untuk menerapkannya baik dalam proses pembelajaran maupun dalam mendukung proses administrasi. Kemajuan teknologi informasi tentunya akan mengubah proses pembelajaran. Penggunaan media sebagai produk teknologi modern dalam proses pembelajaran membawa konsekuensi pada guru dan peserta didik untuk memiliki kemampuan teknis operasional media tersebut. Selain itu, penggunaan peralatan baru bisa juga menyebabkan berkurangnya bagian-bagian yang ada atau berubahnya pola hubungan kerja antara karyawan.

Madrasah dan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Penyelenggaraan pendidikan madrasah yang sudah menggunakan kurikulum nasional kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Secara yuridis, keberadaan madrasah dijamin oleh undang-undang SKB Tiga Menteri (Menag, Mendikbud, dan Mendagri) Tahun 1975 sehingga kedudukan madrasah sama dan sejajar dengan sekolah formal lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah berada dalam sistem pemerintahan. Konsekuensinya, madrasah harus tunduk kepada berbagai peraturan pemerintah yang berlaku. Jika suatu saat pemerintah memberlakukan aturan baru maka madrasah harus melaksanakannya dengan kemungkinan melakukan perubahan internal sesuai dengan isi peraturan baru tersebut. Peraturan itu dapat saja menyangkut *input*, proses, mekanisme kerja, persyaratan kualifikasi, dan kompetensi SDM, maupun kompetensi lulusan yang dihasilkan. Peraturan apapun yang pada akhirnya diberlakukan di madrasah harus dilaksanakan dengan cara dan strategi yang paling efektif dan efisien.

Sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan formal juga merupakan lembaga pelayan masyarakat yang keberadaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, *produk* (dalam hal ini lulusan) yang



dihasilkan harus senantiasa menyesuaikan dengan tuntutan pelanggan/pasar. Pada kenyataannya tuntutan pasar terkait dengan jumlah maupun kompetensi lulusan senantiasa mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Menghadapi kondisi seperti itu mau tidak mau madrasah harus mengakomodasi jika ingin lulusannya diterima pasar.

Keberadaan sekolah/madrasah dituntut untuk mau dan mampu mengubah penampilannya (*performance*) dalam berhadapan dengan globalisasi di pentas pendidikan nasional. Madrasah sebagai lembaga yang menyiapkan SDM yang nantinya akan terjun ke pasar global sudah tentu harus tanggap terhadap tuntutan itu. Itulah sebabnya berbagai strategi dan kebijakan yang dianggap sesuai ditempuh oleh madrasah seperti penerapan ISO, *total quality management*, peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru, serta sejenisnya. Penerapan berbagai kebijakan seperti itu akan mengubah secara signifikan kondisi internal madrasah khususnya menyangkut mekanisme kerja organisasi.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah penyebab dilakukannya perubahan yang berasal dari dalam sekolah yang bersangkutan antara lain persoalan hubungan antarkomponen sekolah, persoalan terkait dengan mekanisme kerja, dan persoalan keuangan.

Hubungan antarkomponen sekolah yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi. Problem ini dapat dibedakan lagi menjadi dua, yaitu (a) problem yang menyangkut hubungan atasan-bawahan (bersifat vertikal) dan (b) problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (bersifat horizontal). Problem atasan-bawahan yang sering timbul menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Problem-problem yang bersumber dari keputusan pimpinan, dapat menyebabkan munculnya berbagai perilaku negatif pada bawahan yang kurang menguntungkan organisasi, misalnya sering terlambat datang, sering absen, mangkir, dan sejenisnya. Sampai pada titik tertentu, problem semacam itu dapat menyebabkan munculnya unjuk rasa sehingga memaksa pimpinan untuk mengambil tindakan yaitu mengubah keputusan yang diambil atau justru menindak bawahan yang berunjuk rasa. Komunikasi antara atasan dan bawahan juga sering menimbulkan problem. Keputusannya sendiri

mungkin baik (dalam arti dapat diterima oleh bawahan) tetapi karena terjadi salah informasi (*miscommunication*), bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam kasus seperti itu perubahan yang dilakukan akan menyangkut sistem saluran komunikasi yang digunakan.

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota (warga sekolah) pada umumnya menyangkut masalah komunikasi (kurang lancar atau macetnya komunikasi antarwarga), dan juga menyangkut masalah kepentingan masing-masing warga. Persoalan seperti itu sering menimbulkan konflik antarwarga sehingga perlu dilakukan perubahan, misalnya dalam hal jalur komunikasi atau bahkan struktur organisasi yang digunakan.

Di samping berbagai persoalan di atas, mekanisme kerja yang berlangsung dalam sebuah madrasah kadang-kadang juga merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistemnya sendiri dan dapat pula terkait dengan perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Pola kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya terlalu bebas misalnya, dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem yang terlalu kaku menyebabkan hubungan antaranggota menjadi *impersonal* yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya menurunkan produktivitas kerja. Demikian juga halnya jika sistem yang digunakan terlalu bebas. Perubahan yang harus dilakukan dalam hal ini akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan. Dengan mengubah struktur, pola hubungan antaranggota akan mengalami perubahan. Pengoperasian sebuah lembaga pendidikan sudah barang tentu memerlukan uang. Kesulitan keuangan yang dialami madrasah kadang-kadang juga memaksa untuk dilakukannya perubahan. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara efisiensi anggaran ataupun penggalan dana baik ke dalam maupun ke luar madrasah, penciptaan daerah operasi, rasionalisasi, perubahan struktur organisasi, dan sebagainya.

C. Komponen Perubahan

Dalam setiap organisasi perlu ada "pembaharu" atau *Change Agent* yaitu orang yang mampu melakukan perubahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perubahan,



karena pada dirinya juga melekat tanggung jawab sebagai *Change Agent*. Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan penting ke mana sekolah mau dibawa dan perubahan apa yang dilakukan.

Perubahan dalam arti peningkatan yang terus menerus mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi segenap staf dan warga sekolah yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pada level tersebut setiap individu akan menegakkan pola, hubungan, dan rutinitas baru yang mengandung gagasan perubahan.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan harus memiliki visi perubahan. Visi ini menjadi penting karena sebagai arah ke mana sekolah dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Kepala sekolah ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi perubahan akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan lebih lanjut lagi pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan sekolah dalam mencapai perubahan.

Di dalam melakukan perubahan, kepala sekolah harus memahami bahwa ada perubahan yang direncanakan (*planned change*) dan ada perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*). Perubahan yang tidak direncanakan apabila tidak dikenali dan diantisipasi dengan baik ada kemungkinan akan menggagalkan perubahan yang direncanakan. Aktor penggagas dan penggerak perubahan perlu secara terus menerus memantau proses perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan. Perubahan ada yang dapat diprediksi, tetapi lebih banyak yang sulit diprediksi (*unpredictable*) sehingga perlu dikelola dengan baik atau diperlukan manajemen perubahan.

Manajemen perubahan di sekolah mencakup dua komponen utama perubahan yang saling terkait karena sekolah harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan *output* pendidikan. Dua komponen utama tersebut adalah *pertama*; perubahan dalam pengelolaan yang meliputi kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan

internal dan eksternal lembaga. *Kedua*, perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi tim manajemen supervisi, peran guru, para staf pendukungnya profesional, metodologi perbaikan berkelanjutan, rancang bangun kurikulum, *monitoring* terhadap kemajuan peserta didik, dan program penilaian (Wahab, 2008: 294).

Kedua komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Artinya, perubahan di dalam sekolah kurang dapat berlangsung secara efektif bilamana tanpa perubahan dalam pengelolaan. Demikian sebaliknya, perubahan di dalam sekolah kurang dapat terlaksana dengan efektif bilamana tidak dibarengi oleh perubahan dalam pengelolaan. Oleh karena itu, kedua komponen tersebut harus dapat bersinergi sehingga mampu mendorong terjadinya perubahan dalam sekolah.

Terkait dengan dua komponen tersebut maka dua hal yang penting dicermati bila diinginkan perubahan terjadi di sekolah. *Pertama*, yang terkait dengan proses pengelolaan baik pengelolaan proses belajar mengajar maupun proses pengelolaan sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, yang berkaitan dengan berbagai masukan atau *input* yang mendukung pada proses terjadinya pengelolaan. Berbagai *input* tersebut meliputi *instrumental input* yang terdiri atas tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana dan prasarana, dana, regulasi atau aturan-aturan yang diberlakukan. Selanjutnya *raw input* yaitu sasaran didik yang menjadi sasaran atau objek utama kegiatan sekolah. *Environmental input* atau masukan lingkungan yang meliputi orang tua peserta didik, masyarakat di sekitar sekolah, dan pemerintah setempat (Suyanto dan Abbas, 2001: 114).

Berdasarkan komponen perubahan di atas, pada dasarnya yang paling urgen dan diutamakan dalam perubahan adalah manusia. Manusia merupakan komponen yang paling sulit diprediksi dan dalam kaitannya dengan perubahan organisasi merupakan persoalan yang paling rumit. Orang memiliki kecenderungan menolak adanya perubahan sebab perubahan akan membawa mereka ke dalam situasi yang tidak menentu. Pada umumnya orang menginginkan situasi yang stabil sehingga cenderung mempertahankan kondisi dan kedudukan yang telah mapan (Muhyadi, 2010: 8).

Komponen sumber daya manusia dipandang sebagai komponen perubahan yang paling sulit karena sering kali perubahan yang paling mendasar berkaitan dengan cara pandang atau cara pikir individu-individu dalam sekolah (warga



sekolah). Perbedaan cara pandang ini dan kesalahpahaman dalam memahami maksud dari perubahan terkadang menyebabkan keengganan warga sekolah mengubah perilaku yang sudah mapan sehingga yang muncul adalah penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Penolakan ini dapat dengan jelas terlihat (eksplisit) seperti mengajukan protes, ancaman mogok, demonstrasi dan sebagainya, dan penolakan yang tersirat (implisit) seperti loyalitas pada sekolah berkurang, motivasi kerja turun, kesalahan kerja meningkat dan sebagainya. Selain itu, penolakan terhadap perubahan dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran, kemauan, dan komitmen bersama dari warga sekolah dalam melakukan perubahan. Di sini diharapkan dari warga sekolah memiliki persepsi yang sama terhadap manajemen perubahan.

Perubahan dalam pengelolaan sangat erat kaitannya dengan kepala sekolah. Seorang ahli manajemen Inggris Roger Gill (2003: 307-318) mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. Lebih lanjut Roger Gill menyatakan bahwa di samping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses. Pernyataan Roger Gill tersebut berimplikasi pada kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin perubahan. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan sehingga tepat sasaran sesuai yang diinginkan.

Perubahan manajemen akan ditentukan oleh kualitas atau keterampilan manajerial dalam kepemimpinan kepala sekolah. Selain kompetensi kepala sekolah yang telah disebutkan dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, kepala sekolah di dalam menyukseskan perubahan juga harus memiliki tiga keterampilan, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan kemanusiaan (*human skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*).

Keterampilan konseptual yaitu kemampuan melihat, memahami, mengoperasikan organisasi, lingkungan, dan program organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh untuk dikembangkan secara optimal. Keterampilan



konseptual artinya: a) kemampuan menciptakan, menjelaskan, dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema yang menarik, kreatif, terbuka untuk diuji, lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain; b) kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi; c) memiliki konsep, teori yang mendukung ide, gagasan, dan argumentasi (Usman, 2008: 353). Mulyasa (2002: 127) merangkum langkah-langkah pencapaian keterampilan konseptual bagi kepala sekolah dengan melakukan kegiatan-kegiatan berikut.

1. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya.
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
3. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.
5. Berpikir untuk masa yang akan datang.
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

Keterampilan kemanusiaan atau keterampilan hubungan insani, yaitu keterampilan menjalin dan membina hubungan kerja sama dengan semua orang yang terlibat dalam usaha kerja sama. Di sini kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dan humanis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antarpersonal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Guna merealisasikan keterampilan hubungan insani, kepala sekolah dapat melakukan usaha-usaha konkret, yaitu: 1) menanamkan dan memupuk sikap saling menghargai antarsesama warga sekolah; 2) mengembangkan perasaan saling mempercayai dan menghilangkan rasa saling mencurigai dengan bawahan yang dipimpin maupun antarbawahan (guru dan karyawan) itu sendiri; 3) mendengarkan pendapat bawahan, menerima masukan dan kritikan, serta menanggapi dengan bijak, 4) membantu guru-guru meningkatkan perkembangan sikap profesional ke arah yang lebih baik dan memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi; 5) memupuk rasa persaudaraan yang terjalin melalui



kegiatan-kegiatan sekolah; dan 6) menjalin komunikasi dan kerja sama yang efektif dengan guru, karyawan, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam pengembangan sekolah.

