

Prof. Dr. Ni Luh Sustiwati, M.Pd
Prof. Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd
Dr. I Gede Mawan, M.Si
Reni Anggraeni, M.Pd

MANAJEMEN PENDIDIKAN



PUSAT PENERBITAN LP2MPP
INSTITUT SENI INDONESIA BALI
2025

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Denpasar © 2025, Prof. Dr. Ni Luh Sustiwati, M.Pd; Prof. Dr. Wayan Paramartha, SH.M.Pd; Dr. I Gede Mawan, M.Si; Reni Anggraeni, M.Pd

Penulis : Prof. Dr. Ni Luh Sustiwati, M.Pd
Prof. Dr. Wayan Paramartha, SH.M.Pd
Dr. I Gede Mawan, M.Si
Reni Anggraeni, M.Pd
Editor : I Putu Udiyana Wasista
Sampul : I Putu Udiyana Wasista

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

Diterbitkan pertama kali oleh:
**Pusat Penerbitan LP2MPP Institut Seni Indonesia
Bali**

Jl. Nusa Indah, Denpasar Timur, Denpasar, Bali

E-mail: penerbitan@isi-dps.ac.id

Website: omp.isi-dps.ac.id

viii+262 hlm, 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-5560-54-0 (PDF)



Cetakan I Juni 2025

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Prof. Dr. Ni Luh Sustiawati, M.Pd

Prof. Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd

Dr. I Gede Mawan, M.Si

Reni Anggraeni, M.Pd

Pusat Penerbitan LP2MPP
Institut Seni Indonesia Bali

2025

KATA PENGANTAR

Om Swastiastu.

Puja *pangastungkara* dan *angayubagia* Saya haturkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa / Tuhan yang Maha Esa atas rahmat dan kasihNya Kita semua masih diberikan kekuatan dan kesehatan menjalani kehidupan ini. Terimakasih yang tulus diucapkan kepada semua pihak yang telah membantu atas terselesaiannya buku ini, semoga bermanfaat bagi dunia pendidikan masa kini dan masa mendatang.

Pendidikan merupakan fondasi penting dalam pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu, manajemen pendidikan yang efektif dan efisien sangat diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan kontribusi pada pengembangan manajemen pendidikan yang lebih baik.

Buku ini membahas tentang konsep-konsep manajemen pendidikan, strategi pengelolaan sekolah, pengembangan kurikulum, serta evaluasi dan penilaian pendidikan. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para pendidik, administrator sekolah, dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan pendidikan di Indonesia.

Denpasar, 27 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I. MANAJEMEN PENDIDIKAN	1
A. Memahami Konsep Manajemen Pendidikan	1
1. Pengertian Manajemen.....	4
2. Pengertian Pendidikan.....	8
3. Pengertian Manajemen Pendidikan.....	11
B. Kedudukan, Tujuan dan Aktualisasi Manajemen Pendidikan	19
1. Kedudukan Manajemen Dalam Sistem Pendidikan.	19
2. Tujuan Manajemen Pendidikan.....	21
3. Aktualisasi Manajemen Pendidikan.....	29
BAB II. PROSES, FUNGSI DAN UNSUR MANAJEMEN PENDIDIKAN	33
A. Proses, Fungsi, Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan	33
1. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	35
2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	37
3. Kepemimpinan (<i>Leading</i>).....	39
4. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	43

B. Manajemen Fleksibel Dan Prinsip Manajemen	46
1. Manajemen Fleksibel, Efektif, dan Efisien.....	46
2. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan.....	51
BAB III. PERKEMBANGAN MANAJEMEN	
PENDIDIKAN.....	57
A. Perkembangan Pemikiran Manajemen.....	57
1. Teori Manajemen Ilmiah (<i>Scientific Management Theory</i>).....	57
2. Manajemen Organisasi Klasik (<i>Classical Organization Theory</i>) atau Manajemen Operasional Modern.....	62
3. Aliran Perilaku (<i>Behavior Sciences</i>)	64
4. Gerakan Hubungan Manusia	66
B. Manajemen Pendidikan Sebagai Sistem	69
1. Konsep Sistem dalam Pendidikan	69
2. Manajemen Pendidikan di Sekolah Sebagai Sistem .	72
BAB IV. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN	
DESENTRALISASI MANAJEMEN PENDIDIKAN	
DALAM KONTEKS MBS	81
A. Dasar Pikiran Dan Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.....	81
1. Dasar Pikiran Manajemen Berbasis Sekolah.....	81
2. Pengertian dan Prinsip MBS.....	87
3. Tujuan MPMBS atau MBS	93
4. Prinsip-Prinsip MBS.	98
5. Karakteristik MBS	100
B. Desentralisasi Manajemen Pendidikan dalam Konteks MBS.....	101

1. Otonomi atau Desentralisasi Manajemen Pendidikan	101
2. Implementasi Manajemen Mutu Melalui Konsep MPMBS, Penerapannya dalam Otonomi Pendidikan	106

BAB V. MANAJEMEN STRATEGIS, KINERJA SEKOLAH DAN KEEFEKTIFAN SEKOLAH 113

A. Manajemen Strategis Dan Kinerja Sekolah.....	113
1. Manajemen Strategis	113
2. Kinerja Sekolah	123
3. Kurikulum	130
4. Lingkungan Sekolah.....	134
5. SDM dan Sumber Daya Lainnya	135
6. Penetapan Indikator-Indikator Kinerja.....	136
B. Keefektivan Sekolah dan Akuntabilitas Sekolah	139
1. Keefektivan Sekolah.....	139
2. Pendekatan-Pendekatan Keefektivan Organisasi Sekolah	141
3. Akuntabilitas Sekolah	147

BAB VI. PENGEMBANGAN MANAJER..... 153

A. Kualitas Manajer yang Diinginkan.....	153
B. Sifat Pendidikan dan Latihan	161
1. Pengertian Hasil-Hasil Pengembangan	174
2. Strategi Memelihara Hasil Pengembangan	175
3. Mendorong Belajar Secara Kontinu.....	175
4. Pembelajaran Formal dan Informal.....	176

BAB VII. MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM SENI.....179

A. Seni Budaya 201

B. Manajemen Pendidikan Seni Tari203

C. Seni Musik207

 1. Perencanaan Pembelajaran Seni Musik 208

 2. Pengorganisasian dalam Pembelajaran Seni Musik..... 210

 3. Pelaksanaan dalam Pembelajaran Seni Musik211

 4. Evaluasi dalam Pembelajaran Seni Musik..... 212

D. Manajemen Pelatihan Tari..... 213

 1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi..... 218

 2. Evaluasi dan Umpan Balik 219

 3. Penetapan Performansi Kerja 219

 4. Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan220

 5. Penentuan Tujuan Pelatihan.....220

 6. Penyusunan Kurikulum 221

 7. Pemilihan Strategi Instruksional222

 8. Penyediaan Sumberdaya Instruksional223

 9. Pelaksanaan Pelatihan223

BAB VIII . REFLEKSI, TANTANGAN, DAN ARAH PENGEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN 227

A. Refleksi Keseluruhan Manajemen Pendidikan 227

 1. Makna Strategis Manajemen Pendidikan dalam Konteks Nasional228

2. Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Mutu	230
3. Manajemen Pendidikan sebagai Upaya Sistemik dan Holistik.....	233
4. Pilar Refleksi dalam Manajemen Pendidikan.....	237
5. Refleksi atas Praktik Manajemen di Lapangan.....	240
B. Tantangan dan Arah Pengembangan Manajemen Pendidikan	241
1. Kesenjangan Mutu Pendidikan antar Wilayah.....	241
2. Kurangnya Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	242
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Manajemen	242
4. Keterbatasan Anggaran dan Kompleksitas Birokrasi Pendidikan	242
5. Kurangnya Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Kebijakan Pendidikan	243
DAFTAR PUSTAKA	248

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Diagram Komponen Pokok Sistem Pendidikan.....	73
Gambar 2. Kinerja Sekolah, diadopsi dari Slamet, 2006.	75
Gambar 3. Otonomi Manajemen Sekolah dan Desentralisasi Fungsi Manajemen Sekolah. Diadopsi dari Sagala (2007).....	105
Gambar 4. Mengembangkan Rencana Pendidikan dan Latihan Manajer	167
Gambar 5. Langkah Memprogram Pengembangan Manajer	169

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hubungan antara Tingkat, Bentuk Pendidikan, dan Latihan dan Obyek yang Dikembangkan	173
--	-----



BAB I. MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Memahami Konsep Manajemen Pendidikan

Berdasarkan asal katanya, istilah *manajemen pendidikan* merupakan gabungan dari dua kata, yaitu *manajemen* dan *pendidikan*. *Manajemen* berasal dari bahasa Latin *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan), yang kemudian berkembang menjadi *to manage* dalam bahasa Inggris, yang berarti mengatur, mengelola, atau mengarahkan. Sedangkan *pendidikan* merujuk pada suatu proses sadar dan terencana untuk membantu peserta didik dalam mengembangkan potensi dirinya secara optimal.

Dengan demikian, manajemen pendidikan secara sederhana dapat diartikan sebagai proses manajerial yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan,

dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan.

Namun untuk memperoleh pengertian yang lebih komprehensif dan ilmiah, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai:

1. Pengertian manajemen dan pendidikan sebagai dua konsep dasar;
2. Proses manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan;
3. Substansi pendidikan, yakni tujuan, isi, metode, dan hasil yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran dan pengembangan peserta didik.

Menurut Mulyasa (2013:15), manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, dalam suasana yang demokratis, partisipatif, dan kolaboratif.

Penerapan manajemen pendidikan yang baik akan memberikan berbagai keunggulan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan, antara lain:

a. Efektivitas Pencapaian Tujuan Pendidikan

Melalui proses manajemen yang sistematis dan terarah, lembaga pendidikan dapat menjalankan program kerja sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, serta memastikan

bahwa seluruh kegiatan mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

b. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Manajemen pendidikan membantu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, sarana-prasarana, dan waktu, sehingga tidak terjadi pemborosan dan kegiatan dapat dilaksanakan secara tepat guna dan tepat sasaran.

c. Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dengan perencanaan yang baik dan evaluasi yang berkelanjutan, manajemen pendidikan mendorong peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran, baik dari sisi akademik maupun non-akademik.

d. Memfasilitasi Inovasi dan Perubahan

Manajemen pendidikan yang adaptif memungkinkan sekolah untuk merespons perubahan kebijakan, teknologi, kebutuhan masyarakat, dan tantangan global dengan cepat dan tepat.

e. Membangun Budaya Organisasi Sekolah yang Positif

Melalui kepemimpinan yang visioner dan partisipatif, manajemen pendidikan menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif, terbuka, dan berorientasi pada perbaikan mutu secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

f. Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Sekolah

Penerapan prinsip manajemen modern juga meningkatkan pertanggungjawaban sekolah kepada masyarakat, pemerintah, dan stakeholder lain melalui sistem administrasi yang tertib, akuntabel, dan transparan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan bukan sekadar teknik mengelola lembaga pendidikan, tetapi merupakan pendekatan sistemik yang menjamin efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Pemahaman terhadap konsep dasar, proses, dan substansi manajemen serta pendidikan merupakan prasyarat utama dalam menerapkan manajemen pendidikan yang unggul dan relevan dengan perkembangan zaman.

1. Pengertian Manajemen

Setiap ahli memberi pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian, dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau

gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur/mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Italia *maneggio* yang diadopsi dari bahasa latin *maneggiare*, yang berasal dari kata *manus*, *mano*, *manago/menego*. *Maneggiare* sendiri berarti melatih kuda agar dapat melangkah dan menari seperti yang dikehendaki pelatihnya. Selanjutnya, kata *manus* dipengaruhi oleh kata *menage* yang datang dari bahasa Perancis kuno *mesnage*. Kata ini berasal dari bahasa Latin *mansionaticum* yang berarti pengelolaan rumah besar. Jadi dipandang dari segi arti kata, manajemen berarti pengelolaan. *Kamus Istilah Manajemen* (1978) mengartikan manajemen sebagai (1) proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, dan (2) pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.

Dalam *Encyclopedia Americana* tercatat definisi manajemen yang berbunyi: "*the art of coordinating the elements of factors of production towards the achievement of the purposes of an organization*". Pencapaian sasaran organisasi terjadi melalui penggunaan manusia (*men*), bahan produksi (*materials*), dan mesin (*machines*). Hersey & Blanchard (1995), mendefinisikan manajemen sebagai proses kerja sama, dengan dan melalui orang-orang dan kelompok

untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Harold Koontz dan Cyril O'Donel (1976), mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

Sedangkan manajemen dikatakan sebagai suatu seni tercermin dalam pengertian yang dikemukakan "American Society of Mechanical Engineers", bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia. *Management is the art and science of organizing and directing human effort applied to control the forces utilize the materials of nature for the benefit of man.* Terry (1978) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (*management is the accomplishing of the predertemined objective through the effort of other people*). Selanjutnya menurut Stoner (1996), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya material yang dimiliki organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Gordon, dkk (1990), mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan kegiatan-

kegiatan perencanaan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa manajemen bertolak dari suatu tujuan tertentu, yang disebut tujuan *organisasional*. Untuk mencapai tujuan organisasional itu diperlukan kegiatan, yaitu "*activities of other persons*" yang disebut *kegiatan operasional*. Kegiatan operasional ini perlu direncanakan, diarahkan, diatur, dan dikomunikasikan dengan menggunakan/ mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien. dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan itulah yang disebut *kegiatan manajerial*.

Apabila kita membuat suatu pembatasan atau definisi tentang manajemen dapatlah dikemukakan sebagai berikut bahwa manajemen bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*) pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*). Dengan demikian terdapat empat fokus untuk mengartikan manajemen yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi
2. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/ keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual;
3. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen;
4. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan

2. Pengertian Pendidikan

Pendidikan dalam arti luas, merupakan proses di mana seseorang memperoleh pengetahuan (*knowledge acquisition*), mengembangkan kemampuan/keterampilan (*skills developments*) sikap atau mengubah sikap (*attitude of change*). Pendidikan adalah suatu proses transformasi anak didik agar mencapai hal-hal tertentu sebagai akibat proses pendidikan yang diikutinya. Menurut UU No. 20 tahun 2003, 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.

Secara sempit, terdapat dua peran yang terlibat dalam pendidikan, yaitu pendidik dan peserta didik. Pendidik ialah orang yang memikul pertanggungjawaban untuk mendidik, sedangkan peserta didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan. Becker (1993), menyatakan bahwa “...*education should be through of a process of man reciprocal adjusman to nature*”. Dinyatakan bahwa pendidikan merupakan proses timbal balik antara kepribadian individu dalam penyesuaian diri dengan lingkungan pendidikan. Yang dimaksud dengan lingkungan pendidikan adalah suatu upaya yang diciptakan untuk membantu kepribadian individu tumbuh dan berkembang serta bermanfaat bagi kehidupannya.

Dalam hubungan dengan pengertian tersebut, pendidikan mempunyai fungsi sosial dan individual. Fungsi sosialnya adalah untuk membantu setiap individu menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif dengan memberikan pengalaman kolektif masa lampau dan kini. Fungsi individualnya adalah untuk memungkinkan seseorang menempuh hidup yang lebih memuaskan dan lebih produktif dengan menyiapkannya untuk menghadapi masa depan

(pengalaman baru). Proses pendidikan dapat berlangsung secara formal seperti yang terjadi di berbagai lembaga pendidikan. Ia juga berlangsung secara informal lewat berbagai kontak dengan media komunikasi seperti buku, surat kabar, majalah, TV, internet, radio dan sebagainya.

Selanjutnya *Dictionary of Education* mendefinisikan pendidikan sebagai (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku dalam masyarakat; dan (2) proses sosial yang menyediakan lingkungan yang terpilih dan terkontrol untuk mengembangkan kemampuan sosial dan individual secara optimal (Good,1973:191). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha yang diciptakan lingkungan secara sengaja dan bertujuan untuk mendidik, melatih dan membimbing seseorang agar dapat mengembangkan kemampuan individu dan sosial. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, sikap sosial, dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan suatu sistem terencana untuk menciptakan manusia seutuhnya. Sistem pendidikan

memiliki bidang garapan dasar yang dikembangkan, diantaranya terdiri dari: peserta didik, tenaga pendidikan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, kemitraan dengan masyarakat, bimbingan dan pelayanan khusus. Suatu sistem pendidikan bukan hanya terdiri dari lembaga pendidikan (sekolah, perguruan tinggi), tetapi juga meliputi perpustakaan, museum, penerbit, dan berbagai agen yang melakukan transmisi pengetahuan dan keterampilan.

Secara umum terdapat sepuluh komponen utama pendidikan, yaitu: murid, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, paket instruksi pendidikan, metode keguruan (proses belajar mengajar), kurikulum pendidikan, alat instruksi dan alat penolong instruksi, fasilitas pendidikan, anggaran pendidikan, dan evaluasi pendidikan (Rivai & Murni, 2009).

3. Pengertian Manajemen Pendidikan

Di atas telah dikemukakan tentang pengertian pendidikan. Selanjutnya kesimpulan apa yang bisa ditarik tentang manajemen pendidikan? Jika dilihat pengertian manajemen pada umumnya dengan manajemen pendidikan, akan ditemukan persamaannya pada cakupan fungsi-fungsinya, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), aktualisasi (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Penyebaran fungsi-fungsi itu bervariasi sesuai dengan kepentingan masing-masing pakar (Mantja, 1985/1986). Perbedaannya terletak pada bidang cakupan

kajian atau substansinya. Substansi manajemen pendidikan lebih memusatkan diri pada substansi-substansi yang berkaitan dengan proses-proses pendidikan, yaitu manajemen pengajaran, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, dan layanan-layanan khusus (Mantja & Ali Imron, 1989). Sergiovanni (1987) menyatakan, bahwa di lingkungan sekolah, manajemen lebih memusatkan perhatian kepada upaya penggerakan dan pemberdayaan sumber daya manusia (*human resources empowering and motivating*), sedangkan administrasi lebih terfokus kepada pelaksanaan aspek-aspek substantif seperti kurikulum, perlengkapan, keuangan sekolah, dan aktivitas rutin lainnya (Sergiovanni, 1987).

Sasaran pendidikan secara makro sebagaimana yang terdapat dalam lembaga-lembaga pendidikan dapat diklasifikasikan pada beberapa hal, antara lain akuisisi pengetahuan (sasaran kognitif), pengembangan keterampilan/kemampuan (sasaran motorik), dan pembentukan sikap (sasaran afektif). Sasaran-sasaran makro ini kemudian diterjemahkan dalam berbagai bentuk sasaran mikro yang dapat diukur secara terperinci dan spesifik berupa apa yang diharapkan dari hasil belajar mengajar. Salah satu sasaran yang dapat diukur untuk sasaran kognitif adalah nilai hasil akhir belajar (NEM) dan perankingan sebagai implikasi dari NEM. Kemudian untuk sasaran motorik, terkait dengan apa yang telah dihasilkan oleh murid, sedangkan untuk sasaran afektif, terkait dengan perubahan sikap/ perilaku

murid setelah proses belajar mengajar. Oleh karena itu pendidikanpun memerlukan adanya manajemen pendidikan yang berupaya mengkoordinasikan semua elemen pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dengan mengadaptasi pengertian manajemen pendidikan dari para ahli, secara umum dapat dikemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah proses penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas. Dalam arti yang seluas-luasnya, Engkoswara (2001) mengartikan manajemen pendidikan sebagai 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.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola atau mengadministrasikan sumber daya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia (peserta didik, pendidik, pemakai jasa pendidikan), sumber belajar dan kurikulum (segala sesuatu yang disediakan lembaga

pendidikan untuk mencapai tujuan), serta fasilitas (peralatan, barang, dan keuangan yang menunjang kemungkinan terselenggaranya proses pendidikan). Tegasnya manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai tindakan untuk mencapai tujuan pendidikan melalui usaha-usaha orang lain. Seorang Kepala SMA misalnya dapat diartikan melaksanakan aktivitas manajemen manakala terlihat berupaya mengatur guru-guru dan karyawannya, mendayagunakan dan melakukan pembinaan terhadap mereka, sehingga mampu berpartisipasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Alan (1985), menyamakan arti manajemen pendidikan dengan administrasi pendidikan. Ia mengemukakan bahwa manajemen atau administrasi pendidikan sebagai ... *a specialized set of organizational functions whose primary purposes are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation of legislative policies through planning, decision making, and leadership behaviour that keeps the organizations focused on predetermined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinated professional and other personal to produce a coherent social system and desirable organizational climate, and facilitates determination of essential changes to satisfy future and emerging needs of student and society.* Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen pendidikan memiliki berbagai kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan. Manajemen pendidikan juga merupakan

sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan. Manajemen pendidikan merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu.

Sulhan, Muhamad (2006) dalam buku Manajemen Pendidikan di Sekolah menjelaskan bahwa manajemen pendidikan di sekolah juga mempunyai beberapa makna dari berbagai sudut pandang yang berbeda, yaitu:

Pertama, manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan dimulai dari yang sederhana sampai dengan yang sangat kompleks. Mulai dari program harian, mingguan, semesteran, tahunan, sampai mencapai tujuan nasional.

Kedua, manajemen pendidikan juga mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan

menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama kegiatan tersebut dilaksanakan, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan itu dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang lain yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Pengarahan diperlukan agar kegiatan yang dilakukan bersama itu tetap melalui jalur yang telah ditetapkan, tidak terjadi penyimpangan yang dapat menimbulkan terjadinya pemborosan. Demikian juga terhadap pemantauan (monitoring), yaitu suatu kegiatan untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui sudah sejauh mana kegiatan pendidikan telah mencapai tujuan. Selanjutnya penilaian dilakukan untuk melihat apakah tujuan yang telah ditetapkan sudah tercapai, ataukah belum, dan apa hambatannya.

Ketiga, manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri atas bagian-bagian, dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses mengubah masukan menjadi keluaran.

Keempat, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi efektivitas pemanfaatan sumber. Sumber yang dimaksud dapat berupa sumber manusia, uang, sarana, dan prasarana, maupun waktu. Jika manajemen dilihat dari sudut ini, maka perhatian tertuju pada usaha untuk melihat apakah pemanfaatan sumber-sumber yang ada dalam mencapai

tujuan pendidikan sudah mencapai sasaran yang ditetapkan dan apakah dalam mencapai tujuan itu tidak terjadi pemborosan.

Kelima, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi kepemimpinan, yakni untuk menjawab pertanyaan bagaimana pimpinan dapat mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Keenam, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi proses pengambilan keputusan. Disadari bahwa dalam melakukan kerjasama dan memimpin kegiatan sekelompok orang bukanlah pekerjaan yang mudah. Setiap kali administrator dihadapkan kepada bermacam-macam masalah, dan ia harus memecahkan masalah itu. Demikian juga setiap hari kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan tugasnya harus mengambil keputusan yang terbaik. Karena mengambil keputusan selalu ada resikonya, maka kepala sekolah atau guru harus mempelajari bagaimana mengambil keputusan yang baik tersebut.

Ketujuh, manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi komunikasi, yaitu usaha membuat orang lain mengerti apa yang kita maksudkan, dan kita juga mengerti apa yang dimaksudkan orang lain itu. Jika dalam kerjasama pendidikan tidak ada komunikasi, maka orang yang bekerjasama itu saling tidak mengetahui apa yang dikerjakan atau apa yang diinginkan teman sejawatnya. Jika hal itu

terjadi, sebenarnya kerjasama itu tidak ada dan oleh karena itu administrasipun tidak ada.

Kedelapan, manajemen pendidikan juga sering diartikan dalam pengertian yang sempit, yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin catat mencatat, mendokumentasikan kegiatan pendidikan, menyelenggarakan surat-menyurat dengan segala aspeknya, serta mempersiapkan laporan.

Begitu luas dan kompleksnya pemaknaan manajemen pendidikan, namun pada intinya terdapat empat hal pokok dalam manajemen pendidikan, yaitu perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, penggiatan pendidikan, dan pengendalian atau pengawasan.

Perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan agar terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pengorganisasian pendidikan ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya.

Penggiatan pendidikan merupakan pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan dengan memperhatikan rambu-rambu yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Sedangkan pengendalian pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar

penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada tujuan pendidikan. Semua hal pokok tersebut ditujukan untuk menghasilkan keluaran secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan.

B. Kedudukan, Tujuan dan Aktualisasi Manajemen Pendidikan

1. Kedudukan Manajemen Dalam Sistem Pendidikan.

Lembaga pendidikan formal atau sekolah secara umum memiliki fungsi sebagai wadah untuk melakukan proses edukasi, sosialisasi, dan transformasi bagi siswa atau peserta didik. Pada dasarnya pendidikan memiliki tujuan yang akan dicapai, dan untuk merealisasikannya perlu didukung oleh kurikulum yang jelas, pembelajaran, ketenagaan (SDM), sarana, dana, informasi, dan lingkungan kondusif yang dikelola melalui suatu proses sistemik dan sistematis.

Bermutu tidaknya penyelenggaraan sekolah, dapat diukur berdasarkan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut di atas. Disisi lain menurut Danim (2007), sekolah dikonsepsikan untuk mengemban fungsi reproduksi, penyadaran, dan mediasi secara simultan. Fungsi-fungsi sekolah itu diwadahi melalui proses pendidikan dan pembelajaran sebagai inti kegiatannya.

Fungsi penyadaran atau disebut juga fungsi konservatif bermakna bahwa sekolah bertanggung jawab untuk mempertahankan nilai-nilai budaya masyarakat dan membentuk kesejatian diri sebagai manusia. Pendidikan sebagai instrumen penyadaran bermakna bahwa sekolah berfungsi membangun kesadaran untuk tetap berada pada tataran sopan santun, beradab dan bermoral dimana hal itu menjadi tugas semua orang.

Fungsi reproduksi atau disebut juga fungsi progresif merujuk pada eksistensi sekolah sebagai pembaru atau pengubah kondisi masyarakat kekinian ke sosok yang lebih maju. Selain itu, fungsi ini juga berperan sebagai wahana pengembangan, reproduksi, dan desiminasi ilmu pengetahuan dan teknologi. Saat ini fungsi progresif sekolah sebagai lembaga pendidikan terus menampakkan sosoknya, meski belum menunjukkan capaian yang signifikan.

Sedangkan fungsi mediasi yaitu menjembatani fungsi konservatif dan fungsi progresif. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka fungsi mediasi adalah kehadiran institusi pendidikan sebagai wahana sosialisasi, wahana proses pemanusiaan, serta pembinaan idealisme sebagai manusia terpelajar.