Keterampilan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik menjalankan tugas. Keterampilan teknis yang dibutuhkan kepala sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar yang secara teknis memiliki kemampuan memadai yang dilandasi pengetahuan luas dan mendalam tentang tugasnya. Bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah: 1) kepala sekolah melaksanakan supervisi kepada guru di kelas; 2) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; 3) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas, dan personal yang ada; 4) mengelola program evaluasi peserta didik; 5) mengoordinasi penggunaan alat pengajaran; 6) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; 7) membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik; 8) mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik; 9) menyusun anggaran belanja sekolah; 10) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan; 11) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan kegiatan sekolah; dan 12) mengatur fasilitas fisik sekolah, meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman, dan pengendalian keamanan (Walid, 2008: 54).

Tugas kepala sekolah adalah sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Kemauan dan kemampuan kepala sekolah untuk mengadakan perubahan sangat menentukan dalam melakukan perubahan. Namun demikian, kepala sekolah bukan satu-satunya determinan bagi efektif tidaknya manajemen perubahan karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan masih ada lagi sejumlah masukan instrumental dan masukan lingkungan yang memengaruhi proses pembelajaran. Artinya perubahan itu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar.



Perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus mendapat dukungan dari semua pihak/warga sekolah atau *stakeholder* internal maupun *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal yaitu kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah. Sedangkan *stakeholder* eksternal dibagi menjadi tiga macam yaitu *stakeholder* eksternal primer (peserta didik), sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan), dan tersier (pasar kerja dan masyarakat luas). Perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh *stakeholder* melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya. Perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut (*followers*) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (*subordinators*). Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan. Dengan demikian, untuk berubah individu harus rela meninggalkan pola hidup lama dan bersedia memasuki pola baru. Ini dapat berarti bahwa untuk berubah manusia harus ikhlas meninggalkan kebiasaan, keyakinan, nilai, iklim atau budaya lama yang boleh jadi sudah dipegang, digeluti, diyakini, dan dianutnya sejak lama. Untuk berubah manusia perlu menerima kebiasaan, keyakinan, nilai, iklim, atau budaya baru walaupun yang baru itu belum diketahui polanya. Upaya mencapai tujuan perubahan menjadi suatu kebutuhan bersama yang perlu dijaga kesinambungannya. Kondisi seperti ini menjadi kebiasaan yang patut dipertahankan sebagai budaya sekolah.

Kesadaran internal dari warga sekolah untuk melakukan perubahan menjadi landasan bagi keberhasilan perubahan. Perubahan di sekolah akan terjadi dengan efektif jika semua warga sekolah memiliki *sense of belonging* dan *sense of responsibility*. Rasa memiliki yang berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu di sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, maka makin besar rasa memiliki terhadap sekolah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Hal demikian ini berarti bahwa perubahan lebih disebabkan oleh dorongan dari dalam sekolah daripada tekanan dari luar sekolah.



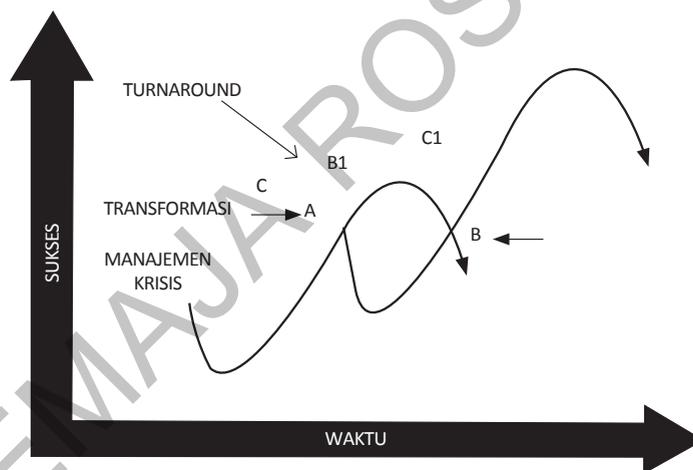
D. Waktu Perubahan

Setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk berubah sebelum organisasi tersebut dalam hal ini lembaga (madrasah) mengalami penurunan kinerja atau mati. Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih untuk memperpanjang hidupnya. Pilihan terhadap ketiga waktu tersebut akan memiliki konsekuensi yang berbeda. Ketiga pilihan tersebut dijelaskan oleh Prabowo (2008: 59-61) sebagai berikut.

Pilihan pertama adalah pilihan yang paling baik, namun sering kali paling sulit untuk dilaksanakan karena membutuhkan pemimpin yang memiliki sifat visioner. Perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi sedang dalam masa-masa kejayaan. Perubahan yang dilakukan pada saat ini disebut *transformasi*. Dalam kondisi seperti ini, jika madrasah melakukan perubahan pada saat madrasah dalam keadaan sangat baik, madrasah dalam keadaan kaya, sehingga kebutuhan dana untuk melakukan perubahan dengan mudah dapat dipenuhi, kepercayaan *stakeholder* eksternal terhadap lembaga sangat tinggi, semangat kerja para *stakeholder* internal (warga madrasah) juga sangat baik, namun kepala madrasah harus mampu meyakinkan kepada seluruh warga madrasah bahwa perubahan harus mulai dilakukan menuju kondisi yang lebih baik lagi. Dalam hal ini kepala madrasah berperan meyakinkan orang lain tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik dari yang sudah ada (sebelumnya). Kepala madrasah juga harus mampu menunjukkan bahwa sumber daya yang dikeluarkan untuk perubahan tersebut adalah merupakan investasi jangka panjang.

Kedua adalah waktu perubahan yang dipilih atau mungkin baru disadari ketika kondisi madrasah memulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan yang dilakukan saat ini disebut dengan *turnaround*. Madrasah sudah harus mengalami perubahan jika tidak ingin penurunan kinerja madrasah akan terus berlangsung dan kemudian mengalami "kematian". Pada saat ini, madrasah harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah pada arah yang benar. Kepala madrasah harus bekerja keras sekuat tenaga untuk mengawal proses perubahan karena pada saat ini madrasah sudah mengalami penurunan, namun demikian kepercayaan masyarakat masih dapat diandalkan untuk keberlangsungan madrasah.

Ketiga adalah waktu perubahan yang dilakukan oleh madrasah ketika madrasah tersebut telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati (bangkrut). Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat. Perubahan yang dilakukan pada tahap ini sudah termasuk dalam manajemen krisis. Pada saat ini madrasah sudah diumpamakan memiliki penyakit yang sangat kronis. Produk atau layanan dari madrasah tersebut sudah tidak kompetitif lagi, sumber daya yang ada sudah kadaluwarsa, sarana prasarana sudah kusam dan tidak nyaman digunakan, warga madrasah sudah tidak memiliki semangat lagi untuk bekerja, dan iklim madrasah sudah tidak sehat. Namun masih ada harapan karena *output* pendidikan dari madrasah jika dihasilkan dengan lebih baik masih menjadi kebutuhan masyarakat. Perubahan yang dilakukan pada kondisi ini benar-benar sangat berat. Dibutuhkan pemimpin perubahan dengan lima kekuatan, yaitu visioner, realistis, mencintai pekerjaannya, pemberani, dan memiliki etika yang baik.



Sumber: Muhaimin, dkk, 2010:66

Gambar 10.1 Sigmoid Curve

Ketiga pilihan waktu perubahan di atas membawa implikasi pada kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam mengelola perubahan. Pada masing-masing waktu perubahan tersebut yang diperlukan dari seorang kepala sekolah/madrasah bukanlah menghindari atau mencegah terjadinya perubahan melainkan *manage* perubahan sedemikian rupa sehingga berdampak positif bagi sekolah yang dipimpinnya. Di sini dibutuhkan kepala sekolah/madrasah



sebagai pemimpin perubahan yang visioner, mencintai pekerjaannya, realistis, disiplin dan pemberani, serta memiliki etika yang baik. Kepala sekolah/madrasah sudah tidak seharusnya menunggu hingga madrasah mengalami proses kemunduran dan barulah mengadakan perubahan. Saat ini sekolah atau madrasah sudah seharusnya secara terus menerus melakukan prediksi dan mengantisipasi kebutuhan akan perubahan. Dengan demikian, waktu melakukan perubahan tidak harus ketika sekolah mengalami krisis namun perubahan itu pun dapat dilakukan seiring dengan kondisi perkembangan sekolah/madrasah.

E. Tahapan dalam Mengelola Perubahan

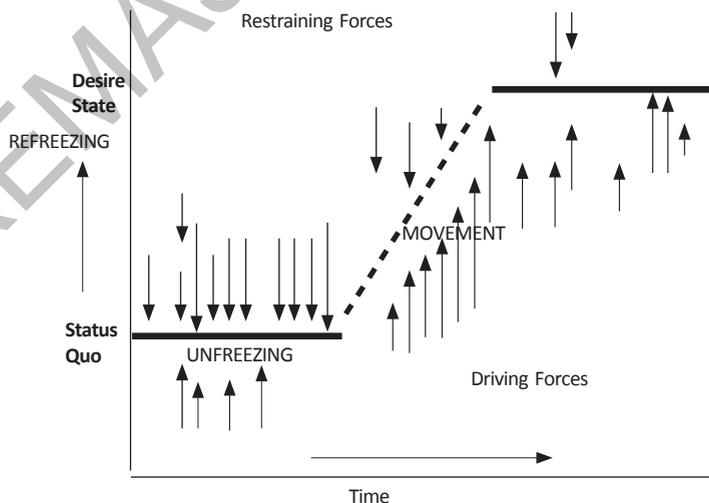
Proses perubahan dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan tidaklah mudah seperti membalik telapak tangan. Proses ini terkadang memerlukan waktu lama dan sering terjadi gesekan-gesekan di antara warga sekolah sehingga untuk mencapai perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan.

Mulyasa (2004:186) mengemukakan bahwa tahapan yang diperlukan dalam mengelola perubahan yaitu: *Pertama*, menemukan. Pada tahapan ini, kepala sekolah dapat menemukan komponen apa saja yang perlu diubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Misalnya kepala sekolah menemukan adanya tenaga guru dan karyawan yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Demikian pula, misalnya kepala sekolah mengetahui adanya guru atau karyawan yang berprestasi, baik melalui kegiatan yang ada di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, misalnya kepala sekolah menemukan adanya konflik antara guru dengan karyawan ataupun konflik sesama guru. *Kedua*, mengomunikasikan. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. Misalnya kepala sekolah memanggil guru atau karyawan yang kurang disiplin untuk mendapat konfirmasi apakah yang bersangkutan benar-benar melakukan tindakan ketidakdisiplinan. *Ketiga*, mengkaji dan menganalisis. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan faktor penyebabnya melalui berbagai data yang relevan kemudian dianalisis secara cermat. *Keempat*, mencari dukungan. Untuk meyakinkan bahwa masalah benar-

benar terjadi, kepala sekolah mencari sumber baik orang maupun sarana yang menguatkan adanya masalah dan mencari jalan untuk melakukan perubahan. *Kelima*, mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh termasuk para pelaksananya. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pro dan kontra terhadap perubahan karenanya dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik. *Keenam*, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai *problem solving* untuk memecahkan. Dalam tahap ini, warga sekolah perlu membangun kebersamaan dan komunikasi yang efektif karena dengan adanya komunikasi yang baik maka akan tercipta suasana yang harmonis yang melahirkan tim kerja yang kompak dalam rangka pencapaian tujuan perubahan.

Tahapan-tahapan perubahan di atas perlu dipahami para kepala sekolah dalam memperjuangkan perubahan manajemen sebagai salah satu tantangan krusial manajemen sekolah saat ini. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai dari suatu perubahan, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.

Berbeda dengan enam tahapan perubahan di atas, menurut Lewin (1951:210) ada tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam manajemen perubahan, yakni *unfreezing*, *moving*, dan *freezing*. Ketiga tahapan di atas jika digambarkan modelnya menjadi seperti digambarkan pada Gambar 10.2.



Sumber: Lewin, 1951: 210

Gambar 10.2 Lewin Force-Field Analysis



Tahap *unfreezing* adalah tahap di mana pemimpin perubahan mengintensifkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi kini. Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari perasaan tidak puas yang intens terhadap keadaan yang mereka alami pada zamannya. Di saat perasaan tidak puas terhadap situasi kini sudah cukup kuat, tahap berikutnya yakni *moving* (perubahan) dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Implikasinya, setiap individu harus diyakinkan akan pentingnya arti sebuah perubahan sehingga dapat memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan. Jika perubahan sudah berhasil dilakukan proses berikut yang perlu dilakukan adalah proses *freezing*, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Artinya nilai atau pola baru yang didapat dari perubahan tersebut diadopsi sehingga menjadi norma baru di dalam sekolah.

Kondisi *status quo* dapat dipahami sebagai sebuah keadaan keamanan. *Status quo* dapat berupa teknologi yang dipakai adalah teknologi lama atau gaya manajemen di mana pengambilan keputusan dilakukan secara sentralisasi, dan lain-lain. Sedangkan *desired state* adalah penggunaan teknologi baru, desentralisasi, dan lain-lain. Proses beralih meninggalkan keadaan keamanan tersebut untuk mengatasi tekanan-tekanan penolakan individual dan konformitas kelompok diperlukan tindakan pencairan.