Agar fungsi-fungsi tersebut berjalan dengan baik, terdapat beberapa komponen penting yang perlu dibina secara komprehensif dan kontinu. Menurut Tilaar (1999), dalam konteks pemikiran sentralisasi dan desentralisasi

manajemen pendidikan, terdapat tujuh unsur yang merupakan poros-poros penentu perumusan strategi manajemen pendidikan. Diantaranya adalah, efisiensi sistem pendidikan melalui penggunaan sumber-sumber yang efisien serta optimalisasi pembiayaan pendidikan melalui peningkatan dorongan untuk memobilisasi sumber daya pendidikan dengan penyertaan partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya. Guna memenuhi tujuan ini, maka diterapkan pendekatan desentralisasi manajemen pendidikan yang pendelegasian pengambilan keputusan lebih banyak ada pada tingkat manajemen yang lebih rendah, yakni sekolah. Dalam organisasi pendidikan yang produktif, seluruh keputusan dan tindakan harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang berlandaskan pada pengetahuan dan keahlian, bukan oleh kekuasaan. Melalui kegiatan manajemen pendidikan yang tepat diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan atau hasil belajar yang berkualitas.

2. Tujuan Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan dilaksanakan agar sesuatu yang telah direncanakan secara sistematis dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap, sehingga dapat mencapai tujuan-tujuan pendidikan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.

a. Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*). Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas *output* berupa jumlah tamatan dan kuantitas *input* berupa jumlah tenaga kerja dan sumberdaya selebihnya (seperti guru, modal sekolah, perlengkapan, peralatan, bahan, dsb.). Produktivitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang. Produktivitas ini digambarkan dari ketetapan menggunakan metode atau cara kerja dan cara dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respons positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya.

Kajian terhadap produktivitas secara lebih komprehensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap-tiap fungsi atau peranan penyelenggaraan pendidikan seperti dijelaskan Thomas (dalam Komariah dan Triatma, 2004) yang menyodorkan tiga pendekatan untuk mengukur produktivitas, sebagai berikut:

1. *The Administrator's Production Function*, yakni memfokuskan pada tatanan lembaga dalam mekanisme kepemimpinan dan manajemen yang memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan, terutama pada peran pemimpin satuan pendidikan dalam memberikan layanan terhadap customer

(pelanggan). Semakin banyak dan semakin memuaskan pelayanan yang diberikan lembaga terhadap pelanggan, maka semakin produktif lembaga tersebut.

2. *The Psychologist's Production Function*, yang menitikberatkan pada perubahan perilaku peserta didik sebagai hasil belajar. Produktivitasnya dapat diukur dari perubahan perilaku siswa, hasil dari proses belajar mengajar yang memenuhi kebutuhan belajar siswa berdasarkan karakteristik dan tugas belajar siswa serta mengembangkan potensi siswa secara menyeluruh.
3. *The Economist's Production Function*, yaitu mengukur produktivitas dari keuntunganyang diperoleh siswa setelah melakukan pengorbanan waktu, tenaga, uang, dan yang lainnya. Pendidikan dalam hal ini dipandang sebagai human capital atau penanaman sumber daya manusia yang mampu meningkatkan produktivitas baik di bidang pendidikan maupun pertumbuhan ekonomi.

b. Kualitas

Secara esensial, kualitas menunjuk kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (products) dan/atau jasa (services) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot

dan/atau kinerjanya (Gordon, dkk., 1990). Jasa atau pelayanan atau produk tersebut harus menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggannya. Dengan demikian kualitas atau mutu adalah jasa atau produk yang menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan.

Lembaga pendidikan atau sekolah yang berkualitas dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Mutu output sekolah dipengaruhi oleh tingkat kesiapan input dan proses persekolahan. Melalui siswa yang berprestasi, kualitas manajemennya dapat ditelusuri termasuk profil gurunya, kualitas pembelajarannya, iklim sekolah, maupun kultur akademik sekolahnya. Dengan demikian, kualitas sekolah adalah kualitas siswa yang mencerminkan kepuasan pelanggan. Suatu jasa yang berorientasi kepada mutu, memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui jaminan mutu agar tidak terjadi keluhan-keluhan pelanggan dan dari pihak produsen tidak melakukan kesalahan-kesalahan.

Dalam penerapannya kualitas dapat didasarkan pada mutu mutlak/absolut dan mutu relatif. Mutu secara mutlak memiliki ukuran nilai tertinggi, bersifat unik dan sangat berkaitan dengan ungkapan kebaikan, keindahan, kebenaran, dan idealitas, yang didasarkan pada ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang telah ditetapkan produsen secara

subyektif. Mutu absolut ini sulit diterapkan di dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogin. Ukuran mutu dalam pendidikan diterapkan secara relatif, yaitu berdasarkan atas kebutuhan dan penilaian pelanggan. Dengan demikian, mutu dalam dunia pendidikan bukan hanya ditentukan oleh produsen, tetapi juga oleh pelanggan. Mutu sekolah yang baik adalah sekolah yang dapat menyajikan jasa sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya.

c. Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Efektivitas adalah ukuran keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Ukuran menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan baik secara kuantitas, kualitas maupun waktu telah dicapai. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat ahli, seperti Etzioni (1964) mengatakan bahwa keefektivan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya, sedangkan menurut Komariah & Triatna (2006), keefektivan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai, dan menurut Sergiovani (1987) yaitu, kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan.

Organisasi sekolah dapat dikatakan efektif jika dapat mencapai tujuan dengan cara-cara yang efisien, baik dari segi tenaga, biaya, waktu maupun penggunaan sarana dan

prasarananya. Dengan kata lain, sekolah dikatakan efektif jika mampu menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Keberhasilannya, ditetapkan pada input, proses, output, dan outcome yang ditandai dengan berkualitasnya komponen-komponen sistem tersebut. Abin seperti dikutip Komariah dan Triatna (2006) menegaskan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives*, *targets*, *intended outputs* sebagaimana telah ditetapkan. Tegasnya, efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup sebagaimana dikatakan Gibson (1986).

Efektivitas institusi pendidikan (sekolah) terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyata merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Itulah sebabnya efektivitas sekolah sering dikaitkan dengan kualitas. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan

yang ditentukan atau yang tersirat, seperti hasil ujian akhir maupun berbagai prestasi yang dicapai.

Proses perekayasa berbagai sumber dan metode yang diarahkan untuk terjadinya pembelajaran di sekolah secara optimal, merupakan bentuk perwujudan efektivitas sekolah. Efektivitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi. Efektifitas dapat juga ditelaah dari : (1) masukan yang merata; (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; serta (4) pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara,1987).

d. Efisiensi

Efisien dapat diartikan sebagai perbandingan antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan dan biaya, antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang digunakan atau hasil yang optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. 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. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisien waktu, biaya, tenaga dan sarana.

Maulana (1997) mengartikan efisiensi sebagai perbandingan antara input dan output, tenaga dan ahli, perbelanjaan dan masukan, biaya dan kesenangan yang dihasilkan. Dikaitkan dengan persekolahan, Engkoswara (1987) mengartikan efisiensi sekolah sebagai kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi, semangat kerja yang besar, kepercayaan berbagai pihak, dan pembiayaan, waktu, dan tenaga yang sekecil mungkin tetapi hasil yang besar.

Menurut Marquardt (1996), efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output pendidikan (prestasi belajar) dan input (sumber daya) yang digunakan untuk memproses atau menghasilkan output pendidikan. Efisiensi internal sering diukur dengan biaya efektivitas. Dengan demikian, efisiensi internal sistem pendidikan dinyatakan oleh rasio cost effectiveness-nya. Mengukur cost effectiveness adalah dengan membandingkan output yang segera dari sistem dengan keuntungan akhirnya.

Dalam kajian sistem pendidikan dengan diberlakukannya School Based Management (SBM)

diharapkan dapat memperbaiki efisiensi internal pendidikan melalui inovasi-inovasi manajemen dan pengajaran yang menyertainya seperti peningkatan peran Dewan Sekolah (Komite Sekolah), penerapan Kurikulum Berbasis Kompetensi (sekarang KTSP), Broad Based Education, dan Life Skills Education.

Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan kemanfaatan atau keuntungan kumulatif (individual-sosial- dan ekonomik-bukan ekonomik) yang didapat setelah kurun waktu yang panjang di luar sekolah. Analisis biaya-manfaat (cost benefit) merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal. Dengan demikian, efisiensi eksternal adalah hubungan antara keuntungan kumulatif yang diperoleh dari sistem lebih dari satu periode tertentu dan input-input yang sesuai digunakan dalam menghasilkan keuntungan.

3. Aktualisasi Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran Campbell (1983). Karena itu manajemen pendidikan tidak lain adalah penerapan hasil berpikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Penerapannya menghasilkan pengetahuan manajemen yang mengkaji dan meneliti prinsip-prinsip dasar yang memiliki kepedulian terhadap nilai-nilai karena

manajemen harus mencapai tujuannya dengan memilih berbagai kemungkinan sebagai pengaruh kebijakan (policy) atau politik. Yang perlu dipahami, bahwa manajemen selalu meletakkan keberpihakan atau kepedulian terhadap unsur manusia di dalamnya (Orlosky, dkk., 1984).

Karena manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang menunjang penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran, maka aktualisasinya adalah pada manajemen pengajaran atau pembelajaran yang dalam praktek kegiatannya adalah pada proses belajar mengajar (PBM). Kegiatan itu dalam manajemen pendidikan merupakan substansi manajemen pengajaran (kurikulum). Manajemen pendidikan meletakkan kajian pada berbagai unsur manajemen yang bertujuan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan pencapaian tujuan pendidikan (instruksional, kurikuler, institusi, sampai pada tujuan nasional yang bermuara pada perwujudan tujuan nasional). Dua komponen yang secara langsung terlibat dalam PBM tersebut, adalah siswa dan guru, sehingga pengajaran, siswa dan guru merupakan komponen yang menjadi titik perhatian manajemen pendidikan. Dengan demikian, manajemen pengajaran, manajemen personalia (ketenagaan), dan manajemen kesiswaan adalah aktualisasi manajemen pendidikan yang seharusnya memperoleh tempat yang utama dalam substansi manajemen pendidikan, yang memerlukan perhatian yang lebih serius (Mantja, 2007:35).

Substansi manajemen pendidikan yang lain, seperti manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat, dan manajemen layanan khusus dipandang sebagai komponen penunjang. Perhatian atau kepedulian yang terlalu berlebihan kepada salah satu substansi penunjang itu dalam aktualisasi manajemen pendidikan, seringkali menimbulkan ketidakpaduan penyelenggaraan pendidikan yang berakibat ketidakpedulian aktualisasi manajemen pendidikan secara utuh.

Berbagai upaya telah dicoba untuk mengaktualisasikan keutuhan manajemen pendidikan dalam praktek pendidikan, misalnya dengan mengkoordinasikan kegiatan kelembagaan, menyerasikan kegiatan secara terpadu dengan nama manajemen terpadu; meskipun sebenarnya mengingkari artikulasi dan aktualisasi manajemen pendidikan itu sendiri, karena manajemen tidak bekerja sendiri melainkan bersama dan melalui berbagai orang yang terlibat langsung di dalamnya (Owens, 1991).



BAB II. PROSES, FUNGSI DAN UNSUR MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Proses, Fungsi, Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan

Organisasi pendidikan sebagai lembaga yang bukan saja besar secara fisik, tetapi juga mengemban misi yang besar dan mulia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, tentu saja memerlukan manajemen yang profesional. Manajemen pendidikan sesungguhnya merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses manajemen pendidikan yang juga disebut fungsi-fungsi manajemen pendidikan mencakup perencanaan (planning), pengorganisian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling) yang merupakan suatu proses atau fungsi untuk menjadikan visi menjadi aksi.

Proses manajemen pendidikan memerlukan berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan, diantaranya adalah pendekatan sistem dan pendekatan terpadu (Komariah & Triatna, 2004). Pendekatan sistem mempelajari manajemen dari sudut sistem, sub sistem, dan komponen sistem, dengan penekanan pada interaksi antar komponen di dalamnya. Sedangkan pendekatan manajemen terpadu dilandasi oleh norma dan keadaan yang berlaku, menelaah masa silam, serta berorientasi ke masa depan.

Pendekatan terpadu melibatkan dimensi serta mengoptimalkan fungsi koordinasi dan pelaksanaannya ditunjang oleh konsep pengelolaan partisipatif, yang memiliki dimensi konteks, tujuan dan lingkungan. Hal tersebut dikembangkan menjadi suatu proses dalam manajemen pendidikan terpadu di sekolah yang intinya terletak pada partisipasi dan keterlibatan semua pihak yang terkait dalam sistem pendidikan, baik kepala sekolah, guru, maupun masyarakat.

Agar dapat melaksanakan fungsi pokoknya sebagai manajer pendidikan di sekolah, terdapat bermacam-macam langkah manajemen yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah. Secara teoritis terdapat bermacam rumusan langkah atau proses manajemen pendidikan. Meskipun demikian, dalam prakteknya secara umum dapat dirumuskan empat langkah pokok manajemen pendidikan, yakni: (1)

Perencanaan, (2) Pengorganisasian, (3) Kepemimpinan, dan (4) Pengawasan.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau pada dasarnya diartikan sebagai proses pemikiran sistematis dan rasional mengenai apa, bagaimana, siapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah secara lebih efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dapat tercapai dengan baik (Mulyasa, 2007).

Perencanaan adalah pembuatan target-target yang akan dicapai atau diraih dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Sagala, 2000). Dalam organisasi pendidikan, perencanaan atau merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan..

Merencanakan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode. Dengan demikian, dalam

perencanaan manajer harus menetapkan rencana-rencana yang jelas untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Keberadaan suatu rencana menurut Koontz & O'Donnell (1976), karena sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk:

- a) Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai.
- b) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c) Organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakan sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan.
- d) Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan.
- e) Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana.
- f) Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensip sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini.
- g) Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal.

h) Menghindari pemborosan .

Secara sederhana merencanakan adalah suatu proses merumuskan tujuan-tujuan, sumber daya, dan teknik/metode yang terpilih. Dengan perencanaan yang baik, maka diharapkan sasaran dicapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/ metode yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, lebih lanjut manajer pendidikan melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan oleh orang stafnya secara sukses.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian, berarti manajer mengkoordinasi semua sumber daya yang ada dalam organisasi untuk dapat bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya ini terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti sumber daya modal, mesin , material, dan lain-lain.

Stoner (1996) menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. Dalam pengorganisasian dilakukan pengelompokan staf oleh kepala sekolah sebagai

organisasitor dengan segala spesifikasi tugas dan jabatan masing-masing, serta sarana dan prasarana yang diperlukan, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang kompak untuk mencapai tujuan sekolah. Jadi fungsi pengorganisasian sekolah adalah sebagai wahana bagi sekolah tersebut untuk membagi pekerjaan, memperlancar jalannya kerjasama dan mengatur lalu lintas hubungan.

Mengorganisasikan berarti: (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, (3) menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu, (4) mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas. Dengan rincian tersebut, kepala sekolah membuat suatu struktur formal yang dapat dengan mudah dipahami orang dan menggambarkan suatu posisi dan fungsi seseorang di dalam pekerjaannya (Gibson 1986). Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen pendidikan karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Semua kegiatan pengorganisasian menempatkan sumber-sumber dan menetapkan atau menentukan kapan,

dimana, dan bagaimana sumber-sumber tersebut dapat digunakan. Dalam hubungan ini seorang manajer atau kepala sekolah jelas memerlukan kemampuan memahami sifat pekerjaan (job specification) dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan. Dengan demikian kemampuan menyusun personalia adalah menjadi bagian pengorganisasian.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Keberhasilan manajemen pendidikan tidak bisa dilepaskan dari peran serta manajer atau pengelola pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan ditentukan oleh tersedianya manajer pendidikan yang andal, dalam arti mampu menjalankan proses kepemimpinan dengan baik. Isu ini menjadi lebih relevan mengingat persaingan dalam setiap jenjang dunia pendidikan makin intens. Tanpa manajemen dan manajer andal, akan banyak lembaga pendidikan yang terpaksa “gulung tikar” karena tidak berhasil memuaskan para stakeholders. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan merupakan fungsi vital dalam proses manajemen pendidikan (Mulyasa, 2007). Dikatakan vital karena pemimpin menjadi motor penggerak segenap sumber daya manusia yang ada di lingkungan organisasi kependidikan khususnya di persekolahan. Dalam kepemimpinannya, manajer pendidikan harus mampu memimpin semua sumber daya manusia yang ada untuk dapat bekerja sama secara optimal.

Kepemimpinan telah didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia (Yukl, 1989).

Disadari bahwa suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang, jasa, maupun ide, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Di sinilah perlunya pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan, termasuk kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah (Tilaar, 2008). Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang visioner yang mampu melihat ke depan membawa sekolah ke arah yang lebih baik. Keberhasilan

sekolah dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan atau diorganisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah. Namun demikian, keberhasilan seorang pemimpin melaksanakan tugas-tugasnya tidak semata-mata ditentukan oleh tingkat keahliannya di bidang konsep dan teknik kepemimpinan, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih cara dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpin. Aktivitas kepemimpinan yang dilakukan tampak dalam upaya mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan guru-guru dan karyawan sekolah untuk bekerja dengan penuh semangat dan penuh tanggung jawab.

Dalam kepemimpinan pendidikan lebih ditekankan pada upaya leading dengan perluasan peran motivating dan facilitating. Pemakaian istilah motivating dan facilitating lebih filosofis dibandingkan dengan istilah directing. Motivating mengandung makna membangun kepercayaan diri agar seluruh potensi dapat tumbuh dan berkembang secara optimal, sehingga para personil dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Memimpin menurut Stoner, dkk. (1996) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang atau personel ke arah tujuan yang dicita-citakan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya

hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan.

Kepemimpinan yang begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan pendidikan yang visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Locke & Associates (1997), mengemukakan ciri-ciri pemimpin yang berkualitas, sebagai berikut: (1) memiliki integritas pribadi, (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, (3) mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi, (4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi, dan (5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan amanatnya apabila ingin dipercaya dan diikuti harus memiliki sifat

kepemimpinan yang senantiasa dapat menjadi pengaruh yang didengar ide dan pemikirannya oleh para anggota organisasi. Hal ini tidak semata-mata mereka cerdas membuat keputusan tetapi dibarengi dengan memiliki kepribadian yang dapat dijadikan suri teladan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan sebenarnya merupakan terjemahan dari kata *controlling*. Literatur lain menyatakan merupakan terjemahan dari *inspection*. Namun apapun istilahnya, yang jelas pengawasan adalah salah satu dari fungsi manajemen yang mesti dilakukan dalam keseluruhan manajemen pendidikan di sekolah.

Banyak pengertian pengawasan yang dikemukakan oleh para ahli. Fernandes (1984) mengartikan pengawasan sebagai proses memonitor kegiatan-kegiatan. Tujuannya adalah untuk menentukan harapan-harapan yang secara nyata dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Sasaran pengawasan adalah terwujudnya efisiensi, efektivitas, kehematan, dan ketertiban pelaksanaan pengawasan (LAN, 1988:45).

Pengawasan di lingkungan sekolah dapat diartikan sebagai usaha sistematis kepala sekolah dalam memonitor, menilai, dan membina aktivitas proses belajar mengajar (PBM) agar berjalan sesuai dengan rencana, dan mencapai

hasil yang maksimal. Pengawasan juga merupakan tindakan penilaian sekaligus mengadakan koreksi terhadap hasil kegiatan, sehingga apa yang sedang dikerjakan oleh bawahan, dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah digariskan semula, berdasarkan rencana yang telah dirumuskan serta tujuan yang ingin dicapai, dan jika terdapat penyimpangan segera diadakan perbaikan.

Kegiatan pengawasan dilakukan untuk membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien. Perjalanan menuju tujuan dimonitor, diawasi dan dinilai supaya tidak melenceng atau keluar jalur. Apabila hal ini terjadi harus dilakukan upaya mengembalikan pada arah semula. Dari hasil evaluasi dapat dijadikan informasi yang harus menjamin bahwa aktivitas yang menyimpang tidak terulang kembali.

Ada tiga langkah dalam proses pengawasan, yaitu: (1) membandingkan hasil pengukuran terhadap stándar-stándar, (2) membandingkan hasil pengukuran terhadap stándar-stándar yang telah ditentukan, dan (3) menguatkan apa yang telah baik/berhasil dan memperbaiki apa yang masih kurang atau lemah (Stoner, 1996). Untuk mengetahui hasil dari langkah pengawasan/pengevaluasian, diperlukan analisis data dan informasi semua aktivitas/perilaku personel dalam kegiatan tertentu dibandingkan dengan tujuan kegiatan yang telah direncanakan. Setelah diketahui hasil pengawasan

kegiatan, pimpinan organisasi melakukan beberapa tindakan untuk memperbaiki maupun mengembangkan perilaku personel di sekolah. Tindakan tersebut disebut sebagai tindak lanjut pengawasan (Komariah & Triatna, 2004).

Tindak lanjut pengawasan ini bertujuan untuk (1) memperbaiki perilaku personel yang belum dapat mencapai tujuan secara optimal, (2) mempertahankan dan mengembangkan perilaku personel yang sudah dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sasaran pengawasan di sekolah meliputi keseluruhan substansi manajemen sekolah, yakni manajemen kurikulum dan program kegiatan belajar, manajemen anak didik, manajemen tenaga kependidikan sekolah, manajemen sarana, prasarana, dan alat permainan edukatif, manajemen dana/keuangan, manajemen partisipasi masyarakat, manajemen ketatausahaan sekolah, manajemen layanan khusus sekolah.

Pengawasan atau pengevaluasian dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengevaluasian pada saat proses kegiatan berlangsung yang disebut sebagai evaluasi proses dan pengevaluasian pada akhir kegiatan yang disebut sebagai evaluasi hasil (LAN, 1988:46). Dalam proses pengawasan dapat melibatkan beberapa elemen, yaitu; (1) menetapkan standar kinerja, (2) mengukur kinerja, (3) membandingkan unjuk kinerja dengan standar yang telah ditetapkan, dan (4) mengambil tindakan korektif saat terdeteksi penyimpangan.

Dalam dunia pendidikan fungsi kepengawasan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan manajerial. Pada level sekolah, pengawas lebih berperan sebagai “quality assurance” dengan tugas supervisi sebagai upaya pembinaan terhadap staff untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan (Sagala, 2007).

Keempat fungsi tersebut di atas merupakan fungsi-fungsi yang perlu dikuasai oleh seorang kepala sekolah. Kesemuanya dipandang sebagai fungsi-fungsi organik manajemen pendidikan, dalam arti sangat vital bagi kelangsungan suatu lembaga pendidikan. Ketidakmampuan pimpinan dalam melaksanakan keempat fungsi itu akan menyulitkannya untuk mengelola program pendidikan dengan baik.

B. Manajemen Fleksibel Dan Prinsip Manajemen

1. Manajemen Fleksibel, Efektif, dan Efisien

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, dan yang sesuai dengan obyek yang ditangani serta tempat organisasi itu berada. Manajemen yang dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi disebut manajemen yang fleksibel. Manajemen ini tidak kaku, ia dapat berlangsung pada situasi dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Pidarta (1997:25) ada sejumlah nilai yang pada umumnya bisa diterima dalam manajemen termasuk manajemen pendidikan. Nilai-nilai dimaksud adalah: kebahagiaan, ketaatan pada hukum, konsistensi, integritas, dan kesetiaan. Kebahagiaan merupakan nilai tertinggi bukan saja pada manajemen melainkan juga pada setiap aktivitas manusia yang ada dalam organisasi pendidikan. Sebab seseorang yang merasa bahagia akan melakukan kegiatan sepenuh hati dengan menomorduakan imbalan materi. Ketaatan pada hukum juga diharapkan terjadi pada manajemen. Sebab manajemen itu sendiri pada hakekatnya menciptakan hukum untuk organisasinya sendiri, berupa peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan.

Nilai konsistensi hampir sama dengan nilai ketaatan pada hukum dan kesetiaan. Sebab perilaku dan tata kerja para personalia organisasi termasuk para manajer kependidikan sudah diatur oleh peraturan organisasinya. Perilaku dan tata kerja yang setia atau patuh kepada peraturan menunjukkan konsistensinya akan peraturan itu.

Integritas pribadi adalah sesuatu nilai yang sangat diperlukan terutama oleh para pemimpin. Sebab seorang pemimpin akan selalu ada di tengah-tengah para anggota organisasi yang dipimpinnya. Agar ia dapat diterima dengan baik oleh para anggotanya, maka ia perlu memiliki integritas pribadi. Suatu pribadi yang bisa berbaur dengan pribadi-

pribadi lain, merupakan suatu kemampuan mengadaptasi dengan segala macam pribadi.

Terciptanya manajemen pendidikan yang fleksibel dan didukung oleh nilai-nilai yang baik, sebagian besar ditentukan oleh dedikasi, keahlian, dan otoritas para manajer pendidikan. Dedikasi menunjukkan pengabdian mereka kepada organisasi, keahlian yang diperoleh melalui pendidikan merupakan bekal dalam bekerja disamping pembawaan dan otoritas memudahkan mereka bertindak.

Evans (1991:47-48) mengharuskan manajer memiliki otoritas dan akuntabilitas dengan seimbang. Ia mengatakan bahwa bila otoritas saja yang dimiliki manajer akan bertindak sewenang-wenang, sebaliknya bila ia hanya memiliki akuntabilitas saja ia tidak akan mengerjakan apa-apa. Akuntabilitas tidak hanya sekedar tanggung jawab akan menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh atasan, akan tetapi penyelesaian tugas juga dapat memberi kepuasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Akuntabilitas berhubungan erat dengan dedikasi dan keahlian. Seorang pemimpin pendidikan akan akuntabel pada pekerjaannya bila ia seorang profesional dan memiliki otoritas. Bila semua pihak merasa puas akan hasil pekerjaan manajer, berarti manajemen itu efektif dan efisien yang dituju oleh manajemen pendidikan (Bush & Coleman, 2008).

Menurut Reddin (1981:112), gambaran perilaku manajer yang efektif, antara lain: (1) mengembangkan potensi

para bawahan, (2) tahu tentang apa yang diinginkan dan giat menajernya, serta memiliki motivasi tinggi, (3) memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya, dan (4) bertindak secara tim. Sedangkan manajemen yang efisien dapat diperoleh dengan cara: (1) mengerjakan segala sesuatu dengan benar. Artinya, prosedur yang ditempuh, sarana, media, material yang dipakai, dan metode yang diterapkan harus cocok dengan apa yang dikerjakan; (2) kalau terjadi permasalahan dalam organisasi, hendaklah segera diselesaikan dengan sebaik-baiknya; (3) mengamankan sumber-sumber pendidikan dengan cara mengkoordinasi sumber-sumber itu dengan sebaik-baiknya; (4) setiap personel harus mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya; dan (5) setiap manajer pendidikan diharapkan mampu menekan biaya pendidikan dengan tidak mengorbankan produksi.

Di samping hal-hal seperti terurai di atas, manajer pendidikan perlu dibantu oleh elemen-elemen lain yang disebut "*tools of management*", agar aktivitas yang dijalankan lancar, efektif dan efisien (Stoner, 1996). Alat manajemen ini perlu, sebab bagaimanapun baiknya prinsip maupun fungsi manajemen ditentukan, tetapi tidak dibantu oleh alat ini akan sukar bagi manajer pendidikan mencapai tujuannya. *Tool of Management* itu adalah:

1. MEN, yaitu orang yang terampil dan ahli yang akan mengerjakan kegiatan yang ada di dalam organisasi.

2. MONEY, yaitu uang faktor yang menentukan keberhasilan organisasi.
3. MATERIAL, yaitu bahan yang akan diolah di dalam organisasi.
4. METHOD (metode), yaitu cara atau teknik mengolah bahan-bahan yang ada di dalam organisasi.
5. MARKET, yaitu pasar tempat menjual barang-barang dan jasa yang telah dihasilkan oleh organisasi. Tanpa ada pasar, organisasi akan mengalami kerugian.

Panduan yang serasi antara prinsip, *tool of management* dan fungsi-fungsi manajemen, serta penerapan pendekatan partisipatif dengan baik dalam pengembangan program pendidikan akan membawa organisasi sekolah pada tingkat kemajuan yang maksimal. Cohen dan Uphoff (dalam Mulyasa, 2007) mengungkapkan, bahwa pengembangan program pendidikan dilakukan melalui pendekatan partisipatif, untuk melibatkan berbagai instrumental yang ada seperti lembaga, masyarakat, dunia usaha, kelompok dan perorangan. Kondisi ini bergantung pada keterlibatan atau partisipasi berbagai pihak dalam pengambilan keputusan, keinginan untuk melaksanakan keputusan (*political will*), suasana pendukung, pelaksanaan keputusan, dan dalam evaluasi.

Proses manajemen pendidikan sebagaimana dipaparkan di atas memberikan implikasi terhadap berbagai komponen sistem pendidikan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Oleh karena itu dalam proses manajemen merujuk pada upaya untuk mencapai tujuan, yang memerlukan berbagai keterlibatan, suasana pendukung, dan pendekatan sistem sesuai dengan karakteristik organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi, tujuan, dan strategi pencapaiannya.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan

Tujuan organisasi adalah segala sesuatu yang harus dicapai organisasi dalam melaksanakan misinya. Menurut Schermerhorn (1986), organisasi pada dasarnya mempunyai tujuan resmi yang disebut misi, dan tujuan operasi. Misi organisasi membantu organisasi dalam identifikasi, integrasi, kolaborasi, adaptasi, dan pembaruan diri. Sedangkan tujuan operasi mencapai tingkat keuntungan, posisi pasar, sumber daya, efisiensi, kualitas, inovasi dan tanggung jawab sosial. Bagaimana tujuan-tujuan itu dicapai merupakan hal yang sangat penting. Manajer harus menetapkan sasaran berdasarkan prinsip-prinsip manajemen.

Adapun prinsip-prinsip umum organisasi yang dapat dijadikan pedoman, yaitu: (1) perumusan tujuan yang jelas, (2) kesatuan komando, (3) koordinasi antar fungsi, (4) pengelompokan dan keseimbangan fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab, (5) pelimpahan wewenang dan tanggung

jawab, (6) ketepatan personel memangku jabatan tertentu (Soetopo, 2004).

Sedangkan Hoy & Miskel (1982) merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut:

- a) Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
- b) Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
- c) Memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya.
- d) Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.
- e) Relatifitas nilai-nilai

Prinsip di atas memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas, dan nilai-nilai. Hal ini hampir selaras dengan apa yang dikemukakan Fattah (2001) yang mengklasifikasi prinsip manajemen ke dalam tiga ranah, yaitu:

a) Prinsip manajemen berdasarkan sasaran

Pada prinsip ini bahwa tujuan adalah sangat esensial bagi organisasi. Hendaknya organisasi merumuskan tujuan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntutan zaman

dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi dan sasaran-sasaran. Ketiga bentuk tujuan itu harus dirumuskan dalam satu kekuatan tim yang dimiliki komitmen terhadap kemajuan dan masa depan organisasi.

Prinsip manajemen berdasarkan sasaran sudah dikembangkan menjadi suatu teknik manajemen yaitu MBO (*management by objective*) yang pertama digagas oleh Drucker (1954:123) sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas, dan lebih baik terdapat *stakeholder* untuk merumuskan visi, misi dan objektif dinas pendidikan.

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, TU, komite sekolah, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan *stakeholders* duduk bersama membahas rencana strategis sekolah dengan mengembangkan tujuh langkah MBO, yaitu:

- 1) Menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai sekolah
- 2) Menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah
- 3) Berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan

- 4) Menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran
- 5) Menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasaran
- 6) Menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan
- 7) Lakukan monitoring dan buat laporan.

Untuk menetapkan sasaran-sasaran organisasi, semua warga sekolah sebaiknya diikutsertakan. Keikutsertaan akan mempengaruhi: (1) komitmen, (2) disiplin dan moril (semangat kerja), (3) keterpaduan, (4) produktivitas, dan (4) penampilan (unjuk kerja).

b) Prinsip Manajemen Berdasarkan Orang

Manajemen berdasarkan orang merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Prinsip ini menempatkan orang pada posisi penting dalam organisasi. Karena tanpa orang organisasi bukanlah apa-apa. Orang adalah penggerak organisasi yang perlu diperhatikan secara manusiawi kebutuhannya, tuntutannya, keinginannya, aspirasinya, perkembangannya, dan juga keluh-keluhannya. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya.

Manajemen pendidikan berdasarkan orang adalah suatu aktivitas manajemen yang diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia. Manajer percaya bahwa perubahan organisasi dimulai dari perubahan perilaku yang akan berpengaruh terhadap perubahan sistem, struktur, teknologi, strategi dan tujuan organisasi. Aplikasi prinsip ini adalah memberikan peluang yang besar kepada staf untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan/penataran atau studi lanjut. Di samping itu, manajer melaksanakan pelayanan manajerial berdasarkan *managerial effectiveness* yang disesuaikan dengan kematangan staf (Hersey & Blanchard, 1995).

c) Prinsip manajemen berdasarkan informasi

Menurut prinsip ini, bahwa banyak aktivitas manajemen yang membutuhkan data dan informasi secara lengkap, cepat dan akurat dalam rangka pengambilan keputusan.. Suatu aktivitas pengambilan keputusan sangat didukung oleh informasi begitupun untuk melaksanakan kegiatan rutin dan insidental diperlukan informasi yang telah dirancang sedemikian rupa, sehingga memudahkan manajer dan pengguna mengakses dan mengolah informasi Siagian (2006).

Informasi yang dibutuhkan manajer disediakan oleh suatu sistem informasi manajemen (Management Information System/MIS), yaitu suatu sistem yang menyediakan informasi untuk manajer secara teratur.

Informasi ini dimanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan pemantauan dan penilaian kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai. Dengan demikian, SIM (Sistem Informasi Manajemen) merupakan keseluruhan jaringan informasi yang ditujukan kepada pembuatan keterangan-keterangan bagi manajer yang berfungsi untuk pengambilan keputusan. Informasi itu sendiri merupakan data yang telah diolah, dianalisis melalui suatu cara sehingga berarti.



BAB III. PERKEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Perkembangan Pemikiran Manajemen

Manajemen merupakan praktik melaksanakan usaha dalam mengelola organisasi, sehingga dari sejarah pemikiran manajemen kita dapat belajar dari kegagalan dan keberhasilan orang-orang terdahulu yang menerapkan konsep manajemen berdasarkan pemikiran pada kurun waktu tertentu dengan kasus tertentu pula.

Perkembangan pemikiran manajemen sebagai praktik yang dilandasi konsep teori adalah sebagai berikut.

1. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management Theory*)

Ada dua tokoh manajemen yang mewakili munculnya manajemen ilmiah. Mereka adalah: pertama, Robert Owen (1771-1856). Dia menekankan pentingnya unsur manusia

dalam produksi. Dia membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja, standar pembatasan anak-anak di bawah umur yang bekerja, membangun perumahan bagi karyawan, dan lain-lain. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan bagi perusahaan dan investasi yang paling menguntungkan adalah karyawan. Kedua, Charles Babbage (1792-1871). Dia adalah seorang profesor matematika dari Inggris. Dia banyak mencurahkan waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik agar menjadi lebih efisien. Dia adalah penganjur pertama prinsip pembangunan kerja melalui spesialisasi.

Kemudian, sekitar tahun 1890-1920 muncul nama-nama seperti Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank Bunker Gilbreth dan Lillian Gilbreth sebagai tokoh-tokoh dibalik teori manajemen ilmiah. Istilah manajemen ilmiah muncul atas usaha mereka, terutama karena metode yang dikembangkan meliputi pengukuran dan klasifikasi kerutinan kerja. Mereka memikirkan suatu cara meningkatkan produktivitas dengan menangani kondisi kekurangan tenaga terampil melalui efisiensi para pekerja.

Diantara ketiga tokoh di atas, hanya Taylor yang paling menonjol mengembangkan teori-teori manajemen yang berdasarkan pada kajian-kajian ilmiah. Itulah sebabnya Taylor dijuluki sebagai "bapak manajemen ilmiah" dengan karyanya "*scientific management*", yang telah memberikan

prinsip-prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi (Ichsan, 2001). Manajemen ilmiah diartikan sebagai penerapan metode ilmiah pada studi, analisis dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Taylor merasa jika pimpinan tahu apa yang harus dikerjakan, maka akan menguntungkan kedua belah pihak. Jika pekerjaan dirancang secara efisien, para pekerja secara individual akan menghasilkan lebih dengan usaha yang sama, dan pemilik memperoleh keuntungan tinggi dan dapat menggaji para pekerja dengan tinggi pula. Upah dikaitkan dengan produktivitas, sehingga pekerja termotivasi untuk memproduksi sebanyak mungkin.

Taylor percaya bahwa dengan metode penelitian dan eksperimen, ia dapat menemukan cara yang lebih efisien untuk melakukan pekerjaan dan meningkatkan kualitas pada waktu yang sama. Efisiensi yang tinggi dicapai dengan menghilangkan pemborosan waktu, dengan cara analisis jabatan. Analisis pekerjaan dilakukan dengan prosedur:

- a) Eksperimen: gunakan eksperimen dan penelitian untuk menemukan cara terbaik untuk melakukan tugas.
- b) Standar: tentukan standar waktu berdasarkan cara yang paling efisien melakukan pekerjaan dan rancanglah tugas-tugas harian para pekerja.

- c) Rencana pekerjaan: standar pekerjaan membantu pimpinan merencanakan pekerjaan bagi keseluruhan perusahaan.
- d) Peliharalah standar: sistem inspeksi dan kontrol harus ditetapkan untuk memelihara standar.

Untuk mengembangkan teorinya, empat prinsip dasar yang dikembangkan Taylor adalah:

- a) Pengembangan metode ilmiah dalam manajemen agar suatu pekerjaan dapat ditentukan metode pencapaian tujuannya secara maksimal.
- b) Seleksi ilmiah untuk karyawan agar para karyawan dapat diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai keahlian.
- c) Pendidikan dan pengembangan karyawan
- d) Kerjasama yang harmonis antara manajemen dan para karyawan.

Teknik yang digunakan untuk melaksanakan prinsip tersebut menurut Ichsan (2001) adalah melalui studi gerak dan waktu (*time and motion studies*), pengawasan fungsional, sistem tarif berbeda yaitu karyawan yang lebih produktif dan efisien mendapatkan gaji lebih besar dari yang lainnya. Kontribusi terbesar dari Gantt adalah dengan menghasilkan metode grafik sebagai teknik scheduling produksi untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi yang

populer dengan sebutan "Bagan Gantt". Tokoh-tokoh lain yang mendukung teori Taylor, diantaranya adalah Frank dan Lillian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972). Mereka adalah pasangan suami istri yang memelopori pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor (Hersey & Blanchard, 1995). Mereka sangat tertarik terhadap masalah efisiensi untuk menemukan cara terbaik pengerjaan suatu tugas. Harrington Emerson (1853-1931) adalah tokoh lainnya, yang menurutnya bahwa penyakit sistem industri adalah pemborosan dan ketidakefisienan. Ada 12 prinsip efisiensi yang ditawarkan Emerson, yakni: a) Tujuan dirumuskan dengan jelas; b) Disiplin; c) Adanya staf yang cakap; d) kegiatan yang dilakukan masuk akal; e) Balas jasa yang adil; f) Laporan-laporan yang terpercaya, akurat dan ajeg; g) Pemberian perintah-perencanaan, dan pengurutan kerja; h) Adanya standar-standar dan skedul-skedul, metode dan waktu setiap kegiatan; i) Kondisi yang distandarisasi; j) Operasi yang distandarisasi; k) Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar; l) Balas jasa efisiensi-rencana intensif (Stoner, 1996).

Manajemen ilmiah mempunyai pengaruh yang sangat besar pada cara-cara mengorganisasi dan mengadministrasi sekolah. Callahan menggambarkan secara jelas bagaimana pengawas sekolah di Amerika dengan cepat mengadopsi nilai-nilai dan praktek-praktek bisnis dan manajemen industri. Para ahli administrasi pendidikan mengadakan penelitian untuk menjelaskan dan menganalisa apa yang dilakukan

pengawas sekolah dalam pekerjaannya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui berbagai hal yang perlu dalam menyiapkan pengawas sekolah yang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya.

2. Manajemen Organisasi Klasik (*Classical Organization Theory*) atau Manajemen Operasional Modern.

Henry Fayol merupakan tokoh teori manajemen operasional klasik. Dia dikenal dengan julukan bapak teori manajemen klasik atau manajemen modern. Dalam bukunya yang berjudul *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri Umum) Fayol membagi aktivitas-aktivitas industrial dalam enam kelompok yaitu teknikal, komersial, financial, keamanan, kepastian, akunting dan manajerial. Ia adalah perumus 14 prinsip manajemen, seperti dikutip Ichsan (2001), sebagai berikut:

- a. Pembagian kerja: adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan
- b. Wewenang: hak untuk memberi perintah dan dipatuhi
- c. Disiplin: harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan organisasi
- d. Kesatuan perintah: setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari seorang atasan

- e. Kesatuan pengarahan: operasi-operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana
- f. Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum: kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi
- g. Balas jasa/imbalan: kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan baik bagi karyawan maupun bagi pemilik
- h. Sentralisasi: adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dengan desentralisasi
- i. Rantai scalar/khirarki/garis wewenang: garis wewenang dan perintah yang jelas
- j. Order/susunan: bahan-bahan dan orang-orang harus ada pada waktu dan tempat yang tepat
- k. Keadilan: harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi
- l. Stabilitas staff organisasi: tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi
- m. Inisiatif: bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi

- n. *Esprit de Corps* (semangat korps): kesatuan adalah kekuatan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps.

Untuk menghindari penerapan ide-idenya dalam organisasi secara dogmatik dan kaku, Fayol menekankan bahwa fleksibilitas dan rasa memiliki adalah penting bagi manajer yang menerapkan prinsip-prinsip tertentu dalam organisasi. Fayol percaya bahwa melalui penguasaan keterampilan dan prinsip dasar manajemen orang yang mendalaminya dapat menjadi manajer yang baik.

3. Aliran Perilaku (*Behavior Sciences*)

Simon (dalam Owens, 1991) dalam bukunya “Administrative Behavior”, menyoroti pentingnya tingkah laku manusia dalam administrasi yang kritis seperti halnya pengambilan keputusan. Aliran ini muncul karena ketidakpuasan pada aliran klasik. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

Elton Mayo dan F.J. Roethlisberger melakukan studi tentang perilaku manusia dalam bermacam situasi kerja di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western Electric dengan temuan bahwa kelompok kerja informal lingkungan sosial karyawan memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas.

Elton Mayo menegaskan bahwa bila moral dan efisiensi organisasi memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi pun buruk. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor sosial dan psikologi apa yang menyertainya.

Menurut Hersey & Blanchard, (1995), aliran perilaku organisasi menganut prinsip bahwa: (1) organisasi adalah satu keseluruhan jangan dipandang bagian perbagian; (2) motivasi karyawan sangat penting yang menghasilkan komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi, dan (3) manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis secara ketat (peranan, prosedur, dan prinsip).

McGregor memandang perlu adanya perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan dengan menunjukkan dua kategori manusia yaitu manusia X dan manusia Y atau lebih dikenal dengan teori X dan teori Y. Manusia tipe X adalah manusia yang selalu diawasi agar mau melakukan usaha dalam pekerjaan mereka. Sedangkan manusia Y sebaliknya, ia bersemangat bekerja sebagai kesempatan untuk mengaktualisasi diri tanpa ada pengawasan sekalipun.

Tokoh seperti Hugo Munsterberg yang dijuluki sebagai bapak psikologi industri, mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu: (1) penemuan best possible person, (2)

menciptakan best possible work, dan (3) penggunaan best possible effect untuk memotivasi karyawan.

4. Gerakan Hubungan Manusia

Di samping penelitian yang fokus terhadap perilaku manusia, selanjutnya berkembang aliran perilaku organisasi yang memandang bahwa hubungan manusia dengan manajemen berada dalam konteks organisasi. Mary Parker Follet (1868-1933), dapat dikatakan sebagai jembatan antara teori klasik dengan hubungan manusiawi, karena pemikiran mereka berdasarkan kerangka klasik, tetapi memperkenalkan beberapa unsur baru tentang aspek-aspek hubungan manusiawi. Follet adalah ahli ilmu pengetahuan sosial pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan, industri, dan pemerintah. Follet memandang manajemen sebagai proses sosial, tidak ada kekuasaan dari hirarkhi organisasi dari tingkat atas untuk dibagikan kepada orang-orang di tingkat yang lebih rendah.

Dalam tahun 1920-an dan awal tahun 1930-an kecenderungan yang dimulai oleh Taylor digantikan oleh gerakan hubungan manusia, yang diawali oleh Elton Mayo dan koleganya (Hersey & Blanchard (1995). Para teoritis ini berpendapat disamping perlu mencari metode teknologi yang terbaik untuk meningkatkan keluaran, maka ada manfaatnya bagi pimpinan memperhatikan urusan manusia.

Dikemukakan bahwa pusat-pusat kekuasaan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah hubungan antar pribadi yang berkembang dalam unit-unit kerja. Studi hubungan manusia ini merupakan pertimbangan yang paling penting bagi manajemen dan analisis organisasi. Organisasi perlu dikembangkan dengan memperhitungkan karyawan dengan mempertimbangkan perasaan dan sikap manusia.

Berdasarkan teori hubungan manusia, fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif antara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Berbeda dengan teori manajemen keilmuan (manajemen ilmiah), fokus utama teori hubungan manusia adalah pada kebutuhan individual dan bukan pada kebutuhan organisasi. Dalam esensinya, gerakan manajemen keilmuan menekankan perhatian pada tugas (keluaran), sedangkan hubungan manusia berfokus pada hubungan (orang-orang).

Di dalam pendidikan Amerika, gerakan hubungan manusia sedikit berpengaruh pada pengawas sekolah, akan tetapi sangat berpengaruh pada para kepala sekolah. Kepala sekolah lebih menitikberatkan pada konsep hubungan manusia seperti moral, kesatuan kelompok, kerja sama, dan dinamika organisasi informal. Sedangkan pengawas sekolah lebih menitikberatkan pada pengawasan hirarkhi, kekuasaan dan organisasi formal. Suatu tinjauan cara kerja dan publikasi organisasi oleh dua pola pemikiran seperti American

Association of School Administration, lebih menekankan pada anggaran biaya, politik, pengawasan, dan ketimpangan dari atas ke bawah. Sedangkan Association for Supervision and Curriculum Development, lebih menekankan pada partisipasi, komunikasi, dan tidak menekankan pada hubungan status kekuasaan.

Di samping Elton Mayo, tokoh lainnya seperti Abraham Maslow dan Frederick Herzberg memiliki pengaruh besar terhadap teori hubungan manusia. Maslow terkenal dengan teorinya “*Malow’s Hierarchy of Needs*”. Teori ini sangat populer dimana kebutuhan manusia diatur secara bertingkat-tingkat, dimulai dari kebutuhan yang paling rendah sampai kepada kebutuhan yang tertinggi. Menurut Maslow, tingkatan kebutuhan itu diurutkan sebagai berikut: (a) *Physiological Needs*, (b) *Safety Needs*, (c) *Social Needs*, (d) *Esteem Needs*, dan (e) *Self-actualization Needs*. Sedangkan Herzberg terkenal dengan teorinya yang diberi nama “*Herzberg’s Motivators and Hygines*”. Herzberg menemukan dua kelompok faktor yang mempengaruhi kerja seseorang. Motivators included: terdiri dari achievement, recognition, work itself, responsibility, and advancement and personal growth. Sedangkan *Hygienic include*, terdiri dari: *policies and administration, supervision, relations with supervisor, relations with peers, working conditions, and pay* (Hanson, 1991).

B. Manajemen Pendidikan Sebagai Sistem

1. Konsep Sistem dalam Pendidikan

Istilah sistem menurut Shrode & Voich (1974) berasal dari bahasa Yunani, yakni "*systema*", sedang *systema* mempunyai arti "suatu keseluruhan yang terdiri dari sejumlah bagian-bagian". Pengertian sistem dalam dunia keilmuan, lama kelamaan dipahami menjadi beraneka ragam, hal ini disebabkan adanya perbedaan selera, pengungkapan, disiplin ilmu, dan maksud penggunaan. MacRae (1985), mendefinisikan sistem adalah sebagai tata cara kerja yang saling berkaitan, yang bekerja sama membentuk suatu aktivitas atau mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Banghart & Trull (1973), mengemukakan sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang saling berkaitan yang secara bersama-sama diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat ditegaskan bahwa sistem adalah keseluruhan himpunan bagian-bagian yang satu sama lain berinteraksi dan bersama-sama melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu organisasi.

Bila pendidikan dipandang sebagai suatu sistem, maka apakah yang dimaksud dengan sistem itu?. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sistem pendidikan adalah suatu keseluruhan yang terbentuk dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan fungsional dalam mengubah masukan

menjadi hasil yang diharapkan. Sedangkan pendekatan sistem adalah cara-cara berpikir dan bekerja yang menggunakan konsep-konsep teori sistem yang relevan dalam memecahkan masalah. Sistem pendidikan nasional adalah satu keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Selanjutnya, jika dikaitkan dengan manajemen pendidikan, apakah yang dimaksud dengan manajemen pendidikan sebagai sebuah sistem? Manajemen pendidikan sebagai sistem memandang bahwa organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian/komponen-komponen yang saling berkaitan. Chester I Barnard menjelaskan dalam "*the functions of the executive*" bahwa tugas manajer adalah mengupayakan adanya suatu upaya kerjasama dalam organisasi dengan menyarankan pendekatan sistem sosial komprehensif dalam aktivitas "*managing*" (Gordon, dkk., 1990).

Bagian-bagian/komponen-komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Oleh karena itu harus disadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen yang lainnya. Dengan demikian berpikir dan bertindak sistem berarti tidak

memandang komponen secara parsial, tetapi saling terpadu satu sama lain secara sinergi.

Sinergi berarti bahwa keseluruhan lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagiannya (Sagala, 2000). Sistem yang sinergi adalah tiap-tiap unit atau bagian bekerja dengan serius dalam tatanannya dan menyadari secara penuh dan bertanggung jawab terhadap kemajuan sistem secara umum.

Sistem memiliki makna bahwa (1) suatu sistem terdiri atas bagian-bagian yang saling terkait satu dengan lainnya, (2) bagian-bagian yang saling berhubungan itu dapat bekerja dan berfungsi secara independen atau bersama-sama, (3) berfungsinya bagian-bagian tersebut ditunjukkan untuk mencapai tujuan umum dari keseluruhan (sinergi), (4) suatu sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan tersebut berada dalam suatu lingkungan yang kompleks (Siagian, 2006). Bagian-bagian sistem yang sering juga disebut komponen dapat dilihat serta interaksinya satu sama lain. Dengan melihat komponen-komponen yang saling berhubungan, maka akan diketahui kekurangan-kekurangannya yang selanjutnya ditetapkan sebuah langkah untuk memperbaiki komponen tersebut dan mengembangkannya.

Pandangan pendidikan sebagai suatu sistem dapat dilihat secara mikro dan makro. Secara mikro pendidikan dapat dilihat dari hubungan elemen peserta didik, pendidik,

dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Sedangkan secara makromenjangkau elemen-elemen yang lebih luas.

2. Manajemen Pendidikan di Sekolah Sebagai Sistem

Sebagai sebuah institusi pendidikan, sekolah merupakan sistem sosial yang kompleks, terdiri atas serangkaian komponen, baik dalam bentuk masukan (input) maupun proses yang kemudian diolah menjadi keluaran (output). Komponen input meliputi kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, bahan ajar, alat bantu, teknologi, ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan, kondisi lingkungan fisik maupun psikis, manajemen sekolah, serta kendali mutu. Adapun komponen proses meliputi pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan dalam bentuk kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan. Komponen output berupa hasil penilaian, hasil ujian, lulusan yang adaptif, kompetitif, dan terserap di pasar dunia kerja dan diterima di perguruan tinggi favorit. (Depdiknas, 2001). Commbs (dalam Fattah, 2001) menggambarkan komponen pokok sistem pendidikan, seperti dalam gambar 1 berikut.



Gambar 1. Diagram Komponen Pokok Sistem Pendidikan

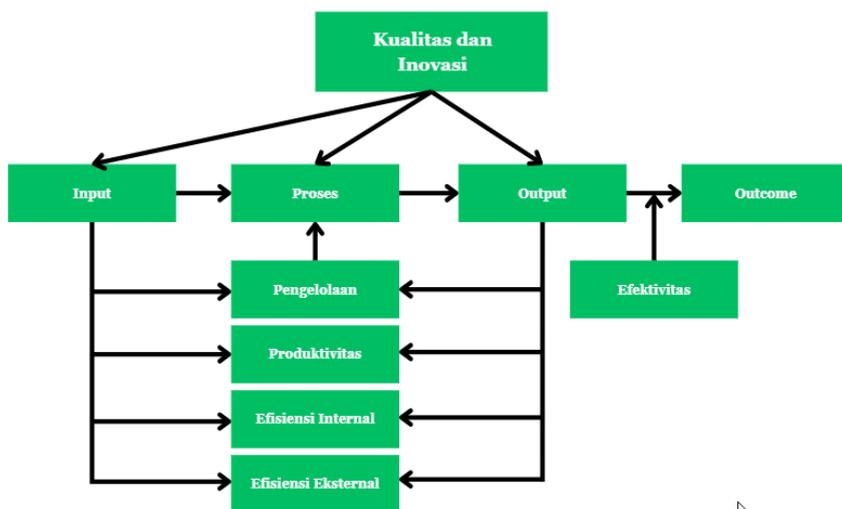
Secara lebih spesifik, Soetopo, Bafadal, Kusmintardjo (2004) Mutu input mencakup aspek: (1) personel, seperti kepala sekolah, guru, konselor, karyawan, peserta didik; (2) material: gedung dan perlengkapan, dana, materi, sarana, dan sebagainya; (3) operasional: struktur, kurikulum, peraturan, deskripsi tugas, mekanisme; dan (4) harapan: visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan. Karakteristik output, mencakup akademik, dan non akademik; dan karakteristik proses, mencakup (1) keefektifan proses belajar mengajar, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) manajemen yang efektif, dan (4) memiliki budaya mutu, (5) memiliki team work kompak, cerdas, dinamis, output pendidikan hasil

kolektif, bukan hasil individual, (6) memiliki kemandirian, (7) partisipasi warga sekolah dan masyarakat, (8) memiliki keterbukaan manajemen, (9) memiliki kemauan untuk berubah, baik fisik maupun psikologis, (10) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, (11) responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (12) sekolah memiliki akuntabilitas, dan (13) memiliki sustainabilitas.