Dalam model *force field analysis* di atas, arah tanda panah ke bawah menunjukkan *restraining force* yang menggambarkan resistensi terhadap perubahan. Arah panah ke atas merupakan *driving force* yaitu usaha-usaha yang dilakukan oleh agen perubahan untuk meminimalisasi resistensi. Arah garis putus-putus ke kanan dalam bentuk miring curam artinya proses perubahan. Semakin landai garis putus-putus tersebut berarti semakin lama durasi waktu yang diperlukan untuk mewujudkan *desired state*.

Ketiga tahapan tersebut di atas senada dengan tahapan yang disampaikan oleh Muhyadi (2010: 4-6), bahwa secara sederhana tahapan (langkah-langkah) yang harus ditempuh dalam mengadakan perubahan sekolah adalah sebagai berikut.

Pertama, menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan (*unfreezing*). Pada tahap pertama ialah menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan. Kepala sekolah menjelaskan urgensi perubahan yang harus dilakukan sehingga semua pihak memahami tentang pentingnya perubahan tersebut. Oleh karena itu, tahapan ini berkenaan dengan faktor manusianya dalam hal ini seluruh warga sekolah. Manusia memegang posisi kunci dalam proses perubahan. Mereka dapat merupakan kunci keberhasilan tetapi sebaliknya dapat juga merupakan faktor penyebab gagalnya perubahan yang dilakukan. Faktor manusianya harus terlebih dahulu disiapkan dengan baik sebelum perubahan dilaksanakan.

Setelah anggota menyadari arti pentingnya perubahan yang hendak dilakukan barulah *tahap kedua* yaitu perubahan yang sesungguhnya dilaksanakan (*changing*). Konsekuensi dari perubahan tersebut bisa sangat beragam mulai dari yang sederhana sampai yang kompleks. Saat-saat perubahan berlangsung sekolah berada dalam kondisi kritis dan sering terjadi *chaos* karena aturan yang lama sudah ditinggalkan/tidak berlaku lagi tetapi aturan yang baru belum berjalan dengan sempurna. Kondisi seperti itu wajar karena memang sedang dalam masa transisi. Penerapan sesuatu yang baru dapat saja diikuti dengan perubahan sikap dan tingkah laku warga sekolah.

Tahap ketiga ialah mengembalikan sekolah kepada situasi yang normal kembali atau menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan (*refreezing*). Setelah perubahan dilaksanakan berbagai aturan baru diberlakukan secara penuh, demikian juga para anggota diharapkan bersikap dan bertingkah laku sesuai kondisi organisasi yang baru. Jika pada tahapan pertama kondisi yang sudah stabil sengaja 'dibuka' sehingga siap menerima perubahan, maka pada tahapan yang terakhir ini kondisi yang berubah tadi 'ditutup', agar stabil kembali.

Tiga tahapan perubahan yang senada juga diuraikan oleh Salisbury, yaitu: 1) tahap persiapan, yaitu orang-orang yang terlibat dalam usaha perubahan perlu menyadari bahwa keperluan akan perubahan dan pengertian yang diusulkan dalam perubahan memengaruhi peranan dan tanggung jawab pribadi. Untuk itu kepala madrasah harus memberikan informasi yang dapat membantu warga madrasah sehingga tidak bingung akibat program perubahan yang ditawarkan. 2) Tahap penerimaan, yaitu setelah informasi



akan pentingnya perubahan menuju mutu menjadi jelas maka warga madrasah akan merasakan perubahan itu penting. Mereka harus memandang bahwa perubahan itu sebagai realitas yang diperjuangkan. Meskipun tidak berarti semua orang bersikap positif terhadap program perubahan. Maka kepala madrasah harus dapat menjamin para warga madrasah dapat menerima perubahan yang ditawarkan. 3) Langkah terakhir ialah adanya komitmen. Di sini para personel warga madrasah berusaha memperjuangkan perubahan. Kepala madrasah berperan untuk memelihara suatu lingkungan kerja yang terbuka untuk mendorong diskusi terbuka dalam mengidentifikasi dan memecahkan problem mewujudkan mutu serta membangun semangat tim kerja dan komitmen kelompok (Syarifuddin, 2005:236).

Perubahan bagi sekolah/madrasah merupakan keniscayaan, karenanya yang diperlukan dari seorang kepala sekolah/madrasah bukanlah menjauh atau mencegah terjadinya perubahan melainkan mengelola perubahan agar terjadi kemajuan yang signifikan dan memberikan dampak keunggulan bagi sekolah. Perubahan akan terjadi dan berjalan dengan baik jika kepala sekolah/madrasah mampu mengelola sumber daya madrasah baik yang tampak (*tangible*) yaitu *man, money, material, method, machine, market, and minutes*, maupun yang tidak tampak (*intangible*) yaitu *intellectual capital, social capital, creativity, and innovation*. Dalam konteks perubahan, kunci keberhasilannya terletak pada masing-masing individu sehingga setiap individu harus memahami arti perubahan dan pada akhirnya mendukung perubahan.



PT REMAJA ROSDAKARYA





BAB XI

MANAJEMEN KONFLIK

Konflik merupakan suatu hal yang sering terjadi di dalam suatu organisasi. Konflik timbul karena adanya suatu perbedaan dan karena perbedaan ini konflik akan selalu terjadi dan terus akan terjadi. Konflik memiliki karakteristik yang beragam. Konflik dapat terjadi dalam berbagai hal seperti dalam dunia pendidikan, politik, ekonomi, dan sosial. Dalam dunia pendidikan atau sekolah pun juga terdapat berbagai konflik yang dihadapi. Diperlukan kerja sama antarwarga sekolah dalam penanganan konflik. Di sini peran manajemen konflik sangatlah besar. Manajemen konflik diharapkan dapat mengatur tentang bagaimana penyelesaian konflik agar konflik tidak hanya menimbulkan suatu pertentangan dan permusuhan namun konflik dapat dimaksimalkan hingga mencapai tujuan dan memberikan manfaat yang positif.

Usaha kepala sekolah dalam memajukan sekolahnya sering kali dihadapkan dengan berbagai situasi konflik. Konflik bisa bersumber dari perbedaan atau keanekaragaman latar belakang komunitas sekolah, aturan-aturan yang ketat, beban kerja personel sekolah yang cukup berat, karakter kepemimpinan yang otoriter, atau adanya kebijakan-kebijakan baru kepala sekolah yang dipandang sepihak. Dengan kata lain, konflik yang terjadi di sekolah dapat bersifat vertikal antara bawahan dengan atasan (pimpinan)



dan bersifat horizontal antara sesama warga sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh Sulistyorini (2009: 205) bahwa penyebab terjadinya konflik di antaranya: 1) *komunikasi*: pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, informasi yang tidak lengkap, serta gaya individu manajer pendidikan yang tidak konsisten; 2) *struktur*: pertarungan kekuasaan dalam lembaga pendidikan Islam atau sistem penilaian yang bertentangan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka; 3) *pribadi*: ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

A. Pengertian Konflik

Kata konflik dalam bahasa Yunani adalah *configere, conflictum* berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan. Dapat diartikan pula bahwa konflik merupakan relasi-relasi psikologis yang antagonis berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-interes eksklusif yang tidak bisa dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda.

Konflik cenderung diartikan adanya benturan, ketidaksesuaian, pertentangan antara satu dengan yang lain mengingat bahwa konflik tidak hanya terjadi antarmanusia namun dalam pribadi seseorang pun mengalami konflik. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak (Handoko, 2003: 346). Terminologi konflik tersebut menunjukkan adanya perselisihan ataupun gesekan-gesekan antara dua belah pihak dan bertentangan satu sama lain. Konflik diartikan perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat, dan hal-hal yang menunjukkan ketidaksamaan pendapat satu dengan orang lain. Konflik juga dapat diartikan dengan situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang di antara beberapa orang, kelompok, atau organisasi atau sikap saling mempertahankan diri sekurang-kurangnya di antara dua kelompok yang memiliki tujuan dan



pandangan berbeda dalam upaya mencapai suatu tujuan sehingga mereka berada dalam posisi bukan kerja sama (Asmani, 2009:110). Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menjadi keluaran konflik (Wirawan, 2009:5). Terminologi konflik dari masing-masing tokoh tersebut memiliki kesamaan bahwa terdapat objek konflik yang menyebabkan terjadinya pertentangan sehingga belum menunjukkan kesepakatan dan kesepahaman bersama dari kedua belah pihak yang berkonflik dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut pendapat-pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik itu adalah suatu perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat yang terjadi antara individu satu dengan yang lain, atau dalam suatu kelompok/organisasi yang menimbulkan pertentangan dan belum menunjukkan kesepakatan dan kesepahaman bersama dari kedua belah pihak yang berkonflik dalam mencapai suatu tujuan.

B. Macam-Macam Konflik

Konflik yang terjadi di suatu lembaga/instansi/organisasi dan termasuk pula dalam lembaga pendidikan (sekolah) dapat terjadi secara internal di dalam sekolah maupun ke luar sekolah. Sebagaimana Mulyasa (2007:113) secara lebih detail menjelaskan macam-macam konflik sebagai berikut.

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini biasa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah, tidak dimakan juga salah. Dengan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antarindividu. Konflik interpersonal terjadi bilamana terjadi perbedaan pandangan, sikap, dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama antara individu satu dengan individu lain. Misalnya, konflik antarguru dalam menentukan pengampuhan mata pelajaran dan jumlah jam mengajar yang diberikan.



3. Konflik intragrup, yaitu konflik antaranggota dalam satu kelompok. setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda. Misal, ketika anggota koperasi dan pengurusnya terlibat musyawarah rapat anggota tahunan menyampaikan kesimpulan yang berbeda atas informasi yang sama. sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik intragrup, misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).
4. Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antara kelompok. Misalnya, konflik antara kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernapasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu karena peserta didiknya tidak konsentrasi belajar.
5. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antarbagian dalam organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis, yakni konflik vertikal, konflik horizontal, konflik lini-staf, dan konflik peran. Konflik vertikal yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan. Konflik horizontal yang terjadi antarkaryawan yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antart tenaga kependidikan. Konflik lini-staf yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi. Konflik peran yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.
6. Konflik interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antarorganisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.



C. Manajemen Konflik

Manajemen konflik menurut Lynne Irvine (Wirawan, 2010:131) yaitu *the strategy which organizations and individual employ to identify and manage differences, thereby reducing the human and financial cost of unmanaged conflict, while harnessing conflict as a source of innovation and improvement.*

Dapat diartikan bahwa manajemen konflik adalah sebuah strategi di mana organisasi dan individu berusaha mengidentifikasi dan memahami perbedaan dengan cara mengurangi konflik, mengubahnya menjadi sumber inovasi, dan perbaikan atau kemajuan.

Menurut Mulyasa (2010:266) manajemen konflik adalah kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi untuk menuntut keterampilan manajemen tertentu. Darwis (2009:27) menyatakan manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif. Agar menjadi positif hendaknya dikelola dengan bijaksana, agar menjadi konstruktif hendaknya dikelola secara bersama, agar menjadi kompetitif maka jadikan kinerja sebagai arah atau tujuan bersama, dan menjadi produktif pegang kuat-kuat standar operasional prosedur. Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, bermufakat, atau agresif (Efendi, 2014:196).

Berdasarkan pendapat di atas pengertian manajemen konflik dalam lembaga pendidikan ialah implementasi prinsip, konsep, dan teori manajemen dalam aktivitas menyelesaikan konflik yang terjadi di lembaga pendidikan agar konflik tersebut menjadi sumber inovasi dan perbaikan lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

D. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu hal yang tidak mungkin dapat dihindari dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. Menurut Wirawan (2010:132) manajemen konflik dilakukan secara sistematis dengan tujuan sebagai berikut.



1. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi.
Organisasi yang mapan memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Ketiganya harus dicapai dengan cara yang sistematis dan dalam kurun waktu yang direncanakan. Konflik dapat mengganggu pencapaian ketiga hal tersebut. Jika tidak dikelola dengan tepat akan berkembang menjadi konflik destruktif bagi pihak yang terlibat konflik. Mereka memfokuskan diri pada konflik bukan pada visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman.
Dalam melaksanakan tugasnya, seorang anggota organisasi tidak mungkin bekerja sendiri tanpa bantuan rekan kerjanya. Ia harus dapat berkomunikasi dengan baik, memahami karakteristik, dan setiap orang memiliki perbedaan. Manajemen konflik harus diarahkan memahami keragaman tersebut.
3. Meningkatkan kreativitas.
Jika dikelola dengan baik konflik mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi untuk mengembangkan pihak-pihak yang terlibat konflik.
4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi sudut pandang.
Sering kali konflik yang terjadi berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh organisasi. Suatu keputusan yang bijak merupakan keputusan yang bertumpu pada berbagai alternatif keputusan yang didukung oleh informasi yang akurat. Konflik atau perbedaan dapat memfasilitasi terciptanya berbagai alternatif keputusan dan penggunaan informasi yang akurat untuk memilih salah satu alternatif yang baik. Manajemen konflik harus memfasilitasi terjadinya alternatif yang terbaik berdasarkan informasi yang akurat.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama.
6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.
Organisasi yang mapan dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Dari pembelajaran tersebut prosedur dan mekanisme konflik dikembangkan. Jika prosedur dan mekanisme konflik berhasil menyelesaikan konflik secara berulang-ulang, hal ini akan menjadi norma



budaya. Jika tidak dimanajementi dengan baik, konflik menyebabkan disfungsi. Konflik akan berkembang dari konflik konstruktif menjadi destruktif.