Konsep peningkatan mutu tersebut sejalan dengan fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah dalam kerangka otonomi daerah, terutama di bidang pendidikan, yaitu dalam penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Karakteristik MPMBS atau MBS memiliki input pendidikan dengan ciri-ciri antara lain: (1) memiliki kebijakan mutu, (2) sumber daya tersedia, (3) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (4) fokus pada pelanggan, dan (5) manajemen yang tertata dan jelas. Dalam pengembangan manajemen kelembagaan harus dapat meningkatkan kualitas di berbagai komponen pendidikan (Jalal & Supriadi, 2001), agar ada jaminan kepastian tentang hasil (output) pendidikan (Slamet, 2006).

Bertolak dari uraian di atas, mutu pendidikan yang mencakup komponen input, proses, dan output, sangat ditentukan oleh ukuran karakteristik kinerja sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Slamet (2006:53), kinerja sekolah diukur dari efektifitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas

kehidupan kerjanya, surplusnya, dan moral kerjanya, seperti terlihat pada gambar 2 berikut.



Gambar 2. Kinerja Sekolah, diadopsi dari Slamet, 2006.

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran atau tujuan berdasarkan kuantitas, kualitas, waktu telah dicapai. Dalam bentuk persamaan efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Sekolah yang efektif pada umumnya menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling

berhubungan seperti disain, operasi, produk atau jasa dan pemeliharannya.

Produktivitas adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik input maupun output adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah barang atau jasa, tergantung pada jenis pekerjaan. Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output pendidikan (pencapaian belajar) dan input (sumber daya) yang digunakan untuk memroses guna menghasilkan output pendidikan (Coombs & Hallak, 1987:58). Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang di luar sekolah.

Inovasi adalah proses yang kreatif dalam mengubah input, proses, dan output agar dapat sukses dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan internal dan eksternal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap input, proses, dan output yang ada (Mulyasa, 2007). Kualitas kehidupan kerja adalah kinerja sekolah yang ditunjukkan oleh ukuran tentang bagaimana warga sekolah merasakan hal-hal seperti: pekerjaannya, kemanfaatannya, kondisi kerjanya, kesan terhadap atasan maupun kolega kerja, peluang untuk maju, pengembangan,

kepastian, keselamatan dan keamanan, dan imbal jasa. Sedangkan moral kerja, adalah tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh etika kerjanya, kedisiplinannya, kejujurannya, kerajinannya, komitmennya, tanggung jawabnya, hubungan kerjanya, daya adaptasi dan antisipasinya, motivasi kerjanya, dan jiwa kewirausahaannya.

Menurut (Danim, 2007), secara kongkret beberapa langkah yang dapat dilakukan sekolah untuk membangun sistem yang mapan, antara lain:

- a) Penguatan eksistensi kelembagaan, diantaranya adalah sekolah melakukan sosialisasi kepada semua pihak tentang inovasi-inovasi baru, dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang sama, yang pada akhirnya akan memberikan dukungan kepada sekolah.
- b) Penguatan manajemen sekolah, diantaranya adalah melakukan restrukturisasi dan reorganisasi intern sekolah (apabila dipandang perlu) sebagai bentuk pengembangan dan pemberdayaan potensi sekolah. Hal ini kemudian ditindaklanjuti dengan pemberian tugas dan tanggung jawab yang lebih luas, dengan tujuan untuk lebih mempermudah dalam mengelola sekolah.

- c) Penguatan input sekolah, diantaranya adalah melengkapi berbagai fasilitas (perangkat keras dan lunak) manajemen sekolah, sesuai kebutuhan sekolah sehingga dapat diimplementasikan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang berbasis ICT.
- d) Penguatan kerjasama, yaitu dengan membangun jaringan yang lebih luas kepada berbagai pihak.
- e) Melakukan rekulturisasi dalam "kehidupan" sekolah dan menciptakan iklim akademik yang kondusif untuk menciptakan suasana yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggungjawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi;
- f) Meminimalkan permasalahan yang timbul di sekolah, melalui penguatan rasa kekeluargaan dan kebersamaan untuk memajukan sekolah. Di samping itu, perlu didukung oleh pola kepemimpinan yang kuat, tangguh, demokratis dan relevan sesuai tuntutan perkembangan zaman.

Diharapkan melalui penataan awal sistem yang kuat dalam penyelenggaraan sekolah, akan mempermudah melaksanakan koordinasi, regulasi, pengorganisasian, dan pencapaian ketahanan penyelenggaraan sekolah. Ciri-ciri sistem sekolah yang baik antara lain adalah: (a) terdapat iklim

atau atmosfer akademik sekolah yang kondusif, (b) "culture" sekolah mampu mendorong menciptakan kedisiplinan dan tanggungjawab tinggi, (c) terdapat penataan tugas dan tanggungjawab yang jelas bagi warga sekolah, (d) tidak mudah tergoyahkan oleh permasalahan yang timbul di internal sekolah maupun pengaruh dari luar sekolah, (e) terdapat jalinan kerjasama kuat dengan pihak lain, (f) didukung oleh penerapan ICT dalam manajemen sekolah, (g) didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan (h) memiliki tingkat sustainabilitas tinggi. Berpijak dari sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari komponen masukan-proses-keluaran (*input-process-output*), maka berbagai upaya yang ditempuh sekolah agar bangunan sistem (*input-process-output*) tersebut dapat saling terkait, mendukung, berkesinambungan, mantap dan memiliki jalinan yang kuat sebagai suatu sekolah, maka sekolah perlu menjalankan berbagai program.



BAB IV. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN DESENTRALISASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM KONTEKS MBS

A. Dasar Pikiran Dan Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.

1. Dasar Pikiran Manajemen Berbasis Sekolah.

Sejak beberapa waktu terakhir, dikenalkan dengan pendekatan "baru" dalam manajemen sekolah yang diacu sebagai manajemen berbasis sekolah (MBS) atau school based management. Metode ini antara lain dikembangkan dari keberhasilan Amerika Serikat mengembangkan MBS di negaranya. Tahun 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *School Based Management, a Strategy for Better Learning*. Munculnya gagasan ini karena ketidakpuasan para pengelola pendidikan

pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri.

Sekolah selama ini hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam perspektif teoritis dan praktis relatif baru populer di Indonesia. Naskah akademik mengenai MBS yang disajikan dalam bentuk buku dan artikel ilmiah versi bahasa Indonesia relatif masih terbatas jumlahnya, setidaknya baru banyak bermunculan akhir-akhir ini. Secara esensial, MBS antara lain menawarkan diskursus tempat sekolah dapat tampil secara relatif otonom, dengan tidak mereduksi peran pemerintah, terutama dibidang pendanaan. Hasil penelitian Balitbang Depdikbud pada tahun 1991 yang menemukan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi

kualitas pendidikan, serta hasil penelitian dari BPPN bekerjasama dengan Bank Dunia, yang menemukan bahwa faktor-faktor manajemen berbasis sekolah menentukan keberhasilan proses belajar mengajar.

MBS merupakan konsekuensi logis dari diberlakukannya desentralisasi politik, yang juga bermakna desentralisasi pendidikan. Sebuah kebijakan yang diinstitusikan sejak tahun 1999 (UU No. 22/1999) hingga kini (UU No. 32/2004) yang membagi Kewenangan Pemerintah (Pusat), Propinsi, dan Kabupaten/Kota sebagai Daerah Otonom. Esensi MBS adalah otonomi sekolah plus pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Pengambilan keputusan partisipatif adalah cara mengambil keputusan yang melibatkan kelompok-kelompok kepentingan sekolah, terutama yang akan melaksanakan keputusan dan yang akan terkena dampak keputusan. Tujuan MBS adalah untuk memandirikan/ memberdayakan sekolah.

Dasar pemikiran dari MBS diartikulasikan oleh Carnegie Foundation (Hanson, 1991), yaitu: (1) sentralisasi yang terlalu berlebihan, pengawasan secara birokratik terhadap sekolah-sekolah mesti diakhiri, (2) kepemimpinan lokal yang efektif adalah sangat penting, dan (3) tiap sekolah

harus diberi kebebasan dan persyaratan yang fleksibel untuk merespon secara kreatif tujuan pendidikannya secara menyeluruh guna memenuhi kebutuhan para siswa. Gerakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu pengalihan otoritas pengambilan keputusan atau mengurangi cara-cara pengambilan keputusan secara terpusat yang sudah menjadi kebiasaan di masa lalu.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu: kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung (Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah), juga sama dengan istilah "swa", misalnya, swakelola, swasembada, swadana, swakarya, swalayan, dan sebagainya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan

bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Untuk mencapai otonomi sekolah, diperlukan suatu proses yang disebut "desentralisasi". Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan pendidikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, dari pemerintah Dati I ke Dati II, dari Dati II ke ke sekolah, dan bahkan dari sekolah ke guru, tetapi harus tetap dalam kerangka pendidikan nasional. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa pendidikan yang diatur secara "sentralistik" menghasilkan fenomena-fenomena sebagai berikut: lamban berubah/beradaptasi, bersifat kaku, normastif sekali orintasinya karena terlalu banyak lapis-lapis birokrasi, tidak jarang birokrasi mengendalikan fungsi dan bukan sebaliknya, uniformitas telah memasung kreativitas.

Kehadiran pola manajemen berbasis pada sekolah atau MBS tampaknya membawa angin segar di tengah-tengah kesumiran masyarakat akan kinerja pendidikan persekolahan kita akhir-akhir ini. Kinerja pendidikan kita selama ini mendapat sorotan khususnya dari sisi pandang mutu masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Meski begitu masyarakat telah menerima esensi urgensi pendidikan persekolahan sebagai wahana proses kemanusiaan dan pemanusiaan ideal. Setidaknya pada tingkat kemampuan yang ada, mereka memahami bahwa kontribusi lembaga

persekolahan itu adalah signifikan dalam pencapaian misi negara mendidik generasi muda harapan bangsa.

Meskipun dari berbagai analisis bahwa penerapan MBS penting, namun di sisi lain desentralisasi dinilai banyak pihak belum dapat menjamin upaya peningkatan mutu pendidikan. Penyebabnya adalah karena implementasi desentralisasi masih menimbulkan berbagai kekhawatiran, seperti konsentrasi kekuasaan pada beberapa orang atau golongan seperti pada sistem sentralistik, ketidakadilan dan ketidakjujuran malah lebih sentralisasi (Hamidjojo, 2000). Oleh karena itu, menurut Nurhadi (2004), pergeseran wewenang yang begitu besar sebagai dampak dari desentralisasi pemerintah seharusnya diikuti dengan pergeseran paradigma dalam seluruh aspek manajemen pendidikan tingkat persekolahan di daerah yang semua dikelola secara lebih sentralistik sekarang harus lebih didesentralistik. Di samping itu, ada kemungkinan desentralisasi pendidikan justru dapat menimbulkan jurang yang makin lebar antara si kaya dan si miskin (Tilaar, 2000). Melihat berbagai fenomena desentralisasi tersebut, maka *"desentralization is necessary but not sufficient to improve the quality of education"* (Tilaar, 2000:88).

Dikembangkan manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school-based management* (SBM) sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah menuntut terjadinya perubahan dalam manajemen sekolah (Jalal & Supriadi,

2001). Ditjen Dikdasmen Depdiknas memilih nama resmi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) atau *school-based quality improvement* untuk memberikan tekanan pada peningkatan mutu, lebih dari sekedar adanya kewenangan sekolah untuk pengambilan keputusan. Apapun namanya, pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan. MBS adalah suatu alternatif dari pola pengelolaan sekolah dengan kewenangan yang besar diletakkan pada tingkat lokal/sekolah.

MPMBS pada dasarnya adalah MBS yang telah secara khusus diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan (*quality-improvement oriented SBM*). Jadi, sasaran MPMBS tidak berhenti hanya pada upaya mempertahankan keberadaan sekolah – yang masih cukup banyak di Indonesia, baik sekolah negeri maupun swasta – melainkan sudah mengarah pada mutu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua sekolah pada dasarnya dapat melaksanakan MBS, tetapi tidak semua sekolah bisa mengimplementasikan prinsip-prinsip MPMBS bila prasyarat dasarnya belum terpenuhi (Danim, 2007)

2. Pengertian dan Prinsip MBS.

Terdapat berbagai istilah yang dipakai berkaitan dengan Manajemen Berbasis sekolah (*School Based*

Management). Dalam berbagai literatur, istilah-istilah yang digunakan dalam membahas *School Based Management*, adalah: *Shared Decision Making*, *Site Based Management*, *School-based Decision Making*, *Self-Managing School*, *School Empowerment*, *Shared Governance*, *School-based Governance*, *Decentralized Authority*, *School-siteAutonomy*, *Responsible Autonomy*, dan *Administrative Decentralization* (Lindquist & Mauriel, 1989; Hanson, 1991; Caldwell & Spinks, 2003).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakekatnya adalah pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel sekolah, maupun anggota masyarakat. Dengan demikian, penerapan MBS akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi. Artinya, fungsi-fungsi manajemen sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat/dinas pendidikan propinsi/dinas pendidikan kabupaten/kota, sebagian dari fungsi itu dapat dilakukan oleh sekolah secara profesional (Depdiknas, 2000:5). Pada intinya, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM), merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif.

Apa yang dimaksud dengan MPMBBS? Secara konseptual MPMBBS dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara

otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi melibatkan semua *stakeholders* sekolah. Sesuai dengan konsep tersebut, MPMBS itu pada hakekatnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri. Oleh karena sebagai pemberian otonomi, maka banyak sekali pakar manajemen pendidikan dari berbagai negara yang menyebut MPMBS atau MBS sebagai otonomi sekolah, atau kewenangan yang didesentralisasikan tidak saja ke tingkat kabupaten dan kota, melainkan juga sampai ke sekolah.

David (1989) misalnya, mendefinisikan MPMBS sebagai otonomi sekolah yang dibarengi dengan pembuatan keputusan secara partisipatori. Demikian pula Wohlstetter & Mohrman. (1994), mengartikan MBS sebagai strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual. MBS memberi kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personel, dan kurikulum. Senada dengan pendapat di atas, The World Bank (2007) memformulasikan bahwa MBS adalah pemberian otonomi dan kewenangan pada tingkat sekolah. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan kegiatan operasional

sekolah diserahkan kepada kepala sekolah, para guru, orang tua, para siswa, dan anggota masyarakat lainnya.

Menurut Caldwell (2003), MBS adalah pemberian kewenangan secara sistematis ke pihak sekolah berupa kekuasaan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting yang berhubungan dengan kegiatan operasional sekolah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, kebijakan, kurikulum, standar, dan tanggung jawab, sehingga mengurangi beban pemerintah pusat. Sedangkan Depdiknas yang menyebut MBS dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), diartikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2003).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa MBS menekankan tanggung jawab terhadap sekolah dan orang yang menerima layanan pendidikan (pengguna jasa) harus ikut andil dalam pengambilan keputusan pada tingkat sekolah. Oleh karena itu muncullah kesadaran tentang pentingnya keterlibatan seluruh *stakeholders* sekolah dalam pengambilan keputusan. Pentingnya keterlibatan warga sekolah atau *stakeholders* dalam pengambilan keputusan sekolah dengan pertimbangan bahwa merekalah yang memahami karakteristik sekolah dan lebih mengetahui

kebutuhan sekolah, sehingga dapat menetapkan prioritas kegiatan secara efektif. Melalui model MBS akan menunjang terjadinya efisiensi penyelenggaraan administrasi sekolah. Selain itu, pengalokasian sumber daya yang dilaksanakan oleh sekolah sendiri akan lebih optimal penggunaannya, karena sekolah lebih mengetahui sumber daya yang dibutuhkan dalam memenuhi kebutuhan peserta didiknya. Efisiensi administrasi tingkat sekolah juga akan terwujud manakala masyarakat dan *stakeholders* sekolah terlibat secara langsung dalam membuat keputusan.

Dampak perubahan pola manajemen dari sentralisasi ke desentralisasi terhadap sekolah menurut Depdiknas (2000), adalah: (1) sekolah bersifat otonom dan berkedudukan sebagai unit utama (selama ini sekolah ditempatkan sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan sekolah bersifat marginal), (2) personel sekolah dan anggota masyarakat dapat meninggalkan perilaku rutinitas dengan menunjukkan perilaku mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistik, kooperatif, luwes, dan profesional; dan (3) peran sekolah yang selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi diri tinggi (*self-motivator*). Sekolah yang otonom dapat berjalan secara lebih efisien dan efektif jika otonomi yang ditetapkan dan diinginkan dapat dilaksanakan (Bush, 1995:68).

Hasil penelitian internasional juga cenderung mendukung ide bahwa otonomi bermanfaat bagi sekolah dan muridnya. Penelitian Gaziel (dalam Bush & Coleman, 2008) di Israel misalnya, menunjukkan bahwa desentralisasi dianggap dapat meningkatkan otonomi di beberapa aspek penting manajemen sekolah. Sekolah-sekolah yang diberi wewenang luas dalam membuat keputusan internal, membuat staf sekolah otonom dalam pembuatan keputusan dengan mempertimbangkan kebutuhan sekolah, pengembangan staf, desain kurikulum, dan sebagainya, kemudian sekolah-sekolah lain yang belum diberi keleluasaan wewenang terdorong untuk melakukan hal yang serupa.

Studi yang dilakukan *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) terhadap *self-management* di sembilan negara sebagaimana dikemukakan oleh Thomas & Martin (1996), mendapat sambutan yang baik dan diharapkan dapat bermanfaat, sebagai berikut:

Otonomi yang luas di sekolah menggiring pada peningkatan keefektifan sekolah melalui fleksibilitas pemanfaatan sumber-sumber daya; pada pengembangan profesionalitas di setiap tingkat sekolah; pada peningkatan pengetahuan sekolah dan orang tua murid; pada kemampuan peningkatan finansial; pada perencanaan sekolah yang menyeluruh dan implementasi yang tepat sesuai dengan prioritas yang didasarkan pada data tentang siswa dan kebutuhan mereka (Bush & Coleman, 2008:14-15).

Berdasarkan uraian di atas, secara operasional MBS dapat didefinisikan sebagai: "keseluruhan proses

pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan”. Istilah ”komponen” mencakup kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, dan keuangan. Istilah ”dikelola sendiri” adalah *self-managing*, berarti dirancang sendiri (*self-design* atau *self-planning*), diorganisasikan sendiri (*self-organizing*), diarahkan sendiri (*self-direction*), dan dikontrol/dievaluasi sendiri (*self-control*). Kemandirian yang dimaksudkan bukan diartikan kebebasan penuh, akan tetapi tetap diperlukan adanya mekanisme kontrol dari pemerintah. Sedangkan yang dimaksud dengan ”pihak terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan” adalah kepala sekolah, guru, orang tua siswa, masyarakat sekitar sekolah, perusahaan yang akan memakai lulusan sekolah.

3. Tujuan MPMBS atau MBS

MBS menurut Chapman (1990:104), merupakan suatu pendekatan politik yang bertujuan mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan dan peningkatan partisipasi sekolah dan masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah. Tujuan MBS mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam wmpat hal: (1) meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf; (2) meningkatnya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan

di sekolah; (3) munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber-sumber belajar; dan (4) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan *stakeholders*. Desain pengelolaan sekolah menggunakan model MBS ini bertujuan memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah memperbaiki kinerja sekolah mencakup kepemimpinan sekolah, profesionalisme guru, layanan belajar peserta didik yang bermutu, manajemen sekolah yang bermutu, partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat. Penerapan model MBS bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi, sehingga setiap unsur dapat berperan dalam meningkatkan kualitas sekolah, efisiensi dan efektifitas manajemen sekolah dengan memodifikasi struktur pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan seterusnya ke sekolah yang mendorong pemberdayaan sekolah.

Penerapan model MBS menurut Satori (2001), bertujuan: (1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya dan potensi yang tersedia; (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah; dan (4) meningkatkan kompetisi yang sehat

antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

Direktorat Jendral Pendidikan dasar dan Menengah (2000:10) mengatakan, bahwa MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya, sekolah diharapkan:

- a) Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya untuk kemudian dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah.
- b) Sekolah dapat mengembangkan sendiri program-program sesuai dengan kebutuhannya.
- c) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah; serta
- d) Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Levacic (1995) mengidentifikasi tiga tujuan manajemen berbasis sekolah, yaitu: (1) efisiensi, (2) keefektifan, dan (3) tanggung jawab. *Pertama*, dengan MBS, proses peningkatan mutu pendidikan akan berlangsung secara efisien, terutama

dalam penggunaan sumber daya manusia. *Kedua*, dengan MBS, mutu pendidikan di sekolah dapat meningkat melalui peningkatan kualitas pembelajaran. *Ketiga*, dengan MBS, respon terhadap siswa lebih besar.

Apabila unsur-unsur yang terlibat di sekolah memahami dan berkontribusi terhadap keberhasilan sekolah, maka model MBS memberikan peluang pada guru dan kepala sekolah mengelola sekolah menjadi lebih efektif, karena rasa memiliki semakin tinggi menimbulkan sikap pemanfaatan yang lebih baik terhadap sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan hasil dan pengelola sekolah yang mempunyai kendali akuntabilitas terhadap lingkungan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan bahwa MBS bertujuan: (1) menjamin terselenggaranya pelayanan belajar yang bermutu dan pemanfaatan sumber-sumber belajar yang tersedia di sekolah secara optimal; (2) meningkatkan transfer ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa yang berbudaya menggunakan strategi dan fasilitas yang memungkinkan untuk itu; (3) meningkatkan mutu sekolah dengan memantapkan kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola sekolah mengacu pada kebijakan strategis pemerintah berkaitan dengan standar pendidikan nasional; (4) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan kepedulian masyarakat maupun *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan

melalui penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan dengan mengakomodasi aspirasi bersama, baik internal sekolah maupun eksternal; (5) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua , masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah, dan (6)meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Manfaat menggunakan model MBS menurut Satori (2001), yakni: (1) sekolah dapat megoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya , karena bisa lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi; (2) sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembganya , khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat luas; (3) pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat lebih memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi penyelenggaraan program sekolahnya; (4) penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif apabila masyarakat turut serta mengawasi dan membantu memenuhi kebutuhan sekolah; (5) keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.; (6) sekolah bertanggung jawab terhadap mutu pendidikannya kepada pemerintah, peserta didik, orang tua dan masyarakat; (7) sekolah dapat bersaing dengan sehat

untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan (8) sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang senantiasa berubah dengan pendekatan yang tepat dan cepat.

4. Prinsip-Prinsip MBS.

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep MBS, yaitu: (1) partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan sekolah yang melibatkan konstituen sekolah akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konstituen itu, (2) otoritas didelegasikan *from the school board to central administration to the school building to the site council*, dan (3) implementasi sistem pembuatan keputusan terdesentralisasi akan mendatangkan sumber-sumber pembiayaan secara signifikan (Lindquist & Mauriel, 1989). Otonomi dan kewenangan sekolah yang memadai dapat meningkatkan efektivitas sekolah serta memberikan beberapa keuntungan, seperti: (a) kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua siswa, dan guru, (b) pemanfaatan sumber daya lokal menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan sekolah, (c) keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah, dan (d) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, mengelola sekolah, merancang ulang sekolah, dan melakukan perubahan terencana (Sagala, 2004).

Model MBS pada prinsipnya sekolah memperoleh delegasi kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat disertakan secara optimal, dengan sendirinya akan jauh dari birokrasi yang sentralistik. Kemudian menjadikan sekolah memperoleh kewajiban, kewenangan dan tanggung jawab yang tinggi dalam meningkatkan kinerja sekolah terhadap setiap pihak yang berkepentingan.

Sejalan dengan prinsip tersebut, sekolah memiliki kewenangan menetapkan sumber belajar, fasilitas dan alat pelajaran yang diperlukan seperti buku pelajaran, alat peraga dan media pendidikan, dan melakukan pertumbuhan jabatan guru maupun tenaga kependidikan guna meningkatkan kinerja sekolah. Pada prinsipnya model MBS adalah reformasi manajemen sekolah dilakukan untuk memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*), profesionalisme, dan tanggung jawab (*accuntability*) yang tinggi juga transparansi untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Prinsip umum yang patut menjadi pedoman menurut Satori (2001), adalah: (1) memiliki visi, misi dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan, khususnya mutu peserta didik sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing; (2) berpijak pada "*power sharing*" (berbagai kwenangan) pengelolaan pendidikan sepatutnya berlandaskan pada keinginan saling mengisi, saling membantu dan menerima berbagai kekuasaan/kewenangan sesuai fungsi dan peran masing-masing; (3) adanya profesionalisme semua bidang

dan berbagai komponen baik para praktisi pendidikan, pengelola, dan manajer pendidikan lainnya termasuk profesionalisme Dewan Pendidikan di Kabupaten/Kota maupun Komite Sekolah di satuan pendidikan; (4) meningkatkan partisipasi masyarakat yang kuat termasuk orang tua peserta didik; (5) komite sekolah sebagai institusi dapat menopang keberhasilan visi dan misi sekolah; dan (6) adanya transparansi dan akuntabilitas manajemen sekolah baik dilihat dari akuntabilitas manajemen maupun akuntabilitas finansial.

5. Karakteristik MBS

MBS memiliki karakteristik sama dengan sekolah efektif, yaitu: (1) memiliki output (prestasi belajar dan manajemen sekolah yang efektif) yang diharapkan oleh visi dan misi; (2) efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi; (3) peran kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia; (4) lingkungan dan iklim belajar yang nyaman, tertib dan nyaman (*enjoyable learning*), sehingga manajemen sekolah lebih efektif; (5) analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, dan imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya, sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik; (6) pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap keberhasilan program yang

telah dilaksanakan; dan (7) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar.

Sagala (2007:78), menegaskan bahwa karakteristik MBS, adalah: (1) prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif; (2) kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa *entrepreneurship*; (3) menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat; (4) senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik; (5) melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan evaluasikinerja sesuai visi dan misi untuk mencapai tujuan dan target sekolah; (6) kesejahteraan personel sekolah yang cukup; (7) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan; dan sebagainya.

B. Desentralisasi Manajemen Pendidikan dalam Konteks MBS.

1. Otonomi atau Desentralisasi Manajemen Pendidikan

Otonomi (swakelola) dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri secara independen menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah. Sedangkan partisipatif adalah suatu cara pengambilan keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan

demokratik, yaitu warga sekolah didorong untuk terlibat aktif secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap mutu dan pencapaian tujuan sekolah.

Pengelolaan pendidikan yang sentralistik selama ini sangat memungkinkan untuk terjadinya pembangunan di seluruh tanah air yang kurang aspiratif atau sentimen aspirasi lokal, kurang partisipatif, dan birokrasi yang terlalu panjang, sehingga memberikan peluang bagi terjadinya pemborosan dan “kebocoran” anggaran (Bafadal, 2006). Guna mengantisipasi dugaan tersebut maka diberlakukan kebijakan tentang otonomi daerah, otonomi pendidikan sampai otonomi sekolah. Otonomi sekolah menyangkut segala kebijakan yang dibutuhkan untuk melaksanakan wewenang, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pendanaan, dan evaluasinya. Strategi administratif dalam konsep otonomi sekolah berupa kebijakan operasional yang bersifat implementatif untuk melaksanakan suatu fungsi pendidikan.

Konsep otonomi sekolah merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga tinggi (negara) sampai ke tingkat sekolah (guru kelas) yang menuntut kesiapan pengelola berbagai level untuk melakukan peran sesuai dengan kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawabnya. Desentralisasi menurut UU No. 32/2004 tidak lagi hanya berupa konsep, akan tetapi telah diimplementasikan pada semua tingkatan manajemen. Ada berbagai alasan yang

mendorong perlunya desentralisasi pendidikan dan manajemen pendidikan. Nur (2001) menyimpulkan rasionalisasi desentralisasi manajemen pendidikan ke dalam tiga aspek, yaitu; (a) administratif, (b) politik, serta (c) ideologi dan filsafat. Inti dari pendapat tersebut dikemukakan sebagai berikut:

Pertimbangan administratif menitikberatkan perhatian pada efisiensi pencapaian tujuan pendidikan dan berupaya menghilangkan kelambanan dalam praktek manajemen pendidikan. Sentralisasi telah menimbulkan sikap patuh yang pasif (*passive conformity*), yaitu adanya keterikatan secara kaku kekhawatiran dalam melaksanakan tugas sehingga berkurang sikap inovatif.

Secara politis perkembangan zaman menuntut adanya keikutsertaan dan wewenang daerah dalam pengambilan keputusan, yang jika dipertahankan sistemnya dapat berdampak munculnya kekacauan.

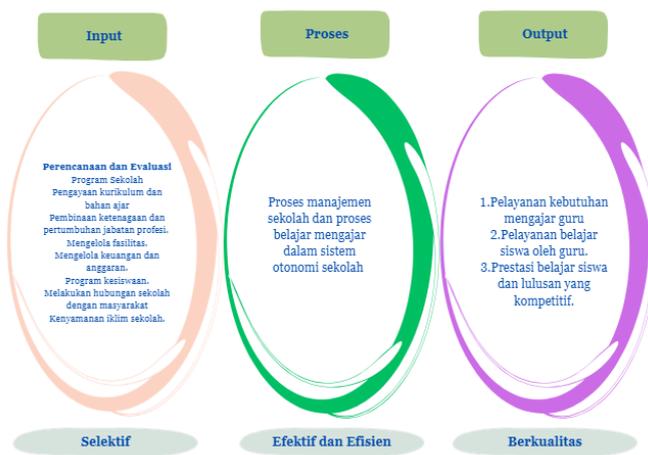
Secara ideologi dan filsafat munculnya desentralisasi didasarkan atas keyakinan pemberian otonomi yang lebih mendorong tercapainya tujuan yang diinginkan baik oleh individu maupun masyarakat.

Di samping faktor-faktor di atas, menurut Soetopo (2004) terdapat beberapa faktor yang mendorong desentralisasi di bidang pendidikan di Indonesia, yaitu (1) terjadinya tuntutan reformasi di segala bidang, termasuk

bidang pendidikan, (2) kurangnya persaingan antar daerah dalam memajukan pendidikan karena tuntutan nasional yang seragam, (3) tuntutan masyarakat untuk mandiri sesuai dengan kemampuan daerah untuk menyelenggarakan dan memajukan bidang pendidikan, (4) ketidaksesuaian tuntutan nasional dengan potensi sumber daya di daerah, (5) adanya ketergantungan daerah kepada pemerintah pusat atas pendanaan, kurikulum, fasilitas, sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan, (6) kurangnya kreativitas daerah, sekolah, dan apalagi dari personel penyelenggara dan pelaksana pendidikan, akibat rasa takut melanggar aturan dari pihak atasan, dan (7) kurangnya kemandirian lembaga pengelola dan pelaksana pendidikan karena besarnya ketergantungan kepada pemerintah pusat.

Otonomi sekolah atau desentralisasi pendidikan dilaksanakan dalam konteks MBS (*School Based Management*) dengan mengikutsertakan masyarakat bertanggung jawab atas kelancaran pengelolaan sekolah. Sedangkan SDM yang menjadi output pendidikan adalah semua lulusan persekolahan pada semua jenjang dan jenis sekolah. Keefektifan MBS akan terwujud jika pengelola pendidikan mampu memberdayakan sumber daya sekolah dan stakeholders dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum yang dilakukan sekolah.

Fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah sebagaimana digambarkan di bawah, input sumber daya manusia terutama sekali kualifikasi guru dan ukuran kelas patut mendapat pertimbangan dimasukkan dalam proporsi yang besar. Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia (perangkat lunak maupun perangkat keras) karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses menjadi sesuatu yang lain dari hasil proses yang disebut output. Sedangkan output merupakan kinerja atau prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah (pelayanan belajar dan manajemen sekolah yang profesional). Input, proses dan output dapat diukur dari segi kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, inovasi, dan moral kerja.



Gambar 3. Otonomi Manajemen Sekolah dan Desentralisasi Fungsi Manajemen Sekolah. Diadopsi dari Sagala (2007)

2. Implementasi Manajemen Mutu Melalui Konsep MPMBS, Penerapannya dalam Otonomi Pendidikan

MPMBS (MBS) merupakan model desentralisasi dalam bidang pendidikan, khususnya untuk pendidikan dasar dan menengah diyakini sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks penyelenggaraan persekolahan saat ini, konsep MPMBS dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Umaedi (1999) mengungkapkan, bahwa ada dua hal yang menjadi landasan mengapa peningkatan mutu pendidikan di Indonesia harus dilakukan dengan menggunakan pendekatan MPMBS. Alasannya, adalah:

Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi, bahwa bilamana semua input pendidikan telah terpenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori "education production function" (Hanushek, 1979:352) tidak berfungsi sepenuhnya

di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

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

Lebih lanjut Umaedi (1999) mengungkapkan, bahwa konsep MPMBS adalah konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara tiga pihak yang terkait dengan penyelenggaraan persekolahan, yaitu sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing. MPMBS ini berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada.

Apabila ditelusuri secara historis, MPMBS ini berasal dari pengembangan konsep *effective school* yang intinya adalah melakukan perbaikan proses pendidikan (PBM) di sekolah (Koswara & Triatna, 2009). Kata mutu dalam MPMBS memiliki makna mutu proses dan mutu hasil. "Proses pendidikan" yang bermutu melibatkan berbagai input,

seperti: bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi, sarana prasarana, dan sumber daya lainnya, serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu . Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa prestasi akademik maupun non akademik. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Untuk mencapai mutu yang diharapkan dalam otonomi pendidikan atau desentralisasi manajemen pendidikan tersebut, maka diperlukan sejumlah persyaratan dalam penerapannya. Hamidjojo (2000) mengemukakan empat persyaratan krusial yang perlu diperhatikan, yaitu:

Pertama, pola dan asas kerja harus demokratis berlandaskan nilai-nilai dasar desentralisasi. Dalam menerapkan desentralisasi harus mampu menghapus segala bentuk diskriminasi politik, ekonomi, sosial budaya, pendidikan, SARA dan eksekutif-anarcho-ethnocentrism.

Kedua, pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan harus menjadi tujuan utama, bukan semata-mata kewibawaan atau kekuasaan pemerintah daerah. Otonomi pada hakikatnya untuk memandirikan seseorang atau suatu lembaga atau suatu daerah, karena itu yang diperlukan adalah usaha empowerment. Manajemen desentralisasi bukan hanya

memperhatikan stakeholders tetapi harus berfokus pada peran serta seluruh lapisan masyarakat. Oleh karena itu perlu dibangun mekanisme hubungan kerja antar komponen strategis di daerah dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.

Ketiga, pelayanan harus lebih cepat dan efisien. Kualitas pelayanan yang diberikan mestinya dapat menghapus persepsi negatif dari penerapan sistem sentralisasi dalam dunia pendidikan selama ini.

Keempat, keanekaragaman aspirasi dan nilai serta norma lokal harus dihidupkan sebagai akar yang kokoh demi tegaknya sistem pendidikan nasional dan tercipta kesatuan.

Desentralisasi di bidang manajemen pendidikan membawa implikasi terhadap ruang lingkup (substansi), proses, dan konteks pembangunan pendidikan, dan pada implementasinya dalam bidang pendidikan memerlukan model-model yang relevan sesuai dengan konteks dan karakteristik pemerintahan daerah (Irianto & Sa'ud, 2009). Dalam aspek ini, Irianto & Sa'ud menyimpulkan ada tiga model desentralisasi pendidikan, yaitu: (1) manajemen berbasis lokasi, (2) pengurangan administrasi pusat, dan (3) inovasi kurikulum. Model manajemen berbasis lokasi ialah model yang dilaksanakan dengan meletakkan semua urusan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah. Model pengurangan administrasi pusat, merupakan konsekuensi dari model pertama. Pengurangan administrasi pusat diikuti

dengan peningkatan kewenangan dan urusan pada masing-masing sekolah. Model ketiga, inovasi kurikulum menekankan pada inovasi kurikulum sebesar mungkin untuk meningkatkan kualitas dan persamaan hak bagi semua peserta didik.

Berdasarkan model desentralisasi pendidikan tersebut, maka substansi desentralisasi dalam bidang manajemen pendidikan, paling sedikit menurut Nurkolis (2003) berkenaan dengan aspek-aspek: (1) perundang-undangan pendidikan, (2) struktur organisasi dan kelembagaan pendidikan, (3) pengembangan kurikulum pendidikan, (4) profesionalisasi tenaga kependidikan, (5) sarana dan prasarana pendidikan, dan (6) pembiayaan pendidikan.

Dalam konteks MPMBS, maka model tersebut dapat diterjemahkan, sebagai berikut:

Pertama, dengan perhatian terhadap pelanggan, berarti sekolah mengidentifikasi keinginan dan harapan para orang tua akan mutu sekolah. Apakah mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah telah memenuhi keinginan dan harapan orang tua? Adakah kelemahan-kelemahan dalam proses pendidikan di sekolah yang dirasakan oleh orang tua? Dengan kata lain, langkah pertama MPMBS, adalah:

- a) Menyusun profil pendidikan sebagaimana diharapkan oleh masyarakat pengguna jasa pendidikan.

- b) Merumuskan kondisi pendidikan yang ada selama ini, baik kelemahan-kelemahan maupun kelebihan-kelebihannya.
- c) Analisis kemungkinan-kemungkinan atau peluang pemecahan kelemahan-kelemahan sekolah sesuai dengan kondisi yang dimiliki sekolah yang bersangkutan.

Kedua, sekolah menyusun aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan dalam rangka mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki sekolah. Aktivitas-aktivitas yang dimaksud, misalnya pengadaan buku bacaan, melatih guru, menambah ruang kelas, menambah fasilitas komputer, dan sebagainya. Secara keseluruhan harus direncanakan sesuai dengan atau berbasis pada kondisi yang bersangkutan.

Ketiga, dengan keterlibatan total, berarti dalam rangka keseluruhan proses peningkatan mutu pendidikan dituntut partisipasi aktif dan mandiri dari semua pihak, seperti kepala sekolah, guru, laboran, pesuruh, pustakawan, dan juga orang tua dan masyarakat. Partisipasi tersebut baik dalam bentuk pemikiran, tenaga, dan juga dalam hal keuangan



BAB V. MANAJEMEN STRATEGIS, KINERJA SEKOLAH DAN KEEFEKTIFAN SEKOLAH

A. Manajemen Strategis Dan Kinerja Sekolah

1. Manajemen Strategis

a) Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis menurut Blocher & Lin (dalam Sagala, 2007:128) adalah *"the development of sustainable competitive position in wich the firm's competitive provides continued success"*. Manajemen strategis menurut Ansoff (1990), biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis. Pendapat ini diperkuat oleh David (1999) dan Akdon (2006), yang memandang bahwa manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*eavluting*) keputusan-

keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya di masa datang. Nawawi (2005), mengartikan manajemen strategis sebagai proses atau suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Dari sudut etimologis (asal kata), penggunaan kata strategis dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi. Rancangan yang bersifat sistematis itu di lingkungan sebuah organisasi disebut “Perencanaan Strategis”. Dalam implementasinya, strategi digerakkan dengan melakukan evaluasi strategi dan mengontrolnya apakah masih konsisten dengan formulasi strategi. Manajemen strategis dalam manajemen sekolah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah (Sagala, 2006; Nawawi, 2004). Unsur-unsur strategi dalam manajemen tentu bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan dimana sekolah itu bergerak, menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang akan dihasilkan, memenuhi keinginan masyarakat akan mutu pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Sejalan dengan hal itu, Melcher & Kerzner (1988) mengemukakan unsur-unsur strategi meliputi: (1) *scope*, yaitu batasan dimana sebuah organisasi bergerak, mencakup menetapkan produk yang akan dihasilkan, pelanggan yang harus dilayani, lokasi tempat beroperasi, dan keseluruhan faktor kompetitif bagi organisasi; (2) *specifications*, adalah standar untuk mengukur posisi strategis organisasi saat ini; dan (3) *deployment*, adalah penyiapan alokasi dana, fasilitas, peralatan, dan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Tujuan dari manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa yang akan datang guna mencapai tujuan dalam memenuhi misinya. melalui peningkatan kemampuan kinerja semua anggota organisasi baik secara individu maupun dalam kelompok (Whittaker, 1993). Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategis dengan menganalisis bagian-bagian yang dinamai dengan “formulasi strategi”, dan proses formulasi itu oleh para manajer adalah merumuskan strategi bersama-sama yang diberi nama perencanaan strategis (Ansoff, 1990).

Jika pendapat Ansoff ini dielaborasi atau diadaptasi dalam manajemen sekolah, menurut Sagala (2006:117), akan menjadi: (1) sekolah menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki; (2) mampu

merespon isu-isu strategis dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu; dan (3) menekankan obyektifitas, ilmiah, dan sistematis selama implementasi strategi yang disusun berdasarkan prinsip-prinsip obyektifitas, ilmiah, dan sistematis, bukan atas dasar kehendak pribadi kepala sekolah, tetapi merupakan kehendak bersama mengakomodasi kebutuhan publik. Tujuannya, terciptanya suatu sistem dan strategi manajemen sekolah yang niscaya dan pasti mampu meningkatkan mutu yang kompetitif dan menguntungkan.

Dari beberapa pendapat tersebut terdapat beberapa aspek penting, antara lain: (1) manajemen strategis merupakan proses pengambilan keputusan; (2) keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh, terutama berkenaan dengan tujuan dan cara melaksanakan atau cara mencapainya; (3) pembuatan keputusan dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasi; (4) pengimplementasian keputusan dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi yang terarah pada tujuan strategis organisasi/sekolah.

Fase implementasi menurut Sagala (2006:115), mencakup langkah penggerak-an strategi, melakukan evaluasi strategi, dan mengontrol atau pengawasan strategi. (1) Penggerakan strategi dapat didinamiskan dengan memperhatikan struktur, kebijakan, dan komitmen sumber daya. Dalam menggerakkan strategi ini perlu memperhatikan

struktur organisasi, isi arahan dan kebijakan, komitmen sumberdaya, kepemimpinan dalam organisasi, aplikasi motivasi menjadi kegiatan strategis, serta penggunaan dasar-dasar kekuatan dan politik; (2) evaluasi strategis dilakukan untuk memastikan apakah implementasi sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati; dan (3) kontrol strategis terkait langsung dengan evaluasi dengan maksud memberikan koreksi atau bimbingan, dan hasil koreksi itu dapat diambil kebijakan selanjutnya. Dalam kaitan ini Rowe (1989) menyarankan, lima langkah penting dalam implementasi manajemen strategis, yakni: (1) menganalisis dan merencanakan perubahan, (2) mengkomunikasikan perubahan, (3) mendorong perubahan, (4) mengembangkan inisiasi masa transisi, dan (5) mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.

Dalam mencapai mutu kinerja organisasi, maka dalam penyusunan manajemen strategis, Tim SP4 UGM (1995:12), menyarankan dilakukannya analisis lingkungan baik internal maupun eksternal, yaitu: Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dalam pengelolaan pendidikan. Langkah-langkah tersebut, dapat menentukan kinerja organisasi sekolah, yakni pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan.

b) Formulasi Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

Dalam konsep MBS, manajemen strategis yang diterapkan pada manajemen sekolah memiliki karakteristik: (1) keputusan yang diambil bersifat strategis; (2) penggunaan sumber daya sekolah seefektif mungkin; (3) berorientasi ke masa depan (jangka panjang), yaitu orientasi mutu secara berkelanjutan; (4) sangat peduli, tanggap dan respon dengan lingkungan eksternal; dan (5) cenderung bersifat multidimensional.

Penerapan manajemen startegik pada manajemen pendidikan pada umumnya dimulai dari perumusan visi dan misi. Perumusan visi dan misi ini didahului dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah. Memenuhi visi dan misi secara rinci dirumuskan tujuan khusus baik dalam tataran sekolah maupun dalam tataran mata pelajaran, setelah rumusan tujuan khusus telah menjadi jelas,disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi. Dalam perjalannyadilakukan evaluasi dan pengendalian strategi apakah masih konsiste untuk mencapai tujuan atau masih ada pergeseran. Pada pokoknya strategi yang diterapkan sekolah harus tetap konsisten pada visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Penentuan Strategi Organisasi Sekolah

Oleh karena strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari termasuk dalam manajemen sekolah. Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategisnya. Langkah ini dalam proses manajemen strategis sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategis yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategis dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.

Secara umum, dalam manajemen bisnis ada empat tingkatan dalam strategi organisasi, yaitu *societal*, *corporate*, dan *functional*. Strategi *societal* dititik-beratkan pada hubungan antara organisasi dan lingkungan eksternal seperti isu-isu kewarganegaraan perusahaan (sekolah), tanggung jawab dan akuntabilitas sosial, dan etika bisnis. Dalam konteks manajemen sekolah, sekolah berfungsi sebagai institusi yang memenuhi kebutuhan masyarakat, pemerintah, dan komunitas global akan sumber daya manusia yang terdidik. Itulah sebabnya sekolah harus menyiapkan sumber daya manusia yang berguna bagi masyarakat luas untuk menggerakkan roda ekonomi dalam berbagai sektor kehidupan.

Strategi *corporate* penerapannya dalam manajemen sekolah: (1) bagaimana misi sekolah konsisten dengan tujuan, sasaran, dan program kerja sekolah; (2) kunci kehidupan sekolah adalah fokus pada kualitas manajemen sekolah dan kualitas layanan belajar dengan menggunakan berbagai pendekatan sistematis yang relevan; (3) menentukan dan menyediakan fasilitas belajar di kelas, laboratorium, perpustakaan, bengkel praktek, dan sebagainya dengan bahan yang cukup dan kelengkapan layak pakai; dan (4) memenuhi dan menggunakan anggaran untuk kegiatan seluruh operasional sekolah untuk personal sekolah, fasilitas belajar, kegiatan belajar mengajar, dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan program sekolah. Strategi *corporate* yang diterapkan dalam manajemen sekolah dirancang untuk menerapkan strategi sekolah dalam mencapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah. Hal ini difokuskan pada keputusan bagaimana sekolah dapat lebih mampu dan efektif bersaing di dalam sebuah program sekolah.

Strategi fungsional sekolah memperhatikan formulasi strategis dalam setiap area fungsional sekolah (manajemen sekolah, manajemen kelas, layanan belajar, mutu lulusan, keuangan, dan sebagainya), yang diterapkan secara pantas, secara bersama harus mencapai tujuan menggunakan strategi sekolah. Strategi pencapaian program sekolah dilakukan dengan mengokohkan penguatan standar pada komponen sumber daya pendidikan, yaitu (1) penguatan profesi dan kedudukan kepala sekolah dengan membuka ruang

kreativitas mengacu pada aturan yang berlaku; (2) penguatan layanan belajar dalam kegiatan belajar mengajar menggunakan teknologi pembelajaran yang tepat menjadikan belajar lebih menyenangkan; (3) penguatan manajemen sekolah pada semua unit kerja sekolah; (4) penguatan *networking* sekolah baik pada pemerintah maupun *stakeholders* lainnya; (5) penguatan sarana dan fasilitas pendidikan yang standar dan layak pakai; dan (6) penguatan sistem sertifikasi kelembagaan maupun personel dan evaluasi menggunakan teknik-teknik yang standar. Penguatan ini akan lebih berarti bagi sekolah jika pembimbingan teknis dan dukungan aturan dan kebijakan untuk melakukan pengembangan kreativitas manajemen sekolah dan manajemen pembelajaran secara terstruktur terhadap implementasi pada tiap komponen, unit kerja dan program kerja.

d) Implementasi Strategi Organisasi Sekolah

Implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategis ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Dari tiga elemen manajemen strategis, yaitu analisis strategi, formulasi strategi, dan implementasi strategi, yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategi. Sebagaimana diungkapkan oleh Miller (1996:490):” *It has been rather easy for us to decide where we wanted to go. The hard part is to get the organization to act on the new*

priorities". Strategi akan cukup mudah bagi kita untuk menentukan kemana kita mencari. Proses implementasi strategi manajemen sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.

Menurut Schendel dan Hofer (dalam Sagala, 2007), implementasi dicapai melalui alat administrasi yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga katagori: (1) struktur, yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa; (2) proses, yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal; dan (3) tingkah laku, yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan seterusnya. Bagi seluruh personel sekolah proses implementasi strategi dalam manajemen sekolah mencakup keseluruhan jajaran kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan. Pengawasan strategi organisasi sekolah akan tampak jika kepala sekolah berhadapan dengan mereka secara langsung akan ditemukan kesulitan, baik kesulitan waktu maupun birokrasi.

2. Kinerja Sekolah

a) Pengertian Kinerja

Kata "kinerja" dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris "performance" yang berarti (1) pekerjaan, perbuatan, atau (2) penampilan, pertunjukan. Sedangkan kinerja dalam istilah ilmu administrasi atau ilmu manajemen memiliki pengertian yang hampir sama. Kirkpatrick dan Nixon (dalam Sagala, 2007) mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya. Murphy & Cleveland (1995) memberi pengertian kinerja sebagai *countable outcomes* atau hasil yang dapat diukur. Sementara itu, Rue dan Byars (1995) mengartikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau penyelesaian terhadap tujuan organisasi (*the degree of accomplishment*). Drucker (1978) menyatakan bahwa *performance is the ultimate test for any institution*, yakni kinerja merupakan uji tuntas terhadap institusi

Sagala (2005:52) mengutip beberapa pendapat ahli tentang kinerja, sebagai berikut: Kirkpatrick dan Nixon (1984) mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Murphy dan Cleveland (1995) memberi pengertian kinerja sebagai *countable outcomes* atau hasil akhir yang dapat dihitung. Rue dan Byars mendefinisikan kinerja sebagai *the degree of accomplishment*, yaitu tingkat pencapaian hasil

terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, Drucker (1978) menyatakan bahwa *performance is the ultimate test for any institution*, yang berarti bahwa kinerja merupakan ujian utama bagi sebuah institusi.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994) terdapat tiga perspektif kinerja, yaitu: (1) kinerja individu, berupa kontribusi kerja karyawan sesuai status dan perannya dalam organisasi, (2) kinerja tim (kelompok), berupa kontribusi yang diberikan oleh karyawan secara keseluruhan, dan (3) kinerja organisasi adalah kontribusi nyata dari kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja sekolah menunjukkan deskripsi kerja yang baik mengacu pada proses dan produk yang diinginkan serta situasi kegiatan sekolah itu diselenggarakan. Kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh efektivitas organisasi tersebut (Drucker, 1978), yang didukung oleh fasilitas yang memadai seperti teknologi informasi (TI). Dalam konteks manajemen, terdapat hubungan timbal balik antara TI dan kinerja: kinerja menjadi penggerak (*drive*) terhadap TI, sementara TI menjadi penentu kinerja (Rochaety, dkk., 2005:88).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi. Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dari pengertian tersebut tercakup beberapa

unsur penting yang ada dalam suatu kinerja. *Pertama*, adanya institusi, baik berupa lembaga (*institute*) seperti organisasi atau pranata (*institutions*) seperti sistem pengaturan. *Kedua*, adanya tujuan yang telah ditetapkan dan diusahakan pencapaiannya. *Ketiga*, adanya instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan uji tuntas.

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu untuk memenuhi kebutuhan hidup. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994) menyatakan bahwa ada tiga perspektif kinerja, yaitu: (1) kinerja individu, berupa kontribusi kerja karyawan sesuai status dan perannya dalam organisasi; (2) kinerja tim (kelompok), berupa kontribusi yang diberikan oleh karyawan secara keseluruhan; dan (3) kinerja organisasi adalah kontribusi nyata dari kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Penilaian kinerja bentuknya berupa pengukuran terhadap “efisiensi dan efektivitas” suatu institusi. Menurut Drucker (1978:45), kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas organisasi tersebut. Organisasi yang efektif mampu menetapkan tujuan yang tepat, menempatkan orang yang tepat, serta mengelola proses kerja dan sumber daya secara optimal. Efektivitas organisasi sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan struktur organisasi, maupun eksternal seperti kebijakan, teknologi, dan lingkungan sosial.

b) Faktor-faktor Penentu Kinerja Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management*, yang diterapkan di sekolah, memberikan kewenangan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan secara mandiri yang tidak tergantung kepada birokrasi sentralistik. Pada hakikatnya upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan performansi (kinerja) sekolah dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan, baik tujuan nasional maupun lokal institusional. Untuk melihat keberhasilan pencapaian tersebut, akan nampak dari beberapa faktor sebagai indikator kinerja (*key result area*) yang berhasil dicapai oleh sekolah. Dengan kata lain, sekolah dituntut untuk mampu secara maksimal melaksanakan tugas dan fungsinya dalam faktor-faktor tersebut sebagai bukti terselenggaranya kegiatan pendidikan.