Tujuan manajemen konflik menurut Wahyudi (2008:47) ialah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Manajemen konflik bertujuan untuk mengelola konflik agar konflik yang terjadi memberikan dampak positif bagi lembaga baik secara internal dan eksternal. Konflik yang terjadi supaya tidak melebar dan meluas ke luar lembaga yang dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap lembaga.

E. Dampak Konflik

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah dan dalam batas tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah. Walau begitu, konflik tetap harus dikelola dengan baik dan hati-hati sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang buruk. Konflik jika tidak segera ditangani dapat menimbulkan beberapa dampak negatif dan dampak positif. Menurut Mulyasa (2011:264) dampak yang terjadi akibat suatu konflik adalah sebagai berikut.

1. Dampak Positif

- a. Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
- b. Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan mencapai sukses.
- c. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan karena kehadirannya sering tidak disadari sehingga setiap orang berhati-hati dalam interaksi dan menyebabkan hubungan menjadi lebih baik.



- d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa berdampak negatif dan merugikan pihak tertentu ataupun kedua belah pihak yang berkonflik, misalnya konflik antara atasan dengan bawahan yang berdampak pada pemecatan/pemutusan hubungan kerja secara sepihak. Kondisi ini sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.

2. Dampak Negatif

- a. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.
- b. Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
- c. Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misal memfitnah dan mengadu.
- d. Stres. Konflik yang berkepanjangan tidak saja dapat menurunkan kinerja tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi jika konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.
- e. Frustrasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berprestasi tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkatan yang cukup parah dan di antara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.

Adapun dampak positif dan dampak negatif konflik yang lain menurut Samani, dkk (2009:203) seperti:

1. Dampak positif
 - a. Memungkinkan ketidakpuasan tersembunyi muncul ke permukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian.



- b. Mendinamiskan suatu organisasi sekolah sehingga tidak berjalan rutin dan statis.
2. Dampak negatif
 - a. Menimbulkan perasaan tidak enak sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan kegagalan.
 - b. Menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan staf dari program sekolah.

Demikian pula Sudjana (2009:201) menyatakan di satu pihak, konflik dapat membahayakan keharmonisan kelompok apabila konflik laten (tersembunyi) di antara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok/organisasi dan perorangan. Di pihak lain, konflik dapat bernilai positif bagi kelompok bilamana menimbulkan gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan kinerja kelompok dalam menyelesaikan masalah yang bertikai dan menjaga eksistensi kelompok agar tetap solid.

Oleh karena itu, kedua dampak konflik baik dampak positif maupun negatif diperlukan manajemen konflik yang tepat. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah haruslah dapat mengelola konflik sehingga dapat membangun kebersamaan dan kondusivitas kerja antarwarga sekolah. Konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.

F. Penyelesaian Konflik

Konflik memiliki bermacam-macam bentuk dan teknik pengendalian konflik pun ada beberapa bentuk. Tidak ada satu teknik pengendalian yang dapat diterapkan untuk mengatasi beberapa macam bentuk konflik yang ada. Hal ini disebabkan karena setiap teknik memiliki kelebihan serta kekurangan. Wahab (2008:356) menjelaskan macam-macam teknik pengendalian konflik sebagai berikut.



1. Metode Stimulasi Konflik

Stimulasi konflik diperlukan apabila di dalam lembaga terjadi kelambatan kerja yang diakibatkan oleh tingkat konflik yang rendah. Hal ini menyebabkan setiap individu dalam lembaga kurang berinisiatif dan menjadi pasif. Setiap anggota kelompok menjadi sangat toleran terhadap kekurangan-kekurangan dan kejelekan maupun kelemahan pelaksanaan kerja. Seorang manajer dari suatu organisasi harus bisa merangsang munculnya konflik yang dapat menimbulkan peningkatan kinerja anggota organisasi. Usman (2006:391) mengemukakan metode yang digunakan dalam menstimulasi konflik adalah a) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku, dan pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku; b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru; c) mengefektifkan komunikasi; d) meningkatkan kesejahteraan; e) perlakuan yang berbeda dari kebiasaan; dan f) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan, maupun penghargaan lainnya; g) memilih pimpinan yang demokratis. Senada dengan pendapat tersebut, menurut Wahab (2008:356), stimulasi konflik dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetisi dan peluang konflik, menimbulkan ketidakpastian antarkelompok, dan memperbaharui sistem penggajian. Dari metode stimulasi konflik ini, sejak awal perlu diketahui sumber dan penyebab konfliknya terlebih dahulu setelah itu akan lebih mudah diselesaikan konfliknya.

2. Metode Pengurangan Konflik

Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik akan tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Metode pengurangan konflik menekankan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Metode pengurangan konflik ini dapat dilakukan dengan dua cara, *pertama* yaitu dengan cara mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode yang *kedua* yaitu dengan jalan mempersatukan kedua kelompok yang saling bertentangan (Handoko, 2003:351). Teknik pengurangan konflik yang dilakukan manajer adalah memisahkan kelompok/unit yang berlawanan, menerapkan peraturan kerja yang baru, meningkatkan interaksi antarkelompok, memfungsikan peran integrator, mendorong negosiasi, meminta bantuan konsultan pihak



ketiga, mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan, mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, serta melakukan pelatihan pekerjaan (Wahab, 2008:357). Selain itu, metode pengurangan konflik dapat dilakukan dengan jalan menyubstitusi semua tujuan yang dapat diterima kelompok yaitu memberikan tantangan baru kepada kedua belah pihak untuk diselesaikan bersama-sama sehingga muncul sikap saling bekerja sama dan bersahabat antarpihak yang berkonflik.

3. Metode Penyelesaian Konflik

Teknik ini berkenaan dengan tindakan-tindakan pemimpin/manajer yang secara langsung memengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Tindakan ini dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja tiap unit/bagian. Metode yang sering digunakan dalam penyelesaian konflik adalah: dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integratif (Sulistyorini, 2009:217). *Dominasi dan penekanan* dapat dilakukan dengan cara: a) kekerasan, b) penenangan: ini merupakan cara yang lebih diplomatis, c) penghindaran di mana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas, dan d) aturan mayoritas, mencoba untuk menyelesaikan konflik antarkelompok dengan jalan *voting* secara adil. *Kompromi* bertujuan untuk mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk kompromi antara lain: a) pemisahan yaitu memisahkan pihak yang bersangkutan sampai ditemukan persetujuan; b) perwasitan, di mana pihak ketiga (manajer) diminta memberi pendapat; c) kembali kepada aturan-aturan yang berlaku dan dikembalikan kepada ketentuan tertulis serta menyetujui bahwa hal tersebut sebagai penyelesaian konflik; dan (d) penyuaian di mana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

Dengan *metode pemecahan integratif* konflik antara kelompok diubah menjadi situasi pemecahan bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Ada tiga jenis metode ini yaitu *pertama* konsensus di mana kedua belah pihak bertemu untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan baik; *kedua* konfrontasi di mana pihak yang berkonflik menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain; *ketiga* pengguna tujuan-tujuan yang lebih dapat menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan-tujuan tersebut disetujui bersama (Sulistyorini, 2009: 218).

Lima kecenderungan penyelesaian konflik secara alamiah yang diungkapkan Thomas (Mulyasa, 2012:268), merupakan interaksi antara dimensi kerja sama dan kegigihan pihak terkait yang dapat digambarkan sebagai berikut.

(2) Kompetisi		(5) Kolaborasi
	(4) Kompromi	
(1) Penghindaran Diri		(3) Penyesuaian Diri

Sumber: Mulyasa, 2012: 268

Gambar 11 Penyelesaian konflik

Gambar 11 dapat dijelaskan sebagai berikut.

- (1) Jika kegigihan dan kerja sama pihak terkait rendah maka mereka akan berusaha menghindari diri sehingga konflik tidak nampak.
- (2) Jika pihak terkait sangat gigih dan sulit untuk bekerja sama maka akan terjadi kompetisi untuk menang dan pihak yang lebih kuat akan menang serta memaksakan kehendaknya kepada yang lebih lemah.
- (3) Jika dorongan untuk kerja sama di antara pihak terkait sangat baik, tetapi kegigihannya sangat rendah maka akan terjadi penyesuaian diri dan mementingkan terjaganya hubungan sedangkan prinsip dikesampingkan.
- (4) Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antar pihak terkait sama-sama sedang maka akan terjadi kompromi.
- (5) Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antarpihak terkait sama-sama tinggi maka akan terjadi kolaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang paling efektif.

Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang diuraikan Thomas dalam Mulyasa (2012:268) dapat diidentifikasi pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut.



- a. Mempersatukan (*integrating*) merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini diasosiasikan dengan pemecahan masalah yang sangat efektif jika isu konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik dengan pendekatan mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya berpikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda.
- b. Membantu (*obliging*) menentukan nilai yang lebih tinggi untuk orang lain daripada dirinya sendiri. Pendekatan ini dipandang kurang memberikan penghargaan yang rendah pada diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Pendekatan ini juga dapat dipakai secara sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik, dan senang terhadap sesuatu. Pendekatan rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antarkelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan. Perhatian tinggi akan menyebabkan orang lain puas dan merasa keinginannya terpenuhi, sehingga mau mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Jika digunakan secara efektif maka pendekatan penyelesaian konflik ini dapat mengharmoniskan dan melanggengkan hubungan.
- c. Mendominasi (*dominating*). Pendekatan ini menekankan pada individualistik dan cenderung meremehkan pihak lain. Pendekatan ini dimungkinkan efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat dan tepat bilamana permasalahan tersebut kurang/tidak penting. Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak sesuai hati nurani.
- d. Menghindar (*avoiding*). Pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari persoalan. Pendekatan ini memiliki aspek negatif seperti menghindari dari tanggung jawab atau menghindari dari kenyataan termasuk mengelak. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggukahkan dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Namun pendekatan ini dapat membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat dan menimbulkan rasa kecewa sehingga konflik bisa meledak.



- e. Mengadakan kompromi (*compromising*). Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan atau menerima sesuatu. Kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan menjadi kuat jika kedua sisi benar. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan sehingga kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecahan masalah.

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik di atas, sedikitnya terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah yaitu antara lain:

- a. Konfrontasi digunakan untuk mencapai penyelesaian yang menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik. Melalui teknik ini konflik didiskusikan untuk mencari jalan ke luar melalui negosiasi dengan bantuan pihak ketiga atau keputusan integratif.
- b. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan secara alamiah sehingga penyelesaian konflik dibiarkan secara wajar.
- c. Perbaikan praktik organisasi dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik terjadi karena praktik organisasi sekolah yang kurang tepat. Sehubungan dengan itu, dilakukan langkah-langkah perbaikan visi, misi, tujuan sekolah, klarifikasi peran, dan fungsi setiap tenaga kependidikan, penyempurnaan kebijakan, rotasi tenaga kependidikan nonguru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.
- d. Perubahan struktur organisasi sekolah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat dari struktur organisasi yang kurang baik.

Sementara itu, secara spesifik Qomar (2007:248) menjelaskan beberapa model penyelesaian konflik di pesantren yaitu sebagai berikut.

- a. *Yudikasi*, yaitu proses penyelesaian konflik secara hukum dengan ada sanksi bagi pihak yang melanggar kesepakatan atau yang merugikan pihak lain.
- b. *Arbitrase*, yaitu proses penyelesaian konflik yang melibatkan pihak ketiga untuk mencari penyelesaian.



- c. *Mediasi*, yaitu proses yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat, baik oleh diri mereka sendiri maupun perwakilan yang telah diberi mandat bersama untuk mencari bentuk penyelesaian atas masalah yang dihadapi.
- d. *Rekonsiliasi* atau *islah*, yaitu upaya memulihkan pihak-pihak yang bertikai melalui upaya kerja sama.

Penyelesaian suatu konflik dapat dimaknai pula sebagai penerapan kegiatan-kegiatan manajemen dalam menyelesaikan konflik. Sebagaimana Darwis (2009: 101-104) secara detail mengurai langkah-langkah manajemen konflik sebagai berikut.

- a. Perencanaan. Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

- 1) Identifikasi masalah

Cara yang dilakukan dalam identifikasi masalah ialah melihat gejala-gejala munculnya konflik. Pimpinan harus memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, dan saling curiga. Namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

- 2) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-



sumber konflik. Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif, atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antarindividu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

3) Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan.

b. Pelaksanaan. Pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan risiko minimal.

1) Penentuan metode atau pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan konflik.

2) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Merupakan tindak lanjut dari analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan dan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan



dilakukan bergantung pada besar kecilnya masalah yang terjadi dan dampak yang ditimbulkan. Tidak ada satu pendekatan yang dapat digunakan digeneralisir untuk menyelesaikan semua jenis konflik.

c. Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif pendekatan dan strategi yang telah dilakukan dalam menyelesaikan konflik. Kegiatan ini penting sebagai dasar untuk melakukan tindakan-tindakan lainnya dalam mengatasi konflik. Dengan kata lain, evaluasi sangat diperlukan untuk mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (*critikal*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Dengan demikian, sekecil apapun konflik di sekolah, tidak boleh dipandang remeh dan pembiaran terhadap konflik. Terjadinya konflik tidak dapat dihindari karenanya manajemen konflik ini bertujuan untuk menciptakan suasana yang harmonis antarwarga sekolah. Pada akhirnya dengan kebersamaan dan keharmonisan warga sekolah maka tujuan sekolah lebih dapat tercapai dengan optimal.



PT REMAJA ROSDAKARYA





DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abdul. 2006. *Pembaharuan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren ('eLKIS).
- A'la, Abdul. 2015. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Menuju Pendidikan Islam Internasional. *Makalah*. Disampaikan dalam Halaqoh Ulama "Pesantren: Pendidikan Islam Khas Nusantara menuju Pendidikan Islam Internasional" Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI di Sempur Park Hotel, Bogor 6-8 Oktober 2015.
- Abdullah, Amin, 1991. *Falsafah Kalam di Era Postmodernisme*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdullah, Muhammad Najib. 2004. *Pragmatisme: Sebuah Tinjauan Sejarah Intelektual Amerika*, <http://library.usu.ac.id/download/fs/sejarah-mohammad.pdf>
- Abdullrachman, Arifin. 2004. *Teori Pengembangan clan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Ikhtiar Baru.
- Ahmadi, Abu. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: Toha Putra.
- Aini, Nurul. Pesantren, Organisasi Modern Islam di Masa Penjajahan. *Jurnal Darussalam*, Volume 8 No. 1, Januari-Juni 2009.

- Ali, Mohamad, 2009. *Menabur Benih Sekolah Unggul di Muhammadiyah*. Yogyakarta: Suara Muhammadiyah.
- Amirin, Tatang M. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta UNY Press.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. 2002. *Pengantar Manajemen*. Malang: Graha Ilmu.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Anderson, L.W. dan Krathwohl. D.R. 2001. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assesing; A revision of Bloom's Taxonomy of Education Objectives*. Addison Wesley Lonman Inc. New York.
- Arcaro, S. Jerome. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. St. Lucie Press.
- Arwildayanto. Lamatenggo, Nina, Tune Sumar, Warni. 2017. *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*. Widya Padjadjaran.
- Arifi, Ahmd., Sabaruddin., Machali, Imam. 2017. *Mengembangkan Potensi Melejitkan Kreativitas Guru*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Arifin, Zainal M. 2013. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arifin, Muzayyin. 2009. *Kapita Selektta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 1992. *Pengelolaan Kelas dan Siswa Sebuah Pendekatan Evaluatif*. Jakarta: Rajawali.
- Arikunto, Suharsimi dan Yuliana, Lia. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Cendekia.
- Asmani, Jamal M. 2012. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press.
- . 2014. *7 Tips Aplikasi PAKEM*. Jogjakarta: DIVA Press
- Assegaf, Abd. Rachman. 2011. *Filsafat Pendidikan Islam, Paradigma Baru Pendidikan Hadari Berbasis Integratif-Interkonektif*. Jakarta: Rajawali Pers
- . 2013. *Aliran Pemikiran Pendidikan Islam, Hadharah Keilmuan Tokoh Klasik Sampai Modern*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Arda Dizya Jaya.



- Atmodiwiro, Soebagio, dan Siswanto, Soeranto Toto. 1991. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Semarang: Adhi Waskita.
- Aulia, Nur, dan Rustono, Anthon. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kualitas Akademik Pada Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi Dan Informatika (MBTI) Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Telkom. *e-Proceeding of Management* : Vol.3, No.2 Agustus 2016.
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bafadal, Ibrahim. 2004. *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- . 2004. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Pendidikan*. Jakarta: Erlangga.
- Beach, M.D., and Reinhartz, J. 2004. *Educational Leadership, Changing Schools, Changing Roles*. Boston: New York San Fransisco.
- Brookhart. S. M 2010. *How To Assess Higher Order Thinking Skills In Your Classroom*. ASCD. Alexandria.
- Buchori, Mochtar. 1989. "Pendidikan Islam Indonesia: Problema Masa Kini dan Perspektif Masa Depan," dalam Muntaha Azhari dan Abd. Mun'im Saleh (Ed.), *Islam Indonesia Menatap Masa Depan*, Jakarta: P3M.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bush, Tony & Coleman, Marianne. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Bush, Tony. 2003. *Theories of Educational Management*. <http://www.wonx.org/content/m13867/latest>.
- Caldwell, B. J. & Spink, J.M. 1992. *Leading The Self-Managing School*. Washington: The Falmer Press.
- Carter V. Good. 1973. *Dictionary of Education*. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- Chomzanah, Nunung dan Atingtedja Sutisna, 1994. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Armico.
- Daft, R. L. 1991. *Management (2.ed)*. Orlando: The Dryden Press a Division of holt Rinehart and Winston, Inc.

- Dahliyana, Asep. 2017. Penguatan Pendidikan Karakter Melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Di Sekolah. *Jurnal Sosioreligi*, Volume 15 Nomor 1, Edisi Maret 2017.
- Dakir. 2004. *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dalyono, Bambang dan Lestariningsih, Enny Dwi, 2017. Implementasi Penguatan Pendidikan Karakter Di Sekolah. *Bangun Rekaprima*, Vol.03/2/ Oktober/2017.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- . 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Darmuin. 2012. *Pendidikan dan Pelatihan Profesi Guru (PLPG) Kelompok Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah (MI)*. Semarang: Panitia PLPG LPTK Rayon 206 Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo.
- Darwis, Amri. 2009. *Manajemen Konflik*. Pekanbaru: Suska Pres.
- Daryanto. 2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- . 2013. *Sari Kuliah Manajemen Pemasaran*. Bandung: PT. Sarana Tutorial Nurani Sejahtera.
- Daryanto dan Muhammad Farid. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Gava Media.
- Daulay, Haidar Putra. 2001. *Historitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Davidson, Jeff. 2005. *Change Management, The Complete Ideal's Guides*, Jakarta: Prenada.
- Davis, A Gary, Thomas A. Margaret. 2007. *Effective School and Effective Teachers, Penyadur Jamaluddin Idris*. Yogyakarta: Suluh Press.
- Depdikbud. 1998. *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- . 1998. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.



- . 2007. *Pendidikan dan Pelatihan: Manajemen Sarana pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal PMPTK, Depdiknas.
- . 2018. *Buku Pegangan Pembelajaran Berorientasi pada Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Departemen Agama RI. 2003. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama.
- . 2005. *Pedoman Akreditasi Madrasah*. Jakarta. Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag RI.
- . 2005. *Pedoman Integrasi Life Skills dalam Pembelajaran Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnels. An Effective School Approach*. London: Allyn and Bacon.
- Desmita. 2012. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2013. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ditaria. 2016. Analisis Gender Peran Kepemimpinan Perempuan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bantul. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2005. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Zain, Aswan. 2006. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dornself, Allan. 1996. *Pocket Guide To School-Based Management*. Alexandria: ASCD.
- Effendi, Usman. 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- EGGEN, Paul dan Don Kauchak. 2012. *Strategi dan Model Pembelajaran*. Jakarta: Indeks.
- Endarwati, M. Lies; Komariah Kokom, Wulandari Puji. 2017. Kekuatan Perempuan Pemimpin Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional AIMI. Jambi, 27 - 28 Oktober 2017*.

- Eutrovia lin K. & Muhyadi. 2015. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, April 2015.
- Fadjar, A. Malik. 1991. *Peradaban dan Pendidikan Islam*. Jakarta: CV Rajawali.
- . 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan.
- . 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI
- Fahmi, Asma Hasan. 1979. *Sejarah dan Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Fakhrurrazi, 2018. Hakikat Pembelajaran yang Efektif. *Jurnal At-Tafkir* Vol. XI No. 1 Juni 2018.
- Faozan, Ahmad. 2006, Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi. *Jurnal Ibdah*. Vol. 4. No. 1.
- Fattah, Nanang. 2009. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- . 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Bani Quraisy.
- . 2012 *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang dan Ali, Mohamad. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Pusat penerbit Universitas Terbuka.
- Fitriani, Annisa. 2015. Gaya Kepemimpinan Wanita. *Jurnal TAPIS*, Vol. 11, No.2 Juli-Desember 2015.
- Frankel, Lois P., 2007. *See Jane Lead ~ 99 Kiat Sukses Memimpin bagi Perempuan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fullan, Michael. 1982. *The Meaning of Educational Change*. New York & London: Theachers College Press.
- Furchan, H. Arif. 2004. *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia; Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*. Yogyakarta: Gama Media.
- Gibson. 2003. *Organization, Behaviour Structure Processes*. New York: McGraw-Hill Higher Education.



- Gibson, James L. John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaske. 2006. *Organization: Behavior, Structure, Process*. Boston: McGraw Hill Companies, Inc.
- Gill, Roger, 2003. "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management*.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hadiwijono, Harun. 2010. *Sari Sejarah Filsafat Barat 2*. Yogyakarta: Kanisius.
- Haerana. 2016. *Manajemen Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Halilah. 2010. Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Kependidikan. *Jurnal Manajemen of Education*, Vol 1, Issue 1. 2010, hlm. 1-9.
- Halim, A. 2009. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Hallinger, Philip. 2003. "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership". Dalam *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3, November, p. 35- 70.
- Hamalik, Oemar. 1991. *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Mandar Maju.
- . 2004. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2005. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2012. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hamiseno, Winarno. 1986. *Pengelolaan Kelas dan Siswa*. Jakarta: PR Raja Grafindo Persada.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hariri, Hasan, Dedy. H, Ridwan. 2016. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Hasbullah. 2010. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan II. Jakarta, PT Toko Gunung Agung.

- . 2005. *Dasar-Dasar Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasnun, Anwar. 2010. *Mengembangkan sekolah Efektif*. Yogyakarta: Data Media.
- Hidayati, Arini Ulfah. 2017. Melatih Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi Dalam Pembelajaran Matematika Pada Siswa Sekolah Dasar. *TERAMPIL. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar*, Volume 4 Nomor 2 Oktober 2017.
- Huriyah, Lilik. 2014. *Manajemen Keuangan Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Di Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press Anggota IKAPI.
- Hussin, Anealka Aziz. 2018. Education 4.0 Made Simple: Ideas For Teaching. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 6 (3), 92-93.
- Ibda, Hamidulloh. 2018. Penguatan Literasi Baru Pada Guru Madrasah Ibtidaiyah dalam Menjawab Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *JRTIE: Journal of Research and Thought of Islamic Education*, Vol. 1, No. 1, 2018.
- Ibnu Khaldun, Abdurrahman. 2006. *Muqaddimah Ibnu Khaldun*, Terj. Ahmadi Thoha. Jakarta: Pustaka Firdaus.
- Idris, Djameluddin. 2006. *Sekolah efektif dan guru efektif*. Yogyakarta: Suluh Press.
- Indrawan, Irjus. 2015. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Iriyanti. 2015. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 2, Maret 2015.
- Irwandar, *Dekonstruksi Pemikiran Islam: Idealitas Nilai dan Realitas Empiris*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2003.
- Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul Kholiq, (ed). 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Iswan dan Herwina. 2008. "Penguatan Pendidikan Karakter Perspektif Islam dalam Era Millenial IR. 4.0," dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Era Revolusi "Membangun Sinergitas dalam Penguatan Pendidikan Karakter pada Era IR 4.0,"* Universitas Muhammadiyah, Jakarta, Indonesia, 24 Maret 2018
- James E. Neal dan J.R. Junior. 2008. *Guide to Performance Appaisals*, terjemahan Wawan Setiawan. Jakarta: Prestasi Pustaka.