Keefektivan kinerja manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan. Ada dua hal yang menentukan keefektivan kinerja manajemen pendidikan, yaitu kompetensi manajemen dan keterampilan manajerial. Kompetensi manajemen adalah kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan yang meliputi profesionalitas, personal (termasuk di dalamnya psikomotor), dan sosial (Amijaya, 1981). Sedangkan keterampilan manajerial mencakup keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan insani (Lipham, dkk., 1985).

Pertama, keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi secara utuh (menyeluruh) dan dimana kegiatan seseorang sesuai dengan kegiatan organisasi. Kegiatan itu harus sejalan dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dan bukan hanya untuk kepentingan seseorang maupun kelompok (*ability fits of organization*). Kedua, keterampilan teknis merupakan kemampuan mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan, yang diperlukan untuk mengunjukkerjaan (*performansi*) tugas-tugas spesifik yang diperoleh melalui: pengalaman, pendidikan, dan pelatihan (*training*). Sedangkan *ketiga*, keterampilan hubungan manusiawi (insani), adalah kemampuan (*ability*) dan pertimbangan (*judgement*) dalam bekerja bersama dan melalui orang lain, termasuk di dalamnya pemahaman tentang motivasi dan aplikasi kepemimpinan yang efektif (Hersey & Blanchard, 1977). Keterampilan itu harus dimiliki oleh para manajer (*top management, middle management, dan lower management*), namun besarnya peran keterampilan itu berbeda antara tingkat-tingkat manajemen itu. Peran yang dimainkan berdasarkan tingkat manajemen tersebut menentukan kinerja organisasi.

Walaupun tidak ada faktor tunggal, biasanya ada beberapa faktor dominan yang memberi pengaruh terhadap keberhasilan kinerja suatu organisasi. Peters dan Waterman (dalam Sagala, 2007) adalah konsultan yang pernah melakukan kajian mendalam terhadap beberapa perusahaan

Amerika yang mencapai tingkat kinerja unggul. Hasil kajiannya dalam “*In Search of Excellence: Lessons From America’s Business Run*” menyimpulkan bahwa ada tujuh faktor penyumbang terhadap efektivitas organisasi menggambarkan kinerja organisasi yang kemudian dipopulerkan dengan sebutan 7-S Framework. Masing-masing konsep dari 7-S Framework sebagaimana dideskripsikan pada gambar 1 dijelaskan sebagai berikut (Waterman dalam Sagala, 2007).

- 1) *Strategy* (Strategi) adalah seperangkat tindakan yang koheren sebagai suatu pola tanggap perusahaan (baca : organisasi) terhadap lingkungannya dalam rencana jangka panjang berkenaan dengan alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan.
- 2) *Structure* (Struktur) adalah susunan yang menggambarkan hubungan antara pebagian tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.
- 3) *Systems* (Sistem) adalah keseluruhan proses dan prosedur dalam suatu keteraturan yang utuh dan terintegrasi dalam suatu organisasi. Dengan sistem kita dapat mengetahui cara bagaimana suatu perusahaan (baca : organisasi) beroperasi.
- 4) *Staff* (Staf/Karyawan) adalah orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perusahaan.

Penekanannya bukan pada aspek individualnya, tapi pada aspek demografi perusahaan (*demographics corporate*).

- 5) *Style* (Gaya) adalah bukti nyata (*tangible evidence*) yang ditunjukkan oleh manajemen yang menggambarkan apa yang dianggap penting. Bukti nyata berupa cara manajemen penggunaan waktu dan perhatiannya melalui simbol-simbol perilaku. Menurut Pascale dan Athos (1981) menyatakan “*style refers to characterization of how to key managers behave in achieving the organizations goals ; also the cultural style of organization*”.
- 6) *Skills* (Keahlian/Keterampilan) adalah kapasitas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki manajemen dan seluruh karyawan perusahaan. Armstrong (1984) menyebutkan sebagai “*the capabilities of key people*”. Sedangkan Waterman (dalam Sagala, 2007:89) menyatakan bahwa kemampuan pengelolaan oleh karyawan secara keseluruhan dalam organisasi (*skills as a whole in organization*), bukan hanya kemampuan per individu.
- 7) *Shared Values/Superordinate goals* (nilai-nilai bersama) adalah nilai-nilai dasar yang menyatakan suatu tujuan dalam menentukan citra organisasi, yang dikembangkan bersama oleh orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa, karena manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran, maka faktor-faktor yang dianggap penting dan termasuk ke dalam penentu kinerja manajemen sekolah, antara lain: (1) kurikulum yang fleksibel, (2) proses belajar mengajar yang efektif, (3) lingkungan sekolah yang nyaman, dan (4) SDM dan sumber daya lain. Keempat faktor tersebut merupakan kunci keberhasilan atau sesuatu yang harus dicapai dengan baik sebagai *critical success factor* atau *key result area* yang harus dilakukan secara optimal.

3. Kurikulum

Kurikulum sering diartikan sebagai suatu plan (rencana) untuk menyediakan seperangkat kesempatan belajar bagi siswa yang mengikuti program pendidikan. Artinya, kurikulum merupakan wahana penyedia kesempatan belajar untuk tujuan-tujuan khusus pada masyarakat tertentu. Dengan demikian, kurikulum bukan hanya satu atau dua rencana tetapi merupakan rencana total dalam suatu pendidikan. Dengan kata lain, kurikulum merupakan suatu sistem.

Caswell & Campbell (dalam Karhami, 2000) mempertajam batasan ini dengan mengaitkan dengan peran institusi dan mereka mengungkapkan bahwa "*the curriculum is composed of all of the experiences children have under the*

guidance of the school". Pada pertengahan tahun 1950-an batasan ini dipertegas lagi oleh Tyler dengan tambahan 'terencana dan terkendali', sehingga kurikulum sebagai program terencana untuk mencapai tujuan pendidikan (Karhami, 2000).

Lain lagi dengan Saylor, Alexander, dan Lewis (1981), yang memandang kurikulum dalam empat esensi, yaitu: (1) kurikulum sebagai tujuan, (2) kurikulum sebagai kesempatan belajar yang terencana, (3) kurikulum sebagai mata pelajaran/mata kuliah, dan (4) kurikulum sebagai pengalaman.

Glathorn (dalam Fattah, 2004) mengelompokkan kurikulum sebagai berikut: (1) kurikulum adalah apa yang seharusnya diajarkan kepada peserta didik, (2) kurikulum merupakan pedoman pengajaran yang telah disepakati, (3) kurikulum yang direfleksikan dan dibentuk oleh sumber daya yang dialokasikan, (4) kurikulum mencakup isi dimana siswa akan menjalankan test, dan (5) kurikulum yang dipelajari mengungkap semua perubahan nilai, persepsi dan perilaku siswa sebagai hasil yang diajarkan di sekolah.

Sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dituntut kemampuan sekolah untuk mengelola dan mengatur kurikulum yang akan dilaksanakan dalam proses belajar mengajar (PBM) dengan kemungkinan tetap berpedoman kepada rambu-rambu kurikulum yang

diatur oleh Depdiknas sebagai upaya kontrol pada tingkat makro (Umaedi, 2004). Namun pada hakekatnya, sekolah memiliki kewenangan untuk mengatur dan merencanakan kurikulum sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

a) Proses Belajar Mengajar (PBM) yang Relevan Dengan SBM

Manajemen pendidikan sentralistik cenderung menggunakan kurikulum nasional yang kaku, sarat, dan sesuai dengan sifatnya, akan berupa abstraksi yang menampung berbagai aspirasi nasional, regional, maupun lokal (Tilaar, 2000). Kondisi pendidikan sentralistik yang selama ini dilaksanakan, dipandang menjadi sangat akademik dan cenderung menggiring siswa ke dalam kondisi penguasaan materi dalam bentuk hapalan dan kurang memahami makna yang terkandung di dalam materi pelajaran. Suasana belajar yang kaku memandulkan sikap keingintahuan dan kreativitas yang seharusnya dikembangkan kepada peserta didik.

Manajemen desentralisasi yang disarankan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), memberikan kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan PBM sesuai dengan kebutuhan yang dikondisikan untuk kebutuhan lokal (Umaedi, 2004). Dengan demikian, maka sekolah secara mandiri mengatur kegiatan tersebut tanpa intervensi pusat dalam upaya mencapai peningkatan mutu sekolah dengan

karakteristik lokalnya, tanpa harus memperhatikan suplemen kurikulum lain yang membebani proses belajar mengajar.

Proses Belajar Mengajar (PBM) yang sesuai dengan kebutuhan, merupakan bentuk belajar yang menghadapkan siswa dengan suatu atau sejumlah sumber belajar secara individual atau kelompok, tidak hanya sebatas cara konvensional seperti guru menjelaskan materi kepada siswa di dalam kelas. Proses Belajar Mengajar yang efektif adalah suatu kondisi yang memberikan kesempatan kepada siswa untuk berfikir dan berbeda pendapat dengan guru, sehingga terjadi dialog interaktif (Sanjaya, 2008).

Cara belajar seperti di atas sesuai dengan metode *Resource Based Learning*, yaitu memberikan sejumlah sumber belajar kepada siswa, dan guru bukan satu-satunya sumber belajar. Dalam kegiatan ini, siswa dapat belajar di berbagai tempat, di kelas, di laboratorium, di ruang terbuka, atau tempat lain yang sesuai dengan materi pelajaran (Sanjaya, 2008).

Siswa dipacu untuk aktif berfikir, seperti dalam pelajaran berprogram, atau menurut pemikirannya sendiri untuk memecahkan masalah tertentu. Tentu saja metode *resource based learning* bukan untuk dijadikan satu-satunya metode yang harus digunakan, selain masih terdapat metode lain yang dianggap sesuai dan tergantung kepada situasi dan kebutuhan belajar.

Sumber belajar yang diperlukan dalam kegiatan *Resource Based Learning*, adalah peralatan yang dapat membantu guru dalam kegiatan belajar, antara lain berbentuk *instructional aids*, atau alat pengajaran. Alat tersebut sangat dibutuhkan untuk membantu dan menuntun siswa memahami materi yang diajarkan, oleh karena itu pengadaan alat merupakan hal yang esensial untuk dapat dipergunakan oleh siswa.

4. Lingkungan Sekolah

Lingkungan sekolah merupakan aspek penting dalam konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sebagai salah satu sumber daya yang harus dimanfaatkan dan menjadi fokus perhatian sekolah. Lingkungan sekolah memiliki keterkaitan baik langsung maupun tak langsung dengan penyelenggaraan, strategi pengembangan, bahkan berkaitan dengan Proses Belajar Mengajar (PBM), dan kurikulum yang akan dilaksanakan di sekolah. Sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah yang akan mengintegrasikan lingkungan ke dalam manajemen sekolah, maka hal tersebut dijadikan acuan strategi. Dengan memahami kondisi lingkungannya, sekolah dapat menyusun format strategi, tentang: (1) Keterkaitan lingkungan dengan kurikulum; (2) Keterkaitan lingkungan dengan Proses Belajar Mengajar; dan (3) Keterkaitan lingkungan dengan strategi pengembangan (Fattah, 2004). Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mengintegrasikan lingkungan eksternal ke

dalam organisasi, sehingga dapat menciptakan suasana kebersamaan dan kepemilikan yang tinggi dengan keterlibatan yang tinggi dari masyarakat (*high-involvement management*).

Sesuai dengan jiwa desentralisasi yang menyerap aspirasi dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan peningkatan sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mensyaratkan agar masyarakat dengan kepedulian yang tinggi memperhatikan sekolah yang berlokasi di lingkungan setempat. Keterlibatan masyarakat secara total terhadap sekolah yang berada di lingkungannya, dapat menumbuhkan sikap kepemilikan yang tinggi dengan memberikan kontribusi baik dalam bidang material, kontrol manajemen, pembinaan, serta bentuk partisipasi lain dalam rangka meningkatkan eksistensi sekolah yang selanjutnya menjadi kebanggaan lingkungan setempat (Umaedi, 2004).

5. SDM dan Sumber Daya Lainnya

Peningkatan kualitas pendidikan tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. SDM sekolah seperti guru maupun staf lainnya tidak dapat diabaikan dalam kinerja sekolah. Pengelolaan terhadap SDM sekolah tidak lain untuk menjamin berlangsungnya fungsi sistem sekolah sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan (Soetopo, 2004). Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu meningkatkan komitmen sumber daya manusia terhadap

sekolah sebagai satu organisasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Sumber daya lain seperti fasilitas termasuk sarana dan prasarana sekolah tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar belajar sebagai jantungnya proses di sekolah. Tanpa adanya fasilitas yang didukung dengan dana yang cukup, maka inovasi pendidikan di sekolah dapat dipastikan tidak akan dapat berjalan dengan baik (Danim, 2004).

Administrator (kepala sekolah) dituntut untuk menyatupadukan berbagai sumber daya yang ada, seperti sumber daya manusia, dana, fasilitas, sarana dan prasarana dalam upaya dan kegiatan yang dapat mengefektifkan sumber-sumber tersebut untuk mewujudkan misi sekolah Umaedi (2004).

6. Penetapan Indikator-Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur, oleh karena itu indikator kinerja harus dapat mengidentifikasi bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan outcome dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja personil sekolah mengalami kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan di dalam rencana strategis.

Indikator kinerja didasarkan kepada perkiraan realistik, memperhatikan tujuan yang diinginkan. Penetapan indikator

kinerja harus hasil kerja tim. Menurut Fattah (2004), langkah-langkah pengukuran kinerja lembaga/sekolah dilakukan dengan: (1) Meneliti tugas pokok dan fungsi organisasi; (2) Meneliti tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada organisasi; (3) Meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan target yang ditetapkan; (4) Membuat daftar indikator *outcome*; (5) Membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses; dan (6) Memilih indikator-indikator yang diinginkan.

Setelah melakukan pengukuran sekolah atau lembaga, selanjutnya dapat dilihat kondisi keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah/lembaga berdasar kepada hasil pengukuran tersebut, yaitu dengan melakukan proses kegiatan seperti berikut: (1) Membuat perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan; (2) Membuat perbandingan antara kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan; (3) Membuat perbandingan antara kinerja nyata tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya; (4) Membuat perbandingan kinerja suatu instansi dengan instansi lain yang unggul di bidangnya; dan (5) Membuat perbandingan hasil yang telah dicapai pada tahun berjalan dengan rencana dalam lima tahun mendatang.

Aspek-aspek yang dijadikan pedoman dalam melakukan pengukuran kinerja:

- 1) Pendefinisian misi,** penetapan tujuan dan sasaran-sasaran. Misi lembaga/ sekolah merupakan tugas dan

kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, misi akan sangat berperan dalam manajemen sekolah, antara lain dalam hal:

- a) Meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan di dalam organisasi;
- b) Menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya organisasi;
- c) Mengembangkan standar alokasi sumber daya organisasi; Melaksanakan irama atau iklim organisasi; Mengakomodasi proses penerapan tujuan ke dalam struktur kerja yang terlibat;
- d) Menetapkan tujuan organisasi secara khusus.

2) Penetapan Rencana Strategis

Sekolah sebagai lembaga pendidikan harus memiliki rencana jangka panjang dalam bentuk rencana strategis, yaitu suatu proses kegiatan berkesinambungan dengan mempertimbangkan kondisi internal organisasi sekolah, serta mengintegrasikan kondisi eksternal. Melalui rencana strategis, sekolah dapat mengukur kekuatan dan kelemahan serta membandingkan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian, sekolah/lembaga dapat menentukan strategi yang paling tepat guna mencapai tujuan dan sasaran.

Di dalam penyusunan rencana strategis, sekolah harus mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu: (1) Analisis lingkungan internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan organisasi; (2) Analisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan tantangan yang dihadapi; (3) Penentuan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada masa mendatang; (4) Strategi pencapaian tujuan berdasarkan alternatif yang dirumuskan; dan (5) Penerapan/implementasi pencapaian tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan.

Strategi pencapaian tujuan sekolah, dilaksanakan dengan melaksanakan kegiatan melalui, rencana jangka menengah, serta rencana jangka pendek untuk melaksanakan kegiatan operasional.

B. Keefektivan Sekolah dan Akuntabilitas Sekolah

1. Keefektivan Sekolah

a) Pengertian Keefektivan Organisasi (Sekolah)

Keefektivan organisasi dapat dilihat/dipandang dari berbagai sudut tinjau. Steers (1985) mengatakan bahwa keefektivan organisasi memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai. Keefektivan sekolah merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, ada yang meninjau dari segi pencapaian tujuan, sistem komunikasi yang berhasil, keberhasilan kepemimpinan yang diterapkan, proses manajemen dalam

organisasi, ada yang meninjau dari produktivitas, dan ada juga yang meninjau dari proses adaptasi yang terjadi dalam organisasi itu.

Keefektivan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan (Soetopo, 2004). Ahli lain mengemukakan bahwa keefektifan adalah salah satu konstruk organisasi yang tergambarkan sangat dalam yang relevan dengan semua anggota dalam kehidupan organisasi (Nanus, 2001).

Secara umum teori keefektivan berorientasi pada tujuan. hal ini sesuai dengan beberapa pendapat yang dikemukakan ahli tentang keefektivan seperti yang diketengahkan oleh Etzioni (dalam Komariah & Triatna, 2004), bahwa keefektivan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Steers (1985), keefektivan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai, dan menurut Sergiovanni (1987) keefektivan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan.

Keefektivan sekolah menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Keefektivan sekolah

terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personel lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dengan masyarakat, pengelolaan bidang khusus lainnya, hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas menurut Engkoswara (2001), juga dapat ditelaah dari: (1) masukan yang merata, (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, dan (4) pendapatan lulusan yang memadai.

Danim (2004), menegaskan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Parameternya dapat dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berbanding dengan jumlah yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tersebut.

2. Pendekatan-Pendekatan Keefektivan Organisasi Sekolah

Ada dua pendekatan dalam membahas keefektivan organisasi, yaitu: pertama, "*Goal Model of Organizational Effectiveness*", yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Hoy dan Miskel (1982) yang

mengutip pandangan Amitai Etzioni, organisasi dapat dikatakan efektif apabila tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai atau direalisasikan.

Pendekatan kedua, “*System Resource Model of Organization Effectiveness*”, yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber yang bermanfaat. Akibatnya, pengertian keefektifan menitik-beratkan pada kesinambungan, proses perubahan yang tanpa akhir (karena merupakan siklus), dan kompetisi antar sumber daya yang ada. Dua pendekatan tersebut di atas perlu diintegrasikan, sehingga memperoleh satu pendekatan dalam memandang keefektifan organisasi. Organisasi dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sekaligus dapat mendayagunakan sumber-sumber sehingga dicapai keharmonisan.

Dalam “*goal model*”, keefektifan ditentukan oleh pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan fasilitas fisik, energi manusia dan teknologi kurikuler yang dapat mengubah sumber-sumber lainnya. Dalam “*resource model*”, yang berdasarkan pada konsep sistem terbuka, keefektifan lebih ditekankan pada beroperasinya berbagai komponen organisasi secara harmonis, kemampuan untuk adaptasi, dan optimasi kepemimpinan, pengambilan keputusan serta proses komunikasi.

Ada lagi pendekatan lain untuk memahami suatu organisasi, yaitu pendekatan individual dan organisatoris. Pendekatan individual menekankan pada individu-individu dalam organisasi, sedangkan pendekatan organisatoris menekankan pada tercapainya tujuan organisasi dan individu hanyalah unsur organisasi. Dua pendekatan ini sering menimbulkan konflik antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi (Soetopo, 2004).

Orientasi lain untuk memahami organisasi adalah “*Bureaucratic-Professional Model*”. Model birokrasi menekankan pada struktur tugas dan peraturan yang harus dilaksanakan serta peningkatan produksi dan pencapaian tujuan. Model profesional lebih menekankan pada peningkatan dan pengembangan pegawai serta pengembangan individu dalam organisasi. Corwin mengemukakan ciri-ciri organisasi meliputi: “*standardization of work, specialization of jobs, and centralization of authority*” (Sergiovanni, 1973:147).

Pernyataan Miskel dkk. menegaskan bahwa penilaian keefektivan organisasi menekankan pada tiga komponen utama, yaitu produktivitas, adaptabilitas, dan fleksibilitas organisasi itu. Untuk itu ukuran keefektivan organisasi tidak saja didasarkan pada pencapaian tujuan dari segi produktivitas hasil, tetapi juga proses kerja sama, kemampuan organisasi menyesuaikan dengan situasi lingkungan. Di samping itu, komponen manusia yang

menjalankan organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keefektifan organisasi. Oleh sebab itu, hubungan antara pimpinan organisasi dengan para bawahan dan usaha berbagai pihak sangat menentukan keefektifan organisasi.

Salah satu cara untuk memahami permasalahan yang kompleks ini adalah dengan menggunakan empat pendekatan generik untuk mengukur keefektifan organisasi. Keempat kriteria yang disebutkan di bawah ini dapat digunakan dengan berbagai kombinasi. Masalah kunci yang harus diingat adalah “tidak ada pendekatan tunggal untuk mengevaluasi keefektifan di berbagai kawasan atau tipe organisasi”. (Kreitner & Kinicki, 1992). Pendekatan multidimensional diperlukan untuk mengukur keefektifan organisasi. Kreitner menyebutkan empat pendekatan generik itu adalah: (1) Pencapaian tujuan, yaitu hasil-hasil atau output organisasi dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (2) Tersedianya sumber daya, yaitu organisasi dipandang efektif jika memiliki faktor-faktor produksi seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, dan keahlian manjerial dan teknis. (3) Proses internal, yakni jika saluran informasi berjalan baik, adanya loyalitas pegawai, adanya komitmen, kepuasan kerja, dan kepercayaan. (4). Kepuasan anggota; kepuasan adalah kunci bagi pengukuran keefektifan organisasi..

Para ahli di bidang organisasi merekomendasikan pendekatan multidimensional untuk mengukur keefektivan organisasi modern. Hal ini berarti tidak ada kriteria tunggal yang cocok untuk semua kehidupan organisasi. Organisasi yang telah dikelola dengan baik menggunakan kriteria keefektivan untuk mencocokkan dengan situasi yang unik. Para manajer perlu mengidentifikasi atau mencari input dari para staf yang kedudukannya strategis. Informasi ini memungkinkan pemimpin memperoleh kombinasi kriteria keefektivan. Pendekatan pencapaian tujuan cocok jika “tujuan jelas, hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur” (Cameron, 1986:541) Pendekatan tersedianya sumber daya sesuai jika input mempunyai dampak yang membekas pada hasil atau output. Sebagai contoh, jumlah uang yang diberikan ke sebuah yayasan dari para donatur diikuti dengan menunjukkan level layanan yang diberikan. Pendekatan proses internal sesuai, jika performansi organisasi sangat dipengaruhi oleh proses spesifik. Proses spesifik yang dimaksud bisa berupa proses kepemimpinan, proses saling-pengaruh antar manusia, proses komunikasi, proses pembuatan keputusan, dan sebagainya. Pendekatan kepuasan bawahan strategis sesuai, jika pemimpin yang kuat dapat secara signifikan menguntungkan organisasi.

Organisasi dalam proses mencapai tujuan dipengaruhi oleh berbagai faktor penentu. Faktor-faktor penentu itu meliputi proses kepemimpinan, pemberian motivasi, sistem komunikasi, proses pengaruh-interaksi, proses pengambilan

keputusan, perumusan dan pencapaian tujuan, dan proses kontrol (Hoy dan Mickel, 1982). Steers (1985) mengemukakan bahwa untuk meneliti keefektivan organisasi meliputi tiga dimensi utama yang harus diperhatikan, yaitu: (1) optimasi tujuan, (2) perspektif sistematika, dan (3) tekanan pada segi hubungan antar manusia dalam susunan organisasi yang berkembang di dalamnya.

Kreitner dan Kinicki (1992) menyebutkan empat pendekatan multidimensional dalam mengukur keefektivan organisasi. Pendekatan efektivitas organisasi mencakup pencapaian tujuan, tersedianya sumber daya, proses internal, dan kepuasan anggota. Pendekatan pencapaian tujuan dianggap sesuai jika "tujuan jelas, hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur" (Cameron, 1986:541). Pendekatan tersedianya sumber daya sesuai jika *input* mempunyai dampak yang membekas pada hasil atau *output*. Pendekatan proses internal sesuai jika performansi organisasi sangat dipengaruhi oleh proses spesifik. Proses spesifik yang dimaksud, bisa berupa proses kepemimpinan, proses saling-pengaruh antar manusia, proses komunikasi, proses pembuatan keputusan, dan sebagainya. Pendekatan kepuasan bawahan strategis cocok jika pemimpin kuat dan dapat secara signifikan menguntungkan organisasi, sehingga dapat memberikan dan memenuhi kebutuhan bawahan yang menjadikan anggota organisasi puas.

3. Akuntabilitas Sekolah

a) Konsep Akuntabilitas Sekolah

Dalam menentukan mutu kerja organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya sangat ditentukan oleh akuntabilitas yang dimiliki, baik oleh anggota organisasi maupun organisasi itu sendiri. Makna yang paling sederhana mengenai akuntabilitas adalah tugas dan kepercayaan (Sibley, 1992). Neave (1985), mengatakan akuntabilitas adalah suatu proses yang mencakup tugas, baik individu maupun organisasi dimana ia merupakan bagian untuk melaksanakan tugas secara periodik, untuk memodifikasi performansi. McAshan (1983) menyebutkan bahwa akuntabilitas ialah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performannya dalam menyelesaikan tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi akuntabilitas adalah suatu proses yang meliputi kewajiban, baik secara individu maupun organisasi.

Elliot (1981), merinci makna yang terkandung dalam akuntabilitas, yaitu: (1) cocok atau sesuai (*fitting in*) dengan peranan yang diharapkan, (2) menjelaskan dan mempertanggungjawabkan kepada orang lain tentang keputusan dan tindakan yang diambil, dan (3) menunjukkan performa yang layak dinilai serta siap menerima pertimbangan atau penilaian dari pihak lain.

Fungsi akuntabilitas adalah adanya peluang untuk melakukan diskusi/komunikasi sebagai upaya menemukan kesepakatan tentang hal yang terbaik untuk dilaksanakan. Kesepakatan tersebut muncul dalam bentuk aturan tertentu untuk dijadikan pedoman. Oleh karena itu, akuntabilitas membutuhkan aturan, ukuran atau kriteria, sebagai indikator keberhasilan suatu pekerjaan atau perencanaan (Fattah, 2004).

Definisi di atas menunjukkan beberapa aspek bahwa; di dalam akuntabilitas terkandung rasa puas dari pihak lain, model kontrol, model dialog, dan kriteria ukuran. Rasa puas pihak lain terjadi apabila menurut kenyataan mampu memenuhi kontrak sebagai hasil dialog sebelumnya, yaitu tepat dengan kriteria yang sudah ditentukan yang tercermin dalam kontrol yang dilakukan oleh pihak lain. Dengan demikian, maka akuntabilitas adalah suatu keadaan performan para petugas yang mampu bekerja dan memberikan hasil kerja sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan bersama, sehingga memberikan rasa puas pihak lain yang berkepentingan.