- Kambey, Daniel C. 2004. *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*. Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Kartono, Kartini. 1992. *Patologi Sosial 2 Kenakalan Remaja*. Jakarta: Rajawali.
- Kattsof, Louis O. 2004. *Pengantar Filsafat*. Yogyakarta: Penerbit Tiara Wacana.
- Kemendiknas. 2010. *Desain Induk Pendidikan Karakter*. Jakarta: Kemdiknas RI.
- Khaliq, Abdul. 1999. *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Tokoh Klasik dan Kontemporer*, Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar.
- Koentjaraningrat. 2002. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. 2006. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kompri. 2017. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah, Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Kuntowijoyo, 1997. *Identitas Politik Umat Islam*, cet. ke-2, Bandung: Mizan.
- , 2002. *Selamat Tinggal Mitos, Selamat Datang Realitas: Esai-esai Budaya dan Politik*, cet. 1, Bandung: Mizan.
- Kurniadi, D. & Machali, I. 2013. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kusmawati, Heny, Surachman Anista Ika. 2019. Glokalisasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam Madrasah Aliyah Keagamaan Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah "Pendidikan Dasar"* Vol. 6, No. 2 Juli 2019.
- Kusmintardjo. 2014. Kepemimpinan Pembelajaran oleh Kepala Madrasah. *Manajemen Pendidikan*, Volume 24, Nomor 3, Maret 2014: 203-212.
- Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru", *IQRA'* Volume 3 Januari - Juni 2007.
- Laporan Bank Dunia. 1998. *Education In Indonesia From Crisis to Recovery*. (September 1998).
- Lazaruth, Sowardji, 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yokyakarta: Kanisius.
- Lewin, K. 1951. *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*. London: Methuen and Co LTD.
- Lewis, A., & Smith, D. 1993. *Defining High Order Thinking. Theory into Practice*, 32 (3): 131-137.

- Logho, Audra Febriandini. 2016. Peranan Kepemimpinan Instruksional Dalam Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya dalam Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Penelitian*. Volume 20, no. 1, November 2016.
- Lunenburg, F.C & Osrstein, A. C. 2000. *Educational administration: concepts and practice (3th ed)*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Madjidi. 1997. *Konsep Kependidikan para Filosof Muslim*, Yogyakarta: Al-Amin Press.
- Majid, Abdul. 2013. *Strategi Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maksum, 1999. *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Maria, E., dan Sedyono, E. 2017. Pengembangan Model Manajemen Pembelajaran Berbasis TIK Di Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 59-71.
- Mastuhu. 1999. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Masyhud, Sulton, dan Khusnurdilo, Moh. 2008. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- McNeil, John. 1985. *Curriculum, A Comprehensive Introduction*. Boston: Little, Brown and Company.
- Megasari, R. 2014. Peningkatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di SMPN 5 Bukittinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Meizara, Eva. 2016. *Analisis Kompetensi Kepemimpinan Wanita*. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, Vol. 4, No. 02, Agustus 2016.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mohrman, S.A., Wohlstetter, P. 1994. *School-Based Management: Organizing For High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Mudzhar, M. Atho. 1998. *Pendekatan Studi Islam, dalam Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam, Di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.



- . 2010. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Muhajir, As'aril. 2004. *Psikologi Belajar Bahasa Arab*. Jakarta: Bina Ilmu.
- Muhyadi, 2010. *Manajemen Perubahan, Makalah* disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY.
- Mulkhan, Abdul Munir. 2002. *Dilema Islamic Studies, Dilema Pendidikan Islam. JPI FIAI, Jurusan Tarbiyah, Volume VII Tahun V Juni 2002*.
- . 2002. *Nalar Spiritual Pendidikan Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Mulyasa, E, 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- . 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2009. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta. Ar Ruzz Media.
- Munitz, Milton K. 1967. *Contemporary Analytic Philosophy*, New York: Macmillan Publishing Co Inc.
- Nasution, S. 2003. *Asas-Asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2008. *Sejarah Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, Zulkarnain. 2006. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Nata. Abudin. 2005. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- . 2001. *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Grasindo.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazarudin. 2007. *Manajemen Pembelajaran, Implementasi Konsep, Karakteristik, dan Metodologi Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum*. Yogyakarta: Teras.

- Nazila, Fitriatun. 2019. Strategi Implementasi Kurikulum 2013 Di Era Disrupsi. *FONDATIA: Jurnal Pendidikan Dasar*, Volume 3, Nomor 1, Maret 2019.
- Neal Jr., James E. 2008. *Guide to Performance Appaisals*, terjemahan Wawan Setiawan. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Nizar, Samsul. 2002. *Filsafat Pendidikan Islam: Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Ciputat Press.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nurihsan, Juntika Achmad dan Yusuf, Syamsu. 2008. *Proses Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Oedjoe, Mien Ratoe. 2004. Keefektifan Kepemimpinan Perempuan sebagai Kepala Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid II, No. 2 Juni 2004.
- Oliva, Peter F. 1982. *Developing the Curriculum*. Boston: Little Brown and Company.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Patterson, J.L., Purke, S.C. & Parker, J.V. 1986. *Productive School System for A Nonrational Words*. Alexadria, VA: ASCD Publisher.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
- Peursen, C.A. van. 1988. *Strategi Kebudayaan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne. 2004. *Managing for Success*. London: Duncan Baird Publishers.
- Prabowo, Sugeng Listyo. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/ Madrasah*. Malang: UIN Malang Press.
- Prayitno dan Amti Erman. 2004. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: PT. Renika Cipta.
- Priatmoko, Sigit. 2108. Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam di Era 4.0. *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, Vol.1 No.2 juli 2018.
- Purwanto, Ngalim. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- . 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Qomar, Mujamil, 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rahim. Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.



- Rahman. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Rahmat, Abdul. 2006. *Manajemen Humas Sekolah*. Yogyakarta: PT. Media Akademi.
- Ridla, Muhammad Jawwad. 2002. *Tiga Aliran Teori Pendidikan Islam, Perspektif Sosiologis-Filosofis*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Ritzer, George. 2012. *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*. Edisi kedelapan. Terjemahan: Saut Pasaribu, Rh. Widada, dan Eka Adinugraha. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rizal, Ahmad, Sidi, Indra Djati, Dharma, Satria. 2009. *Dari Guru Konvensional Menuju Guru Profesional*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2009. *Manajemen*. Pearson: United State America.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Rosyadi, Mokh. Imron. 2017. Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Berbasis Pengalaman: Urgensi dan Implementasi. *Edukasia Islamika, Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 2, Desember 2017, hlm. 291-309.
- Rubini. 2019. *Peran Pendidikan Islam Dalam Membentuk Akhlak Di Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Komojoyo Press.
- Rue, Leslie W. & Byars Lloyd L. 2000. *Human Resources Management*. Boston: Irwin.
- Ruslan, Rosady. 2015. *Manajemen Publik Relation dan Media Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sadler, P. 1997. *Leadership*. London: Kogen Page.
- Sadulloh. Uyoh. 2003. *Pengantar Filsafat Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- . 2009. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Salam, Burhanuddin. 1997. *Logika Materil: Filsafat Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page Ltd.
- Samani, Muchlas. 2009. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Samani, Muchlas dan Hariyanto. 2011. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Samidjo. 2008. Ciri-ciri kepala sekolah yang efektif pada sekolah menengah kejuruan; studi kasus di SMK Merapi dan SMK Merbabu. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, No, 074, Tahun Ke-14, September 2008.
- Sanjaya, Wina. 2007. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana.
- . 2009. *Kurikulum dan Pembelajaran Teori dan Praktik Pengembangan KTSP*. Jakarta: Kencana.
- Santrock, John W. 2007. *Psikologi Pendidikan*, terj. Tri Wibowo. Jakarta: Kencana.
- Sapre, P. 2002. Realizing The Potential Of Education Management In India. *Journal of British Educational Leadership, Management & Administration Society*. Volume 30:1, 102.
- Sardiman. 2008. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sary, Yulia dan Khairuddin, Yusrizal. 2015. Manajemen Pembelajaran Sentra Danlingkaran Pada Paudsubulussalamkota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 3, No. 4, november 2015.
- Scheerens, J. & Bosker, R. J. 1997. *The Foundation of Education Effectiveness*. New York: Pergamon Press.
- Schunk, Daleh. 2012. *Teori-Teori Pembelajaran: Perspektif Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Schoderbek, Peter. P. 1988. *Management*. San Diego: Harcourt Broce Javano Vich.
- Semiawan, Conny. 1985. *Pendekatan Keterampilan Proses*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sergiovanni, Thomas J, McCarthy, Martha M, Fowler, Frances C. 2009 *Educational Governance and Adiminstration*. USA: Pearson Education, Inc.



- Setyosari, Punanji. 2014. "Menciptakan Pembelajaran Yang Efektif dan Berkualitas". Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang. *Journal Inovasi dan Teknologi Pembelajaran*, Volume 1, Nomor 01
- Siagian, Sondang P. 1994. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 1997. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Silberman, Mel. 1996. *Active Learning 101 Strategies to Teach Any Subject*. Boston London: Allyn and Bacon.
- Siswomihardjo, Koento Wibisono. 1996. *Arti Perkembangan Menurut Filsafat Positivisme Auguste Comte*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Slamet PH. 2000. Manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Yogyakarta: Depdiknas, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Slameto. 2005. *Belajar dan Faktor-Faktor Belajar yang Memengaruhi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Soemanto. 1986. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bina Aksara.
- Soetopo, Hendyat. 2005. *Pendidikan dan Pembelajaran, Teori, Permasalahan, dan Praktik*. Malang: UMM Press.
- Soutworth, G. 2002. "Instructional Leadership in School: Reflection and Empirical Evidence", dalam *School Leadership and Management*, 22(1), 73-92.
- Steenbrink, Karel A. 1994. *Pesantren Madrasah Sekolah*, Jakarta: LP3ES.
- . 1984. *Beberapa Aspek tentang Islam di Indonesia Abad Ke-19*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Stoner, James A.F., & Charles Wankel, 1995. *Management*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. JR., 2000. *Management*, New Jersey: Prantice Hall-Inc.
- Stronge, H. James, Richard, B Holly, Catano, Nancy. 2008 *Qualities of Effective Principals*. Alexandria, USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

- Sudjana, Nana. 2009. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- . 2005. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiarti, Diyah Yuli. 2011. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam Membangun Peradaban Muslim Di Indonesia. *Edukasi*, Vol. 3, No. 1, Maret 2011:8-37.
- Suhardan, Dadang. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto. 2019. *Paradigma Pendidikan Islam Di Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Komojoyo Press.
- Sukardi, Dewa Ketut. 2008. *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sukarsono, Edi. 2002. *Sistem Pendidikan Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sukiman. 2015. *Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sulaiman, Fathiyah Hasan. 1991. *Ibnu Khaldun Tentang Pendidikan*. Jakarta: Minaret.
- Sulistyorin. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: eLKAF.
- . 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Supriyoko, Ki. 2004. Masa Depan Madrasah di Indonesia, *Media Indonesia*, Edisi 12 Agustus 2004.
- Suryadi Ace. 2003. *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah: Mewujudkan Sekolah yang Mandiri dan Otonom*, <http://www/depdiknas.go.id>.
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Susanto, 2001. *Filsafat Ilmu*. Jakarta: Bumi Aksana.
- Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Sutomo. 2011. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UPT Unnes Press.
- Suwandi, Sarwiji. 2018. Tantangan mewujudkan pembelajaran bahasa dan sastra Indonesia yang efektif di era revolusi industri 4.0. *Makalah*.



- Dipresentasikan dalam kongres bahasa Indonesia XI yang diselenggarakan Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, Jakarta, 28-31 oktober 2018.
- Suwardi. 2007. *Manajemen Pembelajaran: Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*. Jakarta: Temprina Media Grafika.
- Suyanto dan M.S. Abbas. 2001. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta: AdiCita.
- Suyono dan Hariyanto. 2012. *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syafaruddin dan Nasution, Irwan. 2005. *Manajemen Pembelajaran*. Tangerang: Quantum Teaching.
- Syafarrudin dan Amirruddin. 2017. *Manajemen Kurikulum*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafe'ie, Inu Kencana. 2003. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: PT. Rafika Aditama.
- Syah, Muhibbin. 2004. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Syarifuddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syukur, Fatah. 2011. *Manajemen Pendidikan (Berbasis pada Madrasah)*. Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Thoha, Mohammad. 2003. *Horizon Pendidikan Islam*. Bandung: Pena Salsabila.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tim Dosen UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Titus. Harol H. 1984 *Persoalan-persoalan Filsafat*, terj. M. Rasjidi, Jakarta: Bulan Bintang.
- Triwiyanto, Teguh. 2015. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi AKasan.
- Trueblood, David. *Philosophy of Religion*, terj. M. Rasjidi, Jakarta: Bulan Bintang, 1987.

- Umaedi. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Dikmenum Depdiknas.
- Umar, Yahya. 2011. *Penilaian dan peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: UIN Jakarta Press.
- Uno, B Hamzah. 2006. *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- . 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Walid, Muhammad, 2008. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan,, *Jurnal Sekolah*, Vol. 1, No. 1 Juli-Desember.
- Wardani Imas Srinana, 2014. *Guru sebagai Pemimpin, Tahun X*, No. 18, April 2014.
- Wardani, Dewi Kusuma dan Indriayu, Mintasih. 2015. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean. *Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015*.
- Werang, Basilius. 2015. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademik.
- Wibowo. 2006. *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: Alfabeta.
- Widodo, Hendro. 2017. Budaya Unggul Kompetitif dan Komparatif di Sekolah, <http://jurnaljogja.com/budaya-unggul-kompetitif-dan-komparatif-di-sekolah/2017>.