House (1993) membedakan model akuntabilitas ke dalam tiga kelompok, yakni akuntabilitas publik, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas konsumen. McConnel (1987) membagi akuntabilitas ke dalam tiga bentuk, yakni akuntabilitas finansial dan administratif, akuntabilitas saintifik, dan akuntabilitas sosial.

Anderson dalam bukunya “*Accountability: What, Who, and Whither?*” dalam Pidarta (1988), menyebutkan lima bagian yang merupakan manifestasi dari akuntabilitas, yaitu: (1) Mengontrak performan. Performan ditentukan kriterianya dan disepakati bersama. Artinya petugas pelaksana tidak boleh menyimpang dari kriteria tersebut; (2) Memiliki kunci pembentuk arah (*turnkeying*) dalam bentuk biaya dan usaha performan yang dikontrak. Artinya dengan biaya tertentu dan performan dengan kriteria yang ditentukan/dikontrak, diharapkan tercapai tujuan secara efektif sehingga pengontrak merasa puas; (3) Unsur pemeriksaan yang dilakukan oleh orang-orang bebas dan tidak terlibat dalam kegiatan internal, seperti orang tua siswa, masyarakat, atau pemerintah; (4) Memiliki jaminan, dalam bidang pendidikan mutu dapat terjamin dengan menggunakan kriteria atau ukuran tertentu; (5) Pemberian insentif, diberikan sebagai penghargaan dan dapat diukur menurut kriteria tertentu, dengan maksud untuk meningkatkan motivasi dan sistem kompetisi dalam meningkatkan performan.

Akuntabilitas dalam bidang pendidikan, seperti yang dikatakan oleh Ashaan, ditekankan pada: (1) program dan manajemen personalia yang mengarah kepada tujuan; (2) penekanan manajemen yang efektif dan efisien, dan (3) pengembangan program, pengembangan personalia, peningkatan hubungan dengan masyarakat, dan kegiatan-kegiatan manajemen. Sedangkan pelaksana akuntabilitas menurut Pidarta (1988), adalah untuk menjawab siapakah

yang harus melaksanakan akuntabilitas, pelaksana akuntabilitas ditekankan kepada: (1) guru, (2) administrator, (3) kelompok minoritas, (4) orang tua siswa, (5) ahli psikometri, dan (6) orang-orang luar lainnya.

b) Langkah-langkah Akuntabilitas

Edger Morphet dalam Pidarta (1988) merinci langkah-langkah untuk menentukan akuntabilitas, sebagai berikut: (1) kembangkan kriteria performan untuk setiap program, (2) siapkan pemeriksa yang bebas untuk mengukur performan, dan (3) siapkan laporan kepada masyarakat tentang hasil pengukuran itu. Ashan mengungkapkan tentang proses terjadinya akuntabilitas, sebagai berikut: (1) tentukan tujuan program secara jelas dan nyatakan siapa yang bertanggung jawab, (2) tujuan itu dijabarkan secara spesifik sehingga dapat diukur, (3) tentukan garis otoritas, (4) tentukan secara spesifik kondisi tempat tanggung jawab, dan (5) penilaian dilakukan untuk menentukan akuntabilitas seseorang.

Dari kedua pendapat itu, Pidarta (1988) merumuskan langkah-langkah yang harus ditempuh untuk menentukan akuntabilitas seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan, sebagai berikut: (1) Tentukan tujuan program yang dikerjakan, dalam perencanaan yang disebut misi atau tujuan perencanaan, (2) Program dioperasionalkan sehingga menimbulkan tujuan-tujuan yang spesifik. Operasionalisasi program ini melahirkan tugas-tugas khusus dengan tujuannya masing-masing yang gampang diidentifikasi

tentang apa saja yang harus dikerjakan, (3) Kondisi tempat bekerja ditentukan. Misalnya kalau tugas melakukan interview intensif terhadap semua orang yang berpengaruh di masyarakat tentang segala macam kebutuhan pendidikan, pekerjaan tidak boleh menyimpang dari kondisi ini, (4) Otoritas atau kewenangan setiap petugas pendidikan ditentukan, (5) Pelaksana yang akan mengerjakan program/tugas ditentukan. Ia adalah penanggung jawab program, menurut konsep akuntabilitas ia adalah orang yang dikontrak, (6) Kriteria performan pelaksana yang dikontrak itu dibuat sejelas mungkin, sebab pada hakekatnya yang dikontrak adalah performan ini. Performan yang menyimpang berarti sudah melanggar kontrak. Orang yang melanggar kontrak berarti tidak akuntabel, (7) Tentukan pengukur yang bersifat bebas, yaitu orang-orang yang tidak terlibat dalam pelaksanaan program/tugas tersebut. Pengukur adalah orang yang mengontrak itu sendiri, (8) Pengukuran dilakukan sesuai dengan syarat pengukuran umum yang berlaku, yaitu secara insidental, berkala dan terakhir, (9) Hasil pengukuran dilaporkan kepada orang yang berkaitan.



BAB VI. PENGEMBANGAN MANAJER

A. Kualitas Manajer yang Diinginkan

Drucker mengemukakan tugas manajer sebagai berikut (1975:372-373) : (1) menangani organisasi berdasarkan tujuan, (2) mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang sebab ia memutuskan sendiri inisiatif pemecahan masalah beserta kontrolnya,(3) dapat membuat keputusan strategi, (4) dapat membangun teori yang terintegrasi, (5) dapat mengkomunikasikan informasi secara jelas dan cepat (6) dapat melihat organisasi sebagai keseluruhan dan mengintegrasikan fungsinya kepadanya, dan (7) dapat menghubungkan hasil pekerjaannya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan.

Manajer diharapkan mau mengambil resiko secara lebih besar, artinya ia tidak perlu selalu bekerja atas dasar

aturan dan peraturan sehingga tidak menerima resiko keliru sebab tidak pernah menyimpang dari aturan dan peraturan itu. Manajer diharapkan mau melakukan sesuatu diluar aturan dan peraturan demi kemajuan organisasi pendidikan. Manajer boleh bertindak seperti itu sebab aturan dan peraturan itu tidak dapat mencakup segala macam persoalan yang terjadi dalam organisasi sebab tidak dapat dideteksi sebelumnya. Lagi pula setiap organisasi memiliki variasi sendiri-sendiri sesuai dengan tempat dan kondisinya. Hal ini semua membutuhkan keberanian manajer untuk bertindak diluar aturan dan peraturan demi tegak dan majunya organisasi. Dengan catatan tindakan itu senafas dengan aturan dan peraturan yang berlaku.

Tindakan diatas pada umumnya lebih mengandung resiko untuk jangka waktu yang lebih panjang sebab perubahan untuk masa waktu yang panjang lebih sukar diramalkan daripada jangka pendek. Namun demikian manajer pendidikan justru diharapkan dapat meramalkan dan siap siaga menyongsong perubahan jangka panjang. Sebab tindakan pendidikan yang menjangkau pada masa yang panjang lebih memberi arti dari pada tindakan untuk jangka pendek. Mengapa demikian ? Karena manusia muda yang menjadi bahan yang digarapkan oleh pendidikan dapat disiapkan untuk masa depan mereka yang lebih panjang.

Keberanian mengambil resiko karena bertindak diluar aturan dan peraturan demi lembaga pendidikan, lebih-lebih

untuk jangka panjang berkaitan dengan keputusan strategi dan kemampuan membangun teori atau konsep yang terintegrasi. Keputusan strategi adalah keputusan tidak terprogram, yang tidak punya aturan yang bisa ditiru, melainkan benar-benar kreativitas manajer yang merupakan suatu teori atau konsep baru untuk menyelesaikan masalah yang tidak jelas yang sedang dihadapi (baca bab VIII tentang ketrampilan konsep) Jadi disini manajer tidak hanya sekedar mengambil resiko karena berani saja, melainkan ia dituntut mampu membuat konsep dari yang dia putuskan sebagai strategi untuk memecahkan masalah, misalnya menyongsong tahun mendatang dalam pendidikan Indonesia.

Manajer juga diharapkan dapat menilai hasil karyanya sendiri dalam kaitannya dengan roda perjalanan lembaga pendidikan yang dia tangani dan dengan lingkungan lembaga. Hasil penilaian ini berguna baginya sebagai umpan balik dalam mengambil keputusan dan bertindak lebih lanjut. Semua dilakukan tidak terlepas dari tujuan pendidikan yang telah diputuskan bersama yaitu membentuk manusia berkembang seutuhnya yang berjiwa Pancasila. Bagaimana mempersiapkan pendidikan Indonesia agar manusia Pancasila ini sukses menghadapi kehidupan pada tahun mendatang?

Membangun gaya kehidupan manajer baru yang mengandung resiko juga dikemukakan oleh Dailey (1971:31) yang mengatakan bahwa (1) sikap manajer perlu ditingkatkan

untuk berani mengambil resiko dengan perhitungan yang matang dan meminimalkan guncangan organisasi, dan (2) ketrampilanya perlu dikembangkan untuk menangani perubahan. Dailey secara eksplisit menekankan perlunya pengembangan sikap dan ketrampilan manajer dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan.

Sementara itu Argiris (1971:19-20) melukiskan kecendrungan dasar manajemen sebagai berikut: (1) memperluas kesempatan mempengaruhi bawahan untuk merencanakan pekerjaannya masing-masing, (2) memperluas gaya kepemimpinan ke arah perubahan seluruh organisasi seperti struktur, kontrol, kebijakan personalia, dan sebagainya, (3) memperluas titik berat pada kepuasan dan moral kerja ke arah persatuan, tanggung jawab pribadi, dan komitmen, dan (4) memperluas titik berat pada pertahanan internal ke arah penyesuaian organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Untuk memenuhi salah satu prinsip manajemen berdasarkan sasaran yaitu setiap petugas pendidikan diharapkan dapat merencanakan, menilai, dan merevisi program kerjanya dalam rangka memadukan program dan mengoptimalkan hasil sesuai dengan tujuan pendidikan, maka manajer diharapkan dapat mengatur waktu untuk mempengaruhi para bawahannya. Manajer diharapkan sering turun ke bawah mengamati para petugas pendidikan bekerja, memberi motivasi dan mengarahkan agar mereka sanggup

melaksanakan tugas diatas, bukan hanya sekedar mengerjakan apa yang sudah disiapkan oleh atasannya.

Dengan membimbing kearah tugas yang relatif lengkap kepada bawahan tersebut di atas, berarti manajer telah berusaha meningkatkan tanggung jawab pribadi para bawahan dan meningkatkan komitmen mereka sebagai petugas pendidikan. Begitu pula persatuan dikalangan petugas pendidikan dalam lembaga dapat ditingkatkan berkat kerjasama didalam memadukan program dan usaha mengoptimalkan hasil tersebut diatas. Hal ini sangat sesuai dengan falsafah Pancasila yang dianut dalam pendidikan Indonesia. Dengan demikian harapan Argyris untuk memperluas titik berat pada kepuasan dan moral kerja kearah hal tersebut diatas tepat sekali dengan semangat pendidikan Indonesia.

Perhatian manajer memang tidak dibenarkan hanya tercurah kepada satu atau beberapa aspek organisasi saja, melainkan harus menyuruh mencakup segala aspek organisasi. Sebab organisasi itu merupakan suatu sistem, agar sistem itu tetap hidup dan berjalan dengan subsistemnya. Dengan penanganan organisasi pendidikan secara sistem, otomatis organisasi itu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, sebab lingkungan adalah salah satu subsistem manajemen. Jadi tidak dibenarkan bila manajer hanya meningkatkan pertahanan internalnya saja dengan mengabaikan hal yang dalam lingkungan.

Summer yang dikutip oleh Massie (1973: 8-9) juga mengemukakan apa yang harus dikembangkan pada diri setiap manajer. Ada tiga faktor yang menurut dia perlu dikembangkan. Pertama ada faktor pengetahuan. Pengetahuan manajer perlu ditingkatkan termasuk ilmu yang dia miliki sebagai pendukung pekerjaan manajer. Pengetahuan yang paling penting baginya adalah ide-ide, konsep-konsep, dan prinsi-prinsip. Kedua adalah sikap. Sikap manajer perlu dikembangkan sebab sikap itu merupakan sumber perilaku. Sikap yang menurut Summer mencakup kepercayaan, perasaan, keinginan, dan nilai-nilai yang positif terhadap tugas pekerjaan manajer perlu dikembangkan dan ditanamkan secara kontinu pada setiap manajer. Faktor yang ketiga adalah kemampuan, yang mencakup ketrampilan, seni, kebijakan, dan kemampuan memberi pertimbangan. Keempat macam kemampuan ini sangat dibutuhkan oleh para manajer. Ahli lain menyebut seni, kebijakan, dan mempertimbangkan sebagai ketrampilan konsep, sementara keterampilan lain yang perlu dimiliki oleh para manajer adalah ketrampilan manusiawi dan keterampilan teknik.

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut di atas dapat dikemukakan manajer yang diinginkan adalah manajer yang memiliki ciri sebagai berikut:

- a) Memiliki dan mengembangkan sikap positif terhadap lembaga pendidikan dan pekerjaan manajer. Sikap mencakup nilai-nilai, kepercayaan atau keyakinan,

penghargaan, perasaan, kemauan dan komitmen. Termasuk kesetiaan atau dedikasi manajer terhadap lembaga pendidikan, tetap berorientasi kepada tujuan pendidikan, siap menanggung resiko atas tindakannya demi masa depan pendidikan, dan memiliki rasa tanggung jawab serta akuntabilitas yang tinggi.

- b) Memiliki dan mengembangkan pengetahuan termasuk beberapa ilmu pendukung pekerjaan manajer. Ilmu dan pengetahuan yang dimaksud ialah ilmu administrasi, psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, dan politik, ditambah beberapa pengetahuan lainnya yang relevan.
- c) Memiliki dan mengembangkan ketrampilan konsep. Ketrampilan konsep mencakup membuat perancangan non rutin, membentuk konsep baru, mengambil keputusan tidak terprogram, menentukan strategi, membuat kebijakan, membuat struktur, dan memberi pertimbangan. Ketrampilan ini mencakup juga kemampuan memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan, atau sistem dalam rangka menyelesaikan suatu persoalan, kemampuan meningkatkan pertahanan lembaga, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, dan mempertahankan diri sebagai agen pembaharu atau penerang bagi lingkungannya.
- d) Memiliki dan mengembangkan ketrampilan manusiawi. Ketrampilan ini mencakup kemampuan

mengenal motivasi bawahan, kemampuan memimpin, membina personalia, menciptakan iklim organisasi yang hangat, dan mengkomunikasikan informasi. Termasuk juga didalamnya kemampuan menggalang persatuan dan kesatuan dikalangan personalia pendidikan, meningkatkan kerjasama, gotong royong meningkatkan modal kerja, tanggungjawab dan komitmen.

- e) Memiliki dan mengembangkan ketrampilan teknik. Yang termasuk ketrampilan ini adalah penguasaan terhadap pelbagai metode dan pendekatan baik untuk pekerjaan mendidik atau mengajar maupun ketatausahaan, kemampuan melaksanakan kontrol, kemampuan mengambil umpan balik serta memanfaatkannya, dan kemampuan mengukur serta menilai.
- f) Memiliki dan mengembangkan seni (*art*), yang sangat berguna dalam menerapkan ilmu dalam bekerja. Tidak selalu ilmu itu dapat diterapkan secara tepat dilapangan. Setiap lapangan atau tempat bekerja memiliki situasi dan kondisi sendiri-sendiri. Agar ilmu itu dapat diterapkan secara dalam setiap situasi atau kondisi dibutuhkan seni.

Itulah ciri-ciri atau karakteristik manajer pendidikan yang baik. Karakteristik inilah yang dipelajari dan dikejar oleh setiap manajer. Karena setiap manajer pendidikan belum tentu memiliki ciri seperti ini, maka perlu dilakukan

pengembangan terhadap mereka berupa pendidikan dan latihan. Dengan arah pengembangan tertuju kepada keenam butir diatas.

B. Sifat Pendidikan dan Latihan

Humble (1977:4,11) mengemukakan bahwa ada dua prinsip utama yang perlu diperhatikan dalam pengembangan profesi para manajer. Pertama, pengembangan itu akan berarti bila diintegrasikan dengan tujuan lembaga. Kedua, pengembangan tidak boleh dipisahkan dari pekerjaan yang sebenarnya.

Pengembangan perlu diintegrasikan dengan tujuan lembaga pendidikan sebab pengembangan itu disiapkan dan diarahkan untuk mempercepat pencapaian tujuan lembaga. Pengembangan hanyalah merupakan suatu alat untuk membentuk para manajer yang diinginkan. Sementara itu para manajer merupakan suatu alat pula untuk mencapai tujuan pendidikan. Jadi jelas bahwa pengembangna itu bukan merupakan tujuan, pengembangan bukan untuk pengembangan itu sendiri, melainkan ia selalu berkaitan dengan tujuan lembaga. Dengan demikian pengembangan manajer pendidikan tidak boleh dipisahkan dengan tujuan lembaga pendidikan tempat ia bekerja.

Sebagai contoh pengembangan manajer pendidikan kesenian hendaklah diarahkan agar mampu menangani pendidikan kesenian, dalam arti dapat mendidik para siswa

menjadi seniman yang diinginkan. Begitu pula pengembangan manajer pendidikan teknik diarahkan agar mampu menangani lembaga yang menghasilkan tenaga ahli teknik. Pengembangan manajer pendidikan Indonesia tentu tidak sama dengan pengembangan manajer pendidikan negara lain. Pengembangan manajer pendidikan negara Vatikan misalnya akan menekankan agar mampu menangani lembaga yang menghasilkan individu yang taat melaksanakan ajaran katolik. Tetapi pengembangan manajer pendidikan Indonesia akan mengarahkan usahanya agar para manajer mampu menangani lembaga pendidikan yang menghasilkan manusi-manusia berkembang total dan pancasila di pelbagai bidang.

Pengembangan tidak boleh dipisahkan dari pekerjaan sebenarnya. Tidak boleh ada pengembangan yang hanya memberikan teori karena dari teori satu ke teori yang lain dengan tidak menghubungkan kepada penerapannya. Teori atau konsep yang diberikan hendaklah dihubungkan satu dengan yang lain dan selalu ditunjukkan atau dicoba penerapan dengan menghubungkan teori dengan penerapannya akan dapat pula mempelajari seni yang patut dipakai dalam suatu pelaksanaan pekerjaan. Cara belajar dan berlatih seperti ini merupakan belajar dan berlatih secara komprehensif, suatu cara untuk memahami suatu secara utuh.

Profesi para manajer berlangsung melalui tiga tahap (Strauss, 198:24) yaitu: (1) tahap permulaan, (2) Tahap bergerak keatas, dan (3) tahap mencapai puncak. Dikatakan selanjutnya bahwa pengembangan yang efektif bagi para manajer yang baru berlangsung selama enam minggu sampai dengan lebih dari satu tahun. Segala macam pelajaran yang relevan diberikan disini baik secara teori maupun praktek.

Bagi pengembangan para manajer pendidikan pada tahap ini akan mempelajari sikap ilmu dan pengetahuan, seni dan segala macam keterampilan yang dibutuhkan. Mereka belajar dikelas, berdiskusi, membuat makalah, seminar, dan melakukan survei. Belajar teori seperti ini diselingi dengan praktek dilapangan menjabat sebagai wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, kepala-kepala bagian unit tertentu, sekretaris jurusan, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, dan sebagainya. Pengalaman lapangan ini merupakan umpan balik bagi mereka dalam mempelajari teori. Dari pengalaman lapangan ini diharapkan sikap mereka terhadap pekerjaan manajer juga semakin meningkat, begitu pula halnya dengan seni mengaplikasikan teori dapat dihayati.

Selama pendidikan dan latihan berlangsung, pengukuran dilakukan secara berkala dan insidental. Sebulan sekali diadakan penilaian secara teliti yang mencakup sikap, pengetahuan, ketrampilan, dan seni tersebut diatas. Pembimbingan khusus perlu diadakan bagi yang lemah.

Pengembangan seperti ini dapat dipandang sebagai tahap permulaan. Setelah tahap ini berakhir lalu diadakan penilaian akhir. Bagi yang gagal tidak bisa diangkat menjadi manajer, sedangkan yang lulus diberikan pengarahan, nasehat dan petunjuk-petunjuk tentang kesalahan umum yang biasa mereka lakukan selama pendidikan dan latihan agar tidak mereka lakukan dalam bekerja nanti. Pengarahan ini diakhiri dengan saran agar mereka tetap belajar sambil bekerja.

Dikatakan menurut fakta, setelah satu tahun mengalami pengembangan profesi barulah nampak bakat para calon atau para manajer bersangkutan (Strauss, 1981:28-29). Berarti setelah satu tahun mereka dibina dalam tahap permulaan ini penempatan mereka sebagai manajer sudah dapat dipercaya. Hal ini mengimplementasikan bahwa pada akhir pengembangan tahap permulaan sudah dapat diklasifikasikan bakat mereka menurut tingkat manajer tertentu. Yang berbakat teknik lebih cocok menjadi manajer terdepan, yang berbakat manusiawi lebih cocok menjadi manajer madya, dan yang berbakat konsep lebih cocok menjadi manajer tertinggi.

Bagaimana halnya dengan para manajer pendidikan yang sudah bekerja tetapi belum pernah mengalami pendidikan dan latihan khusus ini? Kualitas mereka sebagai manajer dapat saja diragukan dan mungkin pula tidak sesuai dengan bakatnya. Untuk meneliti dan menata kembali tempat mereka dalam kedudukan manajer, memang perlu mereka

mengikuti pendidikan dan latihan tahap permulaan. Hanya barangkali waktunya bisa diperpendek tidak perlu sampai satu tahun.

Penempatan para manajer baru dan penataan kembali para manajer yang sudah bekerja, lebih mudah diterapkan di perguruan tinggi dari pada di tingkat sekolah dasar dan menengah. Sebab manajer-manajer pada sekolah menengah ke bawah termasuk di kantor Depdiknas tingkat propinsi, kabupaten, walikota dan kecamatan pada umumnya pengangkatannya mengikuti hirarki, artinya sukar bagi seseorang menjadi manajer tertinggi kalau belum pernah menjadi manajer madya dan terdepan.

Sesudah diketahui bahwa kualitas manajer paling sedikit memenuhi syarat minimal dan duduk dalam tingkat manajer yang sesuai dengan bakatnya, maka mulailah profesi mereka menginjak tahap bergerak ke atas. Pada tahap ini pengembangan manajer tetap berjalan, sebab pada hakikatnya pengembangan ini berjalan secara kontinu mengikuti belajar seumur hidup. Proses belajar mereka lebih bersifat informal daripada proses belajar dan berlatih dari tahap permulaan. Mereka akan belajar sambil bekerja melalui buku-buku bacaan, majalah-majalah, hasil penelitian, berkonsultasi kepada manajer-manajer yang sudah ahli dan praktek langsung sambil bekerja di tempat bekerjanya sendiri. Dengan catatan mereka juga bisa belajar secara

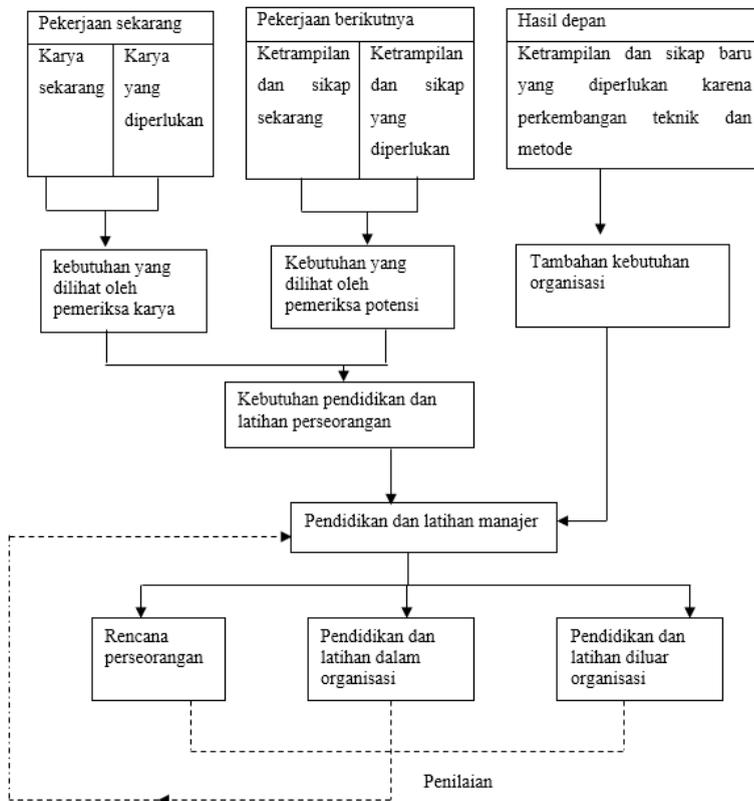
formal dalam waktu beberapa bulan bila diperlukan atau studi manajemen pada lembaga lain.

Humble (1977:14) melukiskan bagaimana mengembangkan rencana pendidikan dan latihan manajer dalam lembaga. Menurutnya, perencanaan pengembangan manajer harus dilakukan secara sistematis, berbasis pada kebutuhan organisasi, dan menggabungkan pendekatan pelatihan formal serta pengalaman kerja langsung. Prosesnya adalah sebagai bagan 1 pada bagan itu ia membedakan pekerjaan sekarang dengan pekerjaan berikutnya, yang dipandang sebagai hasil pekerjaan dan sebagai potensi. Keduanya dihubungkan dengan kebutuhan yang diperlukan atau kriteria yang dipakai. Sementara itu potensi dia sebutkan sebagai sikap dan ketrampilan. Bila ternyata ada kesenjangan antara hasil pemeriksaan potensi dan prestasi kerja dengan kebutuhan atau kriteria, hal ini membutuhkan pendidikan dan latihan.

Perencanaan pendidikan dan latihan bersumber dari dua kesenjangan diatas ditambah dengan kebutuhan pembaharuan yang sudah dilihat melalui peramalan untuk masa yang akan datang. Ada tiga bentuk pengembangan yang mungkin bisa ditempuh, yaitu pengembangan sendiri atau belajar sendiri, pengembangan yang dilakukan oleh lembaga tempat bekerja, dan pengembangan melalui lembaga pendidikan lain. Sebagaimana biasanya penilaian selama pengembangan tetap dilakukan dan dimanfaatkan pula

sebagai umpan balik bagi program pendidikan dan latihan itu sendiri.

Sesungguhnya potensi atau bakat untuk menjadi manajer masih dapat dibedakan dengan sikap dan ketrampilan. Mengembangkan rencana pendidikan dan latihan manajer dapat diperhatikan pada gambar 4 berikut.