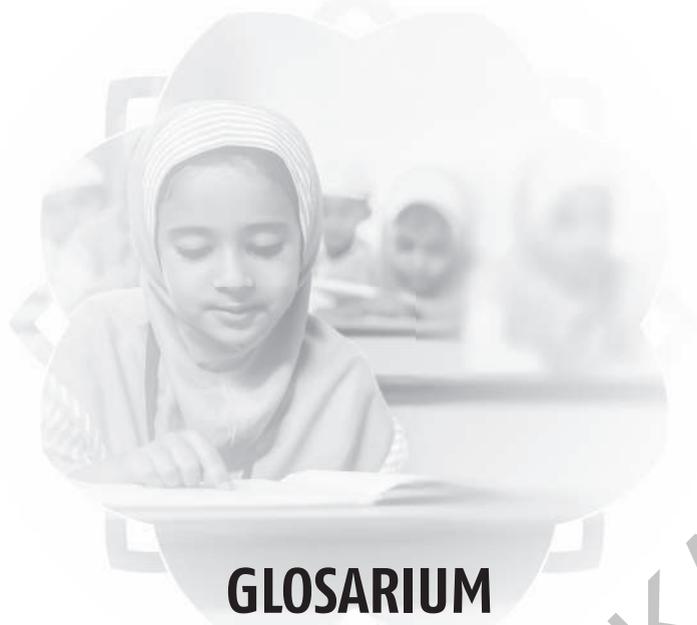


- . 2019. The Role of School Culture in Holistic Education Development in Muhammadiyah Elementary School Sleman Yogyakarta. *Dinamika Ilmu*, Volume 19(2), 2019.
- . 2019. Female Principal Leadership at Muhammadiyah Elementary School, Sleman Regency. *Pedagogia: Jurnal Pendidikan*, Februari 2019, Volume 8 Issue 1.
- . 2019. *Pendidikan Holsitik Berbasis Budaya Sekolah*. Yogyakarta: UAD Press.
- Widyosiswoyo. Supartono. 1996. *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wijono. 1989. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Selemba Humanika.
- Wulandari, Fitri, Dwi Febriansyah, Salwa, Raden Muhamad Sulaiman. (2019). Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Akreditasi Madrasah. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang 12 Januari 2019*.
- Yamin, Martinis. 2007. *Kiat Membelajarkan Siswa*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2009. *Manajemen Pembelajaran Kelas. Strateg, Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Jakarta: GP Press.
- Yaumi, Muhammad. 2013. *Prinsip-Prinsip Desain Pembelajaran*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization Saddle River*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Zahro, Aminatul. 2014. *Total Quality Management (Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan)*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Zarkasyi, Imam. 1996. *Partisipasi Madrasah dalam Pembangunan, dalam Biografi K.H. Imam Zarkasyi dan Gontor Merintis Pesantren Modern*. Ponorogo: Gontor Press.
- Zarkasyi, A. S. 2005. *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zayadi, Ahmad. 2005. *Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Zubaedi, 2003. Guru Faktor Utama Suksesnya Kurikulum Berbasis Kompetensi. *Media Indonesia*, 11 Juni 2003.



Zuchdi, Darmiyati, dkk. 2013. *Model Pendidikan Karakter: Terintegrasi dalam Pembelajaran dan Pengembangan Kultur Sekolah*. Yogyakarta: CV. Multi Presindo MP.

PT REMAJA ROSDAKARYA



GLOSARIUM

A

Administrasi adalah istilah atau nama lain dari manajemen yang menunjuk pada suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret.

Akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah ialah pertanggungjawaban dalam hal manajemen keuangan oleh pihak sekolah kepada pihak-pihak yang meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

B

Bimbingan adalah bantuan atau tuntutan khusus yang diberikan kepada peserta didik dengan memperhatikan potensi-potensi yang ada pada peserta didik tersebut agar dapat berkembang semaksimal mungkin.

Bimbingan belajar ialah bimbingan dalam hal menemukan cara belajar yang tepat dalam mengatasi kesukaran-kesukaran yang timbul berkaitan



dengan tuntutan-tuntutan belajar dan memilih program studi yang sesuai di suatu institusi pendidikan.

Bimbingan karier ialah bimbingan dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi dunia pekerjaan dan jurusan atau prodi maupun jenjang pendidikan berikutnya.

Bimbingan Sosial adalah pelayanan bimbingan dan konseling membantu siswa mengenal dan berhubungan dengan lingkungan sosialnya yang dilandasi budi pekerti luhur, tanggung jawab kemasyarakatan dan kenegaraan.

E

Efektivitas adalah perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai.

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil yang dicapai dari suatu kegiatan dengan target efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan sarana.

Evaluasi adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis, mulai dari penentuan tujuan, rancangan dan pengembangan instrumen, pengumpulan data, analisis, dan penafsiran untuk mengambil suatu keputusan dan atau menentukan suatu nilai dengan standar penilaian yang telah ditentukan.

I

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses.

K

Kelas dalam arti sempit yakni ruangan yang dibatasi oleh dinding-dinding ruangan, tempat sejumlah peserta didik berkumpul untuk mengikuti proses pembelajaran. Kelas dalam arti luas adalah sebagai entitas kecil dari sekelompok peserta didik yang mengikuti proses pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan atau kompetensi yang dipersyaratkan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu proses memimpin yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dalam menciptakan *atmosphere academic* di sekolah/madrasah dengan memfokuskan pada peningkatan mutu



proses pembelajaran, kurikulum, penilaian, dan prestasi siswa serta pengembangan profesionalisme guru baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung untuk ketercapaian tujuan madrasah.

Keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan dan memberdayakan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar tercapai secara efektif dan efisien yang mencakup *technical skills*, *interpersonal skills*, dan *conceptual skills*.

Konflik adalah suatu perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat yang terjadi antara individu satu dengan yang lain, atau dalam suatu kelompok/ organisasi yang menimbulkan pertentangan dan belum menunjukkan kesepahaman dan kesepakatan bersama dari kedua belah pihak yang berkonflik dalam mencapai suatu tujuan.

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.

M

Madrasah berarti lembaga pendidikan yang mempunyai porsi lebih terhadap mata pelajaran Agama khususnya Islam yang berada di bawah Kementerian Agama.

Manajemen Berbasis Sekolah adalah salah satu model sistem pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan lebih luas dan kekuasaan lebih banyak kepada institusi sekolah untuk mengurus kegiatan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan tanpa bertentangan dengan ketentuan yang berlaku dalam upaya menjadikan sekolah bermutu.

Manajemen pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh disertai pembinaan secara kontinu untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan, agar efektif dan efisien dengan memanfaatkan dan mendayagunakan segala sumber material dan nonmaterial secara efektif dan efisien dalam Proses Pembelajaran khususnya, dan dalam proses pendidikan pada umumnya.



Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup input, proses, dan output pendidikan.

O

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah yakni prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah.

P

Pendidik ialah 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.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang di perlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Penyuluhan adalah proses interaksi antar pribadi pembimbing dan terbimbing untuk membicarakan masalah terbimbing untuk mendapatkan pemecahan masalah.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari dengan penekanan pada moral dalam hidup bermasyarakat.

Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

**R**

Ranah kognitif meliputi kemampuan dari peserta didik dalam mengulang atau menyatakan kembali konsep/prinsip yang telah dipelajari dalam proses pembelajaran yang telah didapatnya.

Ranah afektif berkenaan dengan sikap, nilai, perasaan, emosi serta derajat penerimaan atau penolakan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.

Ranah Psikomotor merupakan keterampilan dalam melakukan pekerjaan dengan melibatkan anggota tubuh yang berkaitan dengan gerak fisik (motorik) yang terdiri dari gerakan refleks, keterampilan pada gerak dasar, perseptual, ketepatan, keterampilan kompleks, ekspresif, dan interpretatif.

Revolusi industri 4.0 adalah suatu era yang memandang teknologi informasi menjadi basis dalam kehidupan manusia.

S

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar.

T

Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Transparansi ialah keterbukaan pengelola sekolah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan keuangan sekolah kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi.

PT REMAJA ROSDAKARYA





INDEKS

A

administrasi v, 2, 3, 8, 12, 13, 16, 19,
27, 49, 65, 77, 141, 151, 157,
165, 181, 193, 209, 258, 263,
316, 323, 336, 375
afektif 28, 39, 92, 93, 110, 116, 117,
180, 221, 246, 275, 375
Ahmadi 232, 351
Akuntabilitas 73
Al-Qur'an 233, 234
Amirin 12, 352
Amiruddin 28, 87, 90
analisis SWOT 201
Arifin 33, 56, 264, 351, 352
Arikunto iv, 14, 17, 26, 28, 36, 40, 47,
49, 51, 94, 124, 125, 352
Asmani 69, 128, 335, 353
Assegaf 300, 301, 306, 307, 308, 309,
352
Atmodiwirio 168, 169, 352

B

Babilonia 2
Bafadal 59, 353
budaya 2, 6, 43, 143, 147, 153, 158,
159, 167, 180, 184, 185, 186,
197, 198, 213, 214, 216, 218,
233, 234, 249, 250, 260, 262,
273, 277, 283, 291, 293, 295,
302, 312, 314, 315, 324, 339,
368
Bush 13, 18, 202, 353

C

Cicero 2

D

Dakir 28, 354
Danim 151, 153, 169, 188, 220, 274,
354
Daryanto 55, 62, 63, 64, 65, 73, 354
definisi 4, 5, 8, 25, 48, 110, 145, 281
demos 2

- Depdikbud 38, 125, 224, 313, 354, 369
- Depdiknas 61, 62, 64, 65, 75, 188, 191, 194, 195, 197, 208, 354, 355, 365, 368
- dinamika 126, 128, 142, 237, 238, 271, 293, 315
- Dinamika Kelas viii, 128
- Djamarah 107, 126, 127, 355
- E**
- efektif 1, 4, 5, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 28, 29, 30, 44, 45, 48, 50, 55, 56, 59, 60, 62, 68, 69, 72, 80, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 142, 145, 147, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 166, 168, 169, 170, 172, 178, 189, 191, 193, 194, 196, 197, 199, 200, 204, 214, 215, 216, 220, 221, 222, 230, 231, 232, 246, 247, 248, 251, 252, 253, 255, 256, 258, 260, 264, 267, 270, 272, 273, 274, 275, 309, 313, 314, 316, 320, 321, 322, 323, 324, 328, 336, 337, 344, 345, 346, 349, 358, 364, 366, 373
- efisien 1, 4, 5, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 29, 48, 50, 56, 59, 60, 62, 69, 71, 72, 80, 87, 88, 89, 90, 93, 118, 124, 125, 126, 142, 145, 147, 166, 172, 189, 196, 207, 221, 230, 231, 251, 252, 255, 256, 260, 264, 274, 309, 313, 314, 316, 318, 322, 337, 373
- ekstrakurikuler 26, 28, 33, 43, 180, 190
- Engkoswara 14
- etimologi 4, 143
- evaluasi 12, 26, 29, 30, 34, 48, 51, 66, 75, 79, 90, 92, 98, 112, 174, 179, 180, 185, 196, 197, 201, 204, 211, 217, 226, 257, 258, 263, 323, 346, 349
- F**
- Farid 62, 63, 64, 65, 354
- Fattah 67, 69, 71, 73, 75, 79, 189, 191, 356
- formal iii, 11, 12, 24, 55, 85, 159, 164, 180, 188, 195, 231, 286, 294, 297, 316
- Freeman 10, 365
- G**
- George Von Zincke 3
- G.R.Terry 9
- H**
- Hariri 37, 39, 46, 357
- Hasbullah 67, 189, 197, 357
- Husemas vii, 79
- I**
- Ibnu Khaldun 295, 296, 297, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 358, 366
- implementasi iii, 13, 27, 72, 90, 94, 101, 173, 180, 200, 206, 226, 227, 234, 337
- Indrawan 56, 358
- informal 11, 12, 85, 159
- institusional 24
- instruksional 24, 156, 180
- instrumental 24, 66, 301, 308, 320, 323
- instrumental input 24, 66, 123, 320
- intrakurikuler 26, 28, 33, 190
- Islam iii, 213, 223, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 247, 264, 266, 283, 285, 287, 289, 291, 292, 293, 295, 297, 304, 305, 307, 308, 316, 334, 351, 352, 353, 355, 356, 358, 359, 360, 361,



362, 363, 365, 366, 367, 373,
374

J

Jaminan 219

K

kausalitas 6

kelas 17, 18, 20, 25, 26, 31, 34, 36,
42, 46, 47, 56, 68, 89, 90, 91,
93, 94, 99, 100, 102, 105, 106,
113, 117, 123, 124, 125, 126,
127, 128, 129, 130, 131, 132,
136, 137, 138, 139, 155, 166,
171, 173, 175, 179, 183, 184,
185, 186, 190, 215, 216, 222,
266, 272, 273, 275, 276, 323

Kemdiknas 174, 180, 238, 359

kepala madrasah iv, 207, 232, 244,
247, 248, 255, 256, 257, 258,
260, 261, 262, 263, 266, 267,
268, 269, 271, 272, 273, 274,
275, 276, 277, 278, 325, 330,
331

kepala sekolah v, 18, 20, 33, 34, 41,
49, 55, 58, 66, 71, 75, 77, 78,
79, 85, 141, 142, 143, 146, 147,
148, 149, 150, 151, 152, 153,
156, 157, 158, 159, 160, 161,
162, 164, 165, 166, 167, 168,
170, 171, 172, 173, 174, 175,
176, 177, 178, 180, 181, 182,
183, 185, 187, 188, 192, 194,
195, 196, 197, 206, 208, 210,
213, 214, 215, 216, 218, 220,
221, 222, 226, 232, 257, 266,
319, 321, 322, 323, 324, 326,
327, 328, 331, 333, 336, 345,
364, 372

kepemimpinan 4, 14, 16, 20, 55, 90,
97, 141, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 157, 158,
159, 160, 161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 173, 174, 175,

176, 177, 178, 183, 197, 206,
220, 244, 250, 253, 266, 267,
268, 269, 271, 273, 274, 276,
277, 283, 313, 319, 321, 333

kepemimpinan demokratis 150, 153,
154, 165

Kepemimpinan Guru 97, 353

Kepemimpinan partisipatif 150, 154

Kepemimpinan Transformasional 151

keputusan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Ketatausahaan 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Keterampilan 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Keuangan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372



- Ki Hadjar Dewantara 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Kognitif 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Kokurikuler 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Kompetensi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Konflik 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Konsep 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Konsistensi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Koordinasi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Kuntowijoyo 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Kurikulum 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372



Kurniadi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

L

Lembaga 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

M

Machali 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Madrasah 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Managerial 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,

187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Manajemen 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Mastuhu 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Masyarakat 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Megasari 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Mesir Kuno 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,

- 197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Mesopotamia 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372
- Mudzhar 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Muhaimin 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Mulkhan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Mulyasa 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
- 252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Mulyono 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Mutu 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- N
- Nasution 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Nonformal 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Normatif 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,



- 187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Nurkolis 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- O**
- Oliva 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- P**
- PDCA 225, 227
- Pegawai 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Pembelajaran 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
- 319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372
- Pendidik 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Pendidikan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Pendidikan Karakter viii, 172, 354,
358, 359, 364, 370
- Pengawasan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Pengelolaan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Pengelolaan Kelas 94, 352, 357
- Pengorganisasian 14, 30, 34, 38, 44,
50, 55, 63, 98, 108, 112, 113,
152, 154, 155, 156, 158, 161,
162, 163, 166, 171, 176, 177,
178, 181, 187, 188, 189, 190,

- 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Penilaian 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Perencanaan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Perencanaan Keuangan 74
- Personalia 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Perubahan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Pesantren 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Peserta didik 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Peursan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Potensi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Pragmatisme 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Pragmatisme Instrumental ix, 295, 300, 304
- Prasarana 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181,



- 187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Profesi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Psikomotor 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Publik Eksternal 84
Publik Internal 85
- Purwanto 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Q
- Qomar 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- R
- Rahmat 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- ranah afektif 39, 116, 117
ranah kognitif 39, 110, 111, 115, 180
Ranah Psikomotor 117, 375
- Redja 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Revolusi Industri 4.0 ix, 264, 265, 269,
270, 271, 358, 359, 363, 366,
369
- Romawi Kuno 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372
- Ruslan 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372



- Rusman 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- S**
- Sagala 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Sahertian 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Sanjaya 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Sarana 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Setting Kelas 133
- Siagian 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Sistem 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- sistem pengelolaan mandiri 199
- Siswa 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Soemanto 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372
- Soetopo 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249,



- 252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Steenbrink 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Stoner 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Strategi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Sudjana 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Sukiman 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Sukmadinata 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372
- Sulistiyorini 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Sumberdaya 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372
- Suryosubroto 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372
- Sutisna 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,

324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Syafaruddin 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

T

Taylor 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Teamwork 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Tematik-integrasi 14, 30, 34, 38, 44,
50, 55, 63, 98, 108, 112, 113,
152, 154, 155, 156, 158, 161,
162, 163, 166, 171, 176, 177,
178, 181, 187, 188, 189, 190,
191, 196, 197, 198, 211, 223,
226, 249, 252, 253, 255, 317,
318, 319, 324, 329, 336, 338,
345, 346, 372

Tenaga Kependidikan 14, 30, 34, 38,
44, 50, 55, 63, 98, 108, 112,
113, 152, 154, 155, 156, 158,
161, 162, 163, 166, 171, 176,
177, 178, 181, 187, 188, 189,
190, 191, 196, 197, 198, 211,

223, 226, 249, 252, 253, 255,
317, 318, 319, 324, 329, 336,
338, 345, 346, 372

Terminologi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Tilaar 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Tiongkok Kuno 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Transdisipliner 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Transparansi 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,



319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Triwiyanto 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

U

Undang-Undang 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Usman 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

V

Visual 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

W

Wahjosumidjo 14, 30, 34, 38, 44, 50,
55, 63, 98, 108, 112, 113, 152,
154, 155, 156, 158, 161, 162,
163, 166, 171, 176, 177, 178,
181, 187, 188, 189, 190, 191,
196, 197, 198, 211, 223, 226,
249, 252, 253, 255, 317, 318,
319, 324, 329, 336, 338, 345,
346, 372

Webster 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Werang 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Widodo 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55,
63, 98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372

Wilson 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63,
98, 108, 112, 113, 152, 154,
155, 156, 158, 161, 162, 163,
166, 171, 176, 177, 178, 181,
187, 188, 189, 190, 191, 196,
197, 198, 211, 223, 226, 249,
252, 253, 255, 317, 318, 319,
324, 329, 336, 338, 345, 346,
372



Y

Yuliana 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372

Yulk 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372

Yunani Kuno 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318,

319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372

Z

Zahro 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372

Zain 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372

Zarkasyi 14, 30, 34, 38, 44, 50, 55, 63, 98, 108, 112, 113, 152, 154, 155, 156, 158, 161, 162, 163, 166, 171, 176, 177, 178, 181, 187, 188, 189, 190, 191, 196, 197, 198, 211, 223, 226, 249, 252, 253, 255, 317, 318, 319, 324, 329, 336, 338, 345, 346, 372



TENTANG PENULIS



Dr. Hendro Widodo, M.Pd., lahir di desa Serijabo, Kecamatan Tanjung Raja, Kabupaten Ogan Ilir, Sumatera Selatan. Beliau menempuh pendidikan dasar di SD Muhammadiyah di kampung halamannya, kemudian melanjutkan ke SMP di Pondok Pesantren Islamic Centre Muhammadiyah Musi Rawas Sumatera Selatan, dan mengakhiri jenjang pendidikan menengahnya di Pondok Pesantren Di'ayatul Islamiyah Seriguna, Ogan Komering Ilir, Sumatera Selatan. Selanjutnya beliau menempuh pendidikan di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan meraih gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I.) pada tahun 2002. Tahun 2003 melanjutkan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta pada Program Studi Manajemen Pendidikan dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada tahun 2005. Pengalaman mengajar diawali semenjak tahun 2008 sebagai Dosen Luar Biasa di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta hingga tahun 2013 dan pada tahun 2012 melanjutkan studi S3 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada program studi Kependidikan Islam.

Semenjak tahun 2013 menjadi dosen tetap di Universitas Ahmad Dahlan (UAD) Yogyakarta. Beliau juga aktif mengisi seminar-seminar dan pelatihan guru-guru baik di sekolah maupun madrasah. Selain mengajar, beliau juga disibukkan dengan kegiatan keumatan dan persyarikatan Muhammadiyah sebagai Pimpinan Majelis Dikdasmen PWM DIY. Di samping itu, juga sebagai Instruktur Nasional Kurikulum ISMUBA Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah dan Asesor Akreditasi di Badan Akreditasi Propinsi DIY jenjang SD/MI.

Selain itu, beliau aktif melakukan penelitian di bidang pendidikan karakter, kepemimpinan, manajemen pendidikan, pendidikan Islam, dan budaya sekolah. Hasil penelitian tersebut telah dipublikasikan di jurnal nasional maupun internasional.



Etyk Nurhayati, M.Pd. lahir di desa Rowo Jombor, Krakitan Bayat, Klaten, Jawa Tengah. Beliau menempuh pendidikan dasar MI Muhammadiyah di kampung halamannya kemudian melanjutkan di MTs Muhammadiyah Krakitan Bayat Klaten dan mengakhiri jenjang pendidikan menengahnya di SMA Negeri 1 Wedi Klaten. Selanjutnya menempuh pendidikan S1 di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Fakultas Tarbiyah Jurusan Tadris Matematika dan meraih gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) pada tahun 2002. Kemudian di tahun 2010 melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta pada Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan hingga meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada tahun 2012.

Semenjak 2005 bekerja sebagai guru matematika di MTs Negeri Sleman Kota, Kabupaten Sleman. Selanjutnya pada tahun 2015 diberi amanah sebagai Kepala MTs Negeri 7 Bantul dan sejak tahun 2018 sebagai Kepala MTs Negeri 5 Sleman. Prestasi yang diraih di antaranya sebagai penerima anugerah *Guru Award* dari Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2013 dan sebagai guru berprestasi tingkat nasional tahun 2015. Pada tahun yang sama juga meraih penghargaan dalam lomba inovasi pembelajaran dan memperoleh



Anugerah Pendidikan Islam dari Menteri Agama RI. Kemudian pada tahun 2016 memperoleh penghargaan Satya Lencana sebagai guru berprestasi luar biasa dari Presiden RI dan tahun 2018 meraih penghargaan sebagai kepala madrasah berprestasi tingkat nasional dari Menteri Agama RI.

PT REMAJA ROSDAKARYA



Mohon diperiksa!!!

Apakah ditemukan cacat produksi pada buku ini seperti halaman tidak tercetak atau tidak lengkap, halaman terlepas, halaman terbalik, dan tulisan tidak terbaca?

Kami akan menggantinya dengan buku baru.

Kirimkan buku ini beserta bukti pembelian dan alamat lengkap Anda kepada:

Bagian Humas

PT Remaja Rosdakarya
Jln. Ibu Inggit Garnasih No. 40
Bandung 40252
Tlp. (022) 5200287
Fax. (022) 5202529
e-mail: pemasaran@rosda.co.id

Selambat-lambatnya 30 (tigapuluh) hari (cap pos) dari tanggal pembelian.

 [ptremajarosdakarya](https://www.facebook.com/ptremajarosdakarya)
 [rosdakarya](https://twitter.com/rosdakarya)
 [instarosda](https://www.instagram.com/instarosda)



MANAJEMEN PENDIDIKAN



Sekolah, madrasah dan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional mengemban amanah konstitusi untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang holistik sesuai dengan yang dicita-citakan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional. Guna mencapai cita-cita tersebut, maka pihak sekolah, madrasah dan pesantren perlu memahami manajemen pendidikan baik yang bersifat makro maupun mikro.



Kajian dalam buku ini berkaitan dengan upaya meningkatkan mutu sekolah, madrasah dan pesantren, dengan mengkaji berbagai fenomena, implementasi dan strateginya, mencakup konsep manajemen pendidikan dan objek garapannya, manajemen berbasis sekolah, manajemen mutu sekolah, manajemen madrasah, manajemen pesantren, manajemen konflik, manajemen perubahan, kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kelas dan manajemen pembelajaran.

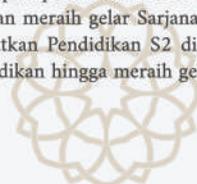
Buku ini dirancang secara sederhana, praktis dan lebih realistis sesuai kenyataan yang dihadapi dalam lembaga pendidikan agar bukan saja mudah dipahami tetapi juga mudah diterapkan sehingga dapat dijadikan referensi dan acuan bagi pengelola lembaga pendidikan, para praktisi pendidikan maupun mahasiswa serta siapa saja yang menekuni dan berkepentingan dengan kajian manajemen pendidikan.



Dr. Hendro Widodo, M.Pd. lahir di desa Serijabo, Sumatera Selatan. Beliau menempuh pendidikan di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan meraih gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) pada tahun 2002. Tahun 2003 melanjutkan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta pada Program Studi Manajemen Pendidikan dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada tahun 2005. Pengalaman mengajar diawali semenjak tahun 2008, sebagai Dosen Luar Biasa di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta hingga tahun 2013, dan pada tahun 2012 melanjutkan studi S3 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada program studi Kependidikan Islam.



Etyk Nurhayati, M.Pd. lahir di Klaten, Jawa Tengah. Beliau menempuh pendidikan S1 di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Fakultas Tarbiyah Jurusan Tadris Matematika dan meraih gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) pada tahun 2002. Kemudian di tahun 2010 melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta pada Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan hingga meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada tahun 2012.



PT REMAJA ROSDAKARYA

Jln. Ibu Inggit Garnasih No. 40 Bandung 40252
Tlp (022) 5200287 - Fax (022) 5202529
e-mail: rosdakarya@rosda.co.id
www.rosda.co.id