Gambar 4. Mengembangkan Rencana Pendidikan dan Latihan Manajer

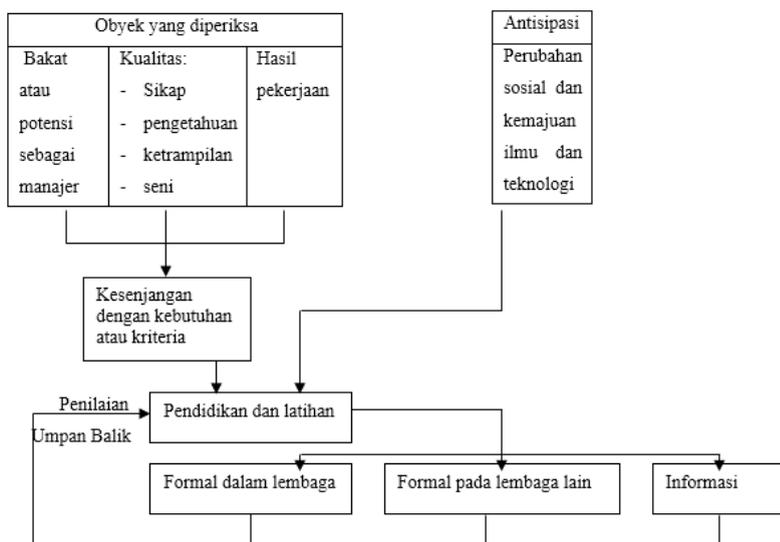
Mungkin seorang calon atau manajer yang baru bekerja tidak punya potensi/bakat untuk menjadi manajer atau bakatnya belum berkembang secara optimal. Untuk itu potensi atau bakat ini perlu diperiksa tersendiri. Bila calon manajer tidak mempunyai potensi/bakat manajer atau walaupun punya potensi itu kecil sekali, lebih baik disarankan melaksanakan tugas lain. Tidak mungkin seorang menjadi manajer ahli hanya melalui pendidikan saja. Di samping itu pemeriksaan bakat ini juga diperlukan untuk mengetahui apakah ia cocok sebagai manajer tertinggi, madya, atau terdepan.

Sementara itu bila hasil pemeriksaan terhadap sikap dan ketrampilan menunjukkan ada kesenjangan dengan kriteria yang telah ditentukan, dinyatakan sebagai manajer yang perlu dididik dan dilatih. Namun bila ia tidak punya potensi atau potensinya kecil hanya mampu menghasilkan sikap dan ketrampilan seperti itu, maka tidak ada gunanya memberikan pendidikan kepadanya.

Oleh sebab itu pemeriksaan terhadap sikap dan ketrampilan lebih baik disebut sebagai pemeriksaan terhadap kualitas manajer. Kualitas ini tidak hanya mencakup sikap dan ketrampilan, tetapi juga mencakup pengetahuan termasuk ilmu dan seni seperti telah diuraikan pada halaman terdahulu.

Berdasarkan kesenjangan yang terjadi pada hasil pemeriksaan dua hal di atas ditambah dengan hasil antisipasi

perubahan masa yang akan datang, barulah disusun program pengembangan manajer. Sama dengan pandangan Humble, program itu dapat dikerjakan sendiri, dilaksanakan oleh lembaga bersangkutan atau dapat pula studi pada lembaga pendidikan yang lain tentang hal-hal yang menyangkut pekerjaan manajer. Bila bagannya digambarkan adalah spada gambar 5 sebagai berikut.



Gambar 5. Langkah Memprogram Pengembangan Manajer

Pada pengembangan manajer pendidikan di Indonesia, selalu harus berorientasi pada ciri-ciri pendidikan Indonesia. Karena para manajer ini akan menangani pendidikan Indonesia. Jadi sebelum mereka terjun dilapangan mereka perlu menempa diri dulu membentuk sikap yang positif terhadap pendidikan dan cita-cita pendidikan Indonesia,

memahami ilmu-ilmu pendukung manajemen, menguasai ketrampilan serta seni melaksanakan manajemen

Aspirasi pendidikan Indonesia sudah tentu pertamanya berusaha membentuk manusia Pancasila, manusia yang menghormati dan mempertahankan Falsafah Pancasila, manusia yang melaksanakan butir-butir Pancasila dalam kehidupannya sehari-hari. Bersamaan dengan itu pendidikan Indonesia juga berusaha mengembangkan dan menumbuhkan individu-individu secara optimal, seimbang, integratif, dan total.

Selanjutnya sebagai bangsa yang sedang membangun, pendidikan berkewajiban pula membentuk manusia-manusia yang dapat meningkatkan kualitas hidupnya. Bukan hanya kualitas pennghidupan seperti makanan, pakaian, dan perumahan yang perlu ditingkatkan, tetapi juga kualitas jiwa, mental, spiritualnya. Bangsa yang membangun membutuhkan jiwa besar, semangat yang tinggi, bermental baja, tidak mudah putus asa, berani mengeroksi diri sendiri, bertindak jujur, adil, demi kepentingan orang banyak seperti digariskan dalam ajaran-ajaran agama. Hal ini perlu ditangani secara serius dalam dunia pendidikan Indonesia.

Kualitas hidup di atas berkaitan dengan manusia-manusi pembangunan. Karena dengan kualitas hidup yang relatif tinggi, manusia itu akan dapat membangun dirinya, keluarganya, masyarakatnya, dan secara bersama-sama akan

dapat membangun bangsa dan negaranya. Inilah salah satu misi yang diemban oleh pendidikan Indonesia.

Akhirnya untuk menyongsong zaman yang semakin maju pendidikan tidak boleh melupakan pembentuk kebudayaan teknologi. Sebab bangsa kita tidak mungkin dapat membendung arus teknologi yang semakin maju dengan pesat dan hal itu memang tidak perlu dibendung sebab ia akan membuat bangsa kita hidup lebih enak dan lebih mudah. Namun supaya bisa memakainya dengan tepat atau bahkan menciptakannya sendiri merupakan tugas dan tantangan pendidikan untuk menanganinya.

Itulah bagian dari program pengembangan manajer yang tidak boleh dilupakan dalam mendidik dan melatih para manajer. Bila mereka telah lulus dari pendidikan, dan latihan ini, berarti mereka telah mendekati tahap mencapai puncak.

Humble (1977:17) menyatakan bahwa waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan seorang manajer hingga mampu mengerjakan pekerjaan yang memikul tanggung jawab besar adalah sekitar sepuluh tahun. Proses ini menuntut pengalaman bertahap, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan sistemik dari organisasi. Saat ini para manajer bersangkutan sudah dapat dipandang mencapai puncak profesinya. Ia atau mereka merupakan manajer manajer yang sudah ahli.

Pekerjaan para manajer ahli ini di samping bekerja biasa dikantornya, mereka juga berkewajiban membimbing para manajer yang belum ahli. Mereka menjadi konsultan bagi manajer-manajer yang belajar secara informal atau belajar sendiri. Mereka ini pulalah yang mengajar sebagai guru atau dosen dalam pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh lembaga. Para manajer ahli ini sudah mencapai puncak profesinya karenanya mereka dapat dipandang sudah tepat menjadi manajer dan memang memiliki potensi/bakat manajer yang sudah mereka kembangkan dengan baik.

Apakah para manajer ahli ini sudah berhenti belajar? Tidak, mereka tidak pernah berhenti belajar, bahkan pada umumnya bila sudah mencapai tingkat ini mereka haus akan ilmu, banyak ide dan kreatif. Secara informal mereka terus belajar, sebab di samping memenuhi rasa haus di atas, mereka juga tahu bahwa dunia pendidikan berubah terus sesuai dengan perubahan zaman. Walaupun falsafah Pancasila yang mewarnai pendidikan tidak akan berubah di bumi Indonesia, namun penerapannya pada dunia yang tetap berubah membutuhkan pemikiran dan inovasi-inovasi. Inilah yang merupakan tantangan bagi manajer-manajer pendidikan, yang mengharuskan mereka belajar seumur hidup.

Tabel 1. Hubungan antara Tingkat, Bentuk Pendidikan, dan Latihan dan Obyek yang Dikembangkan

Tingkat	Bentuk Pendidikan dan Latihan	Obyek yang dididik dan dilatih
Ahli	Informasi	Kualitas Hasil Pekerjaan
Peningkatan Profesi	Formal Informal	Bakat/potensi Kualitas Hasil Pekerjaan
Pemulaan	Formal	Bakat/potensi Kualitas

Implikasi pengembangan manajer seperti ini ialah sebaiknya jabatan manajer itu tetap atau relatif lama dipegang oleh seseorang. Sebab manajer itu baru bisa menjadi ahli atau melakukan tanggung jawab besar ialah setelah bertugas sekitar 10 tahun sebagai manajer. Hal ini tidak menjadi masalah bagi kantor-kantor pendidikan dan lembaga-lembaga pada tingkat sekolah menengah kebawah, sebab kepangkatan mereka pada umumnya mengikuti hirarki seperti telah diuraikan diatas. Seorang kepala sekolah misalnya pada umumnya tidak akan turun jabatan kecuali bila ia membuat kesalahan-kesalahan yang prinsip.

Tetapi bagaimana dengan jabatan rektor, dekan atau ketua jurusan yang sering berganti orang? Kalaupun dengan alasan-alasan tertentu jabatan ini harus diduduki oleh individu yang berbeda untuk beberapa tahun sekali, sebaiknya para pembantu, wakil atau sekretaris mereka adalah orang-orang yang tetap. Begitu pula jabatan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah serta jabatan lainnya yang

ada pada tingkat sekolah. Hal ini perlu dipikirkan secara masak demi masa depan pendidikan dan generasi muda Indonesia.

Bagi seorang pendidik, penting untuk memelihara hasil-hasil pengembangan yang telah dicapai oleh peserta didik serta secara aktif merangsang mereka agar terus belajar secara berkelanjutan. Upaya ini merupakan bagian integral dari strategi pembelajaran berkelanjutan (*lifelong learning*), yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sekaligus memastikan peserta didik mencapai perkembangan kompetensi secara optimal dan berkesinambungan.

1. Pengertian Hasil-Hasil Pengembangan

Yang dimaksud dengan hasil-hasil pengembangan dalam konteks pendidikan formal adalah capaian kompetensi yang diperoleh melalui kegiatan pembelajaran yang terstruktur dan terukur, seperti pendidikan di sekolah, pelatihan, dan program pembelajaran lainnya yang dilakukan secara sistematis. Menurut Sudjana (2005), hasil belajar adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki peserta didik setelah mereka menerima pengalaman belajar. Kemampuan ini mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Maka dari itu, hasil-hasil pengembangan ini perlu dipelihara agar tidak hilang seiring waktu, melainkan terus berkembang dalam rangka menjawab kebutuhan pembelajaran di masa depan.

2. Strategi Memelihara Hasil Pengembangan

Strategi memelihara hasil pengembangan mencakup serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan capaian belajar peserta didik, seperti:

- a) Melakukan evaluasi berkala terhadap pencapaian belajar peserta didik.
- b) Memberikan umpan balik yang konstruktif.
- c) Melakukan penguatan (*reinforcement*) terhadap kompetensi yang telah dimiliki.
- d) Memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menerapkan pengetahuan dalam konteks nyata (*transfer of learning*).

Menurut Hamalik (2008), pembelajaran yang efektif tidak hanya menekankan pencapaian jangka pendek, tetapi juga pada pemeliharaan dan pengembangan hasil belajar agar dapat digunakan secara berkelanjutan dalam kehidupan nyata.

3. Mendorong Belajar Secara Kontinu

Belajar kontinu merupakan proses pembelajaran yang tidak berhenti setelah peserta didik ke luar dari sistem pendidikan formal, melainkan terus berlangsung sepanjang hayat. Dalam model pendidikan abad ke-21, belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) menjadi kompetensi kunci dalam menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi.

Menurut UNESCO (dikutip dalam Tilaar, 2004), pembelajaran sepanjang hayat harus menjadi prinsip dasar dalam pembangunan pendidikan nasional. Oleh karena itu, penting bagi guru untuk menumbuhkan motivasi belajar internal, sikap reflektif, dan keterampilan belajar mandiri pada peserta didik.

4. Pembelajaran Formal dan Informal

Hasil-hasil pengembangan pendidikan umumnya berasal dari proses formal, karena proses ini lebih mudah diukur dan dikaji. Sementara itu, pengembangan yang diperoleh melalui pembelajaran informal (seperti pengalaman pribadi atau sosial) berlangsung secara terus-menerus, namun lebih sulit dipantau dan dikendalikan oleh pendidik.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional:

- a) Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang, terdiri atas pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.
- b) Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Memelihara hasil-hasil pengembangan peserta didik dan mendorong pembelajaran yang kontinu merupakan bagian penting dalam proses pembelajaran yang berorientasi pada kualitas dan keberlanjutan. Dengan strategi yang tepat,

pendidik dapat memastikan bahwa capaian pembelajaran tidak hanya bersifat sementara, tetapi menjadi fondasi bagi pembelajaran sepanjang hayat.



BAB VII. MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM SENI

Pendidikan seni merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang bertujuan membentuk manusia Indonesia yang kreatif, berkarakter, dan berbudaya. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan sistem manajemen pendidikan yang profesional, efektif, dan sesuai dengan karakteristik seni sebagai bidang yang khas dan dinamis. Manajemen pendidikan seni harus mampu mengakomodasi nilai-nilai estetika, proses kreatif, serta pendekatan pembelajaran yang kontekstual dan holistik. Di sinilah peran manajemen pendidikan dalam seni menjadi sangat vital.

Dalam konteks kebijakan pendidikan saat ini, khususnya melalui pendekatan Kurikulum Merdeka, integrasi manajemen pendidikan seni menjadi semakin relevan. Kurikulum memberikan ruang yang luas bagi satuan pendidikan untuk mengembangkan program seni yang sesuai

dengan karakter lokal, kebutuhan peserta didik, dan potensi lingkungan. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen pendidikan dalam seni sangat diperlukan oleh para pendidik, pengelola sekolah, maupun pemangku kepentingan lainnya agar kegiatan seni tidak hanya menjadi pelengkap, melainkan bagian integral dari proses pendidikan yang bermakna.

Peserta didik adalah manusia dengan segala fitrahnya. Mereka mempunyai perasaan dan pikiran serta keinginan atau aspirasi. Mereka mempunyai kebutuhan dasar yang perlu dipenuhi (pangan, sandang, papan), kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan, dan kebutuhan untuk mengaktualisasi dirinya (menjadi dirinya sendiri sesuai dengan potensinya) dalam proses menjadi manusia yang holistik. Dalam tahap perkembangannya siswa (SMP) berada pada tahap periode perkembangan yang sangat pesat, dari segala aspek. Berikut ini disajikan perkembangan yang sangat erat kaitannya dengan pembelajaran, yaitu perkembangan aspek kognitif, psikomotor, dan afektif

1. Perkembangan Aspek Kognitif

Menurut Piaget (1970), periode yang dimulai pada usia 12 tahun, yaitu yang lebih kurang sama dengan usia siswa SMP, merupakan 'period of formal operation' (periode operasi formal). Pada usia ini, yang berkembang pada siswa adalah kemampuan berfikir secara simbolis dan bisa memahami sesuatu secara bermakna (meaningfully) tanpa memerlukan

objek yang konkrit atau bahkan objek yang visual. Siswa telah memahami hal-hal yang bersifat imajinatif. Implikasinya dalam pembelajaran seni budaya bahwa belajar akan bermakna kalau input (materi pelajaran) sesuai dengan minat dan bakat siswa. Pada tahap perkembangan ini juga berkembang ketujuh kecerdasan dalam Multiple Intelligences yang dikemukakan oleh Gardner (1993), yaitu: (a) kecerdasan linguistik (kemampuan berbahasa yang fungsional), (b) kecerdasan logis-matematis (kemampuan berfikir runtut), (c) kecerdasan musikal (kemampuan menangkap dan menciptakan pola nada dan irama), (d) kecerdasan spasial (kemampuan membentuk imaji mental tentang realitas), (e) kecerdasan kinestetik-ragawi (kemampuan menghasilkan gerakan motorik yang halus), (f) kecerdasan intra-pribadi (kemampuan untuk mengenal diri sendiri dan mengembangkan rasa jati diri), kecerdasan antar pribadi (kemampuan memahami orang lain). Di antara ketujuh macam kecerdasan ini sesuai dengan karakteristik seni budaya akan dapat berkembang pesat dan bila dapat dimanfaatkan oleh guru mata pelajaran seni budaya untuk berlatih mengeksplorasi gejala alam, baik gejala kebendaan maupun gejala kejadian/peristiwa guna membangun konsep seni budaya yang utuh.

2. Perkembangan Aspek Psikomotor

Aspek psikomotor merupakan salah satu aspek yang penting untuk diketahui oleh guru. Perkembangan aspek

psikomotor juga melalui beberapa tahap. Tahap-tahap tersebut antara lain:

a. Tahap kognitif

Tahap ini ditandai dengan adanya gerakan-gerakan yang kaku dan lambat. Ini terjadi karena siswa masih dalam taraf belajar untuk mengendalikan gerakan-gerakannya. Dia harus berpikir sebelum melakukan suatu gerakan. Pada tahap ini siswa sering membuat kesalahan dan kadang-kadang terjadi tingkat frustrasi yang tinggi.

b. Tahap asosiatif

Pada tahap ini, seorang siswa membutuhkan waktu yang lebih pendek untuk memikirkan tentang gerakan-gerakannya. Dia mulai dapat mengasosiasikan gerakan yang sedang dipelajarinya dengan gerakan yang sudah dikenal. Tahap ini masih dalam tahap pertengahan dalam perkembangan psikomotor. Oleh karena itu, gerakan-gerakan pada tahap ini belum merupakan gerakan-gerakan yang sifatnya otomatis. Pada tahap ini, seorang siswa masih menggunakan pikirannya untuk melakukan suatu gerakan tetapi waktu yang diperlukan untuk berpikir lebih sedikit dibanding pada waktu dia berada pada tahap kognitif. Dan karena waktu yang diperlukan untuk berpikir lebih pendek, gerakan-gerakannya sudah mulai tidak kaku.

c. Tahap Otonomi

Pada tahap ini, seorang siswa telah mencapai tingkat otonomi yang tinggi. Proses belajarnya sudah hampir lengkap meskipun dia tetap dapat memperbaiki gerakan-gerakan yang dipelajarinya. Tahap ini disebut tahap otonomi karena siswa sudah tidak memerlukan kehadiran instruktur untuk melakukan gerakan-gerakan. Pada tahap ini, gerakan-gerakan telah dilakukan secara spontan dan oleh karenanya gerakan-gerakan yang dilakukan juga tidak mengharuskan pembelajar untuk memikirkan tentang gerakannya.

3. Perkembangan Aspek Afektif

Keberhasilan proses pembelajaran seni budaya juga ditentukan oleh pemahaman tentang perkembangan aspek afektif siswa. Ranah afektif tersebut mencakup emosi atau perasaan yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Bloom (dalam Brown, 2000) memberikan definisi tentang ranah afektif yang terbagi atas lima tataran afektif yang implikasinya dalam siswa SMP lebih kurang sebagai berikut: (a) sadar akan situasi, fenomena, masyarakat, dan objek di sekitar; (b) responsif terhadap stimulus-stimulus yang ada di lingkungan mereka, (c) bisa menilai; (d) sudah mulai bisa mengorganisir nilai-nilai dalam suatu sistem, dan menentukan hubungan di antara nilai-nilai yang ada (e) sudah mulai memiliki karakteristik dan mengetahui karakteristik tersebut dalam bentuk sistem nilai.

Peran dan tujuan pendidikan seni dapat dijadikan pendekatan dalam belajar sehingga melalui penerapan pendidikan seni dapat mengembangkan berbagai kemampuan dasar peserta didik untuk mencapai keseimbangan yang dikehendaki. Peran pendidikan seni secara tidak langsung dirasakan oleh peserta didik melalui pendekatan yang bersifat multidimensional, multilingual, dan multikultural.

Peran Pendidikan Seni

1. Peran Multidimensional

Peran pendidikan seni secara tidak langsung dirasakan oleh peserta didik melalui pendekatan yang bersifat multidimensional, yang berarti melalui pendidikan seni menumbuhkan dan mengembangkan berbagai kemampuan dasar peserta didik. Lowenfeld dan Brittain (dalam Kamaril, 1998) menjelaskan bahwa melalui kegiatan seni, peserta didik dapat mengembangkan berbagai kemampuan dasar yang dibutuhkan untuk belajar. Konsep tersebut sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang dikemukakan oleh Herberd Read dalam bukunya, *Education through Art*.

Berpedoman pada Lowenfeld (dalam Lansing, 1976), “The art process helps the individual grow aesthetically, perceptually, intellectually, emotionally, creatively and technically”, kegiatan seni dapat membantu individu dalam perkembangan estetik, perseptual, intelektual, emosional,

daya cipta, dan teknik. Berdasarkan hal tersebut di atas, kecerdasan peserta didik pada dasarnya mampu dioptimalkan melalui pendidikan seni yang mencakup fisik, persepsi, pikir (intelektual), emosi (emosional), daya cipta (kreativitas), sosial dan estetika (Kamaril, 1998).

Pengembangan Fisik. Dalam kegiatan work shop, kemampuan peserta didik dapat dikembangkan melalui kemampuan praktik dan teknik seni. Ungkapan seni memberi pemahaman secara utuh bahwa kekuatan fisik merupakan sumber kualitas dalam pengungkapan ekspresi gerak tari. Kemampuan motorik (kasar dan halus) terpadu sesuai dengan kehendaknya. Pada dasarnya kemampuan motorik untuk melakukan gerakan secara fisik dari peserta didik dilatih untuk memahami segmen tubuh sebagai bahan ekspresi atau kekuatan fisik. Tubuh sebagai bahan perlu dipahami karakteristiknya serta kekuatan-kekuatan sinergi yang mempunyai sifat dan kekuatan dinamik. Pengembangan motorik peserta didik juga dilatih mengolah kemampuan koordinasi ke dalam gerak motorik dengan sensibilitas secara total (penglihatan, pendengaran, dan kepekaan rasa) dalam rangkaian peristiwa atau karakter yang akan diungkapkan terwujud keterpaduan dan dari masing-masing unsur seni yang menjadi satu kesatuan (gerak tari, iringan, ekspresi/karakter, busana, lighting/pencahayaan) dan lain-lain. Perlu dipahami bahwa dalam proses pendidikan seni seluruh segmen kepekaan indra dapat difungsikan. Untuk melaksanakan pendidikan seni dapat pula dilakukan kegiatan

mengukur, menganalisis dan mensintesis melalui kemampuan berfikir. Hal yang perlu direnungkan kembali melalui pendidikan seni adalah bagaimana untuk mengantisipasi memotivasi tentang: pengembangan emosional anak, dan pengembangan sikap sosial anak.

Pengembangan Persepsi. Kegiatan berolah seni dapat mengembangkan kemampuan sensorik peserta didik dalam menanggapi pengalaman kehidupan melalui indranya, sehingga kepekaan indra peserta didik dapat berkembang dengan baik, kepekaan anak terlatih dan merupakan modal yang penting untuk kegiatan belajar. Dengan ketajaman persepsi, anak akan mampu menangkap atau merespon gejala-gejala peristiwa yang terjadi atau yang dihadapi saat itu, ditangkap dan dicermati dengan totalitas jiwanya. Oleh karena, itu kemampuan pengetahuan persepsi ini merupakan dasar bagi peserta didik dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Maka melalui kegiatan seni akan termotivasi tentang peningkatan kemampuan daya serap anak dalam kegiatan belajar.

Pengembangan Pikir. Aktivitas seni dapat mengembangkan kegiatan berpikir anak. Hal ini terbukti dengan kemampuan peserta didik dalam mengaktualisasikan pengetahuan yang dimiliki dengan menunjukkan keterkaitan dirinya dengan lingkungannya. Melalui kegiatan pengamatan/apresiasi lingkungan sekitar atau objek yang dia lihat, maka anak akan mengembangkan kesadaran secara

aktif, motivasi peristiwa ini secara tidak langsung dapat berpikir kritis. Dengan demikian, kecerdasan peserta didik dalam pengembangan berpikir kritis merupakan dasar dalam kegiatan belajar.

Pengembangan Emosi. Kegiatan berkarya seni merupakan ungkapan emosional anak secara terkendali, yang dapat dilakukan secara spontan atau terstruktur (terkendali). Berarti gejala jiwa paling dalam disadari anak untuk melakukan tindakan. Oleh sebab itu, peserta didik yang mampu mengungkapkan emosi dengan baik akan membuahkan imajinasi, gagasan, berpikir secara terbuka dan fleksibel. Emosi peserta didik apabila dilatih dengan terkendali dan benar akan menumbuhkan kecerdasan emosi. Mengembangkan kesadaran dan kecerdasan emosi sangat dibutuhkan dalam kegiatan belajar.

Pengembangan Daya Cipta. Kegiatan berkarya seni merupakan perwujudan kreativitas dalam penciptaan seni. Kreativitas/daya cipta pada dasarnya merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dampaknya akan membias pada pengembangan peradaban manusia (peserta didik). Peradaban itu sendiri merupakan hasil pemikiran yang kreatif. Pendidikan seni idealnya mempunyai kata kunci yaitu pengembangan kreativitas (tentang imajinatif, sensibilitas dan kebebasan) untuk memberi peluang kepada peserta didik dalam proses pengembangan kreativitas. Kreativitas peserta didik dilatih

agar mampu mengakumulasikan atau menata unsur-unsur seni menjadi karya seni yang harmonis. Dengan mengembangkan kreativitas peserta didik berarti memperlancar, ketentuan, orijinalitas dan kesukaan menjadi sistesis dalam belajar. Belajar menggunakan alat atau bahan untuk menghasilkan produksi dalam seni. Melalui kegiatan berkarya seni (tindakan kreativitas) anak mampu menciptakan dengan mengolah ketajaman perasaan dan kemampuan berpikir kreatif (creative quotient), yang merupakan landasan dasar kegiatan belajar.

Pengembangan Sosial. Kegiatan berolah seni dapat mengembangkan sikap dan perilaku anak dalam bersosialisasi dengan orang lain atau lingkungan (dalam keluarga/masyarakat). Selain itu peserta didik termotivasi untuk dapat berorganisasi atau bekerja sama dan menghargai pendapat orang lain atau karya orang lain. Sikap dan perilaku ini dalam pendidikan seni dilatih untuk peka terhadap kondisi sosial di sekitarnya, sebab dalam proses kehidupan seni (baik praktik maupun teori) akan terjadi komunikasi dengan masyarakat (sebagai pelaku, penikmat bahkan pendidik). Dengan kemampuan sosial peserta didik dilatih untuk memahami segala situasi dan kondisi yang dialami sebagai hal yang positif (adversity quotient) merupakan landasan dasar untuk mengembangkan kepribadian.

Pengembangan Estetika. Kegiatan berkarya seni merupakan proses untuk mendapatkan pengalaman estetis.

Dengan mengolah kemampuan peserta didik dalam menata unsur-unsur seni berdasarkan konsep estetis diharapkan dapat dicapai keselarasan berpikir. Oleh sebab itu, perlu dikenalkan dan dipahami tentang latar belakang budayanya, agar pengembangan perasaan keindahan dapat terlatih. Pengalaman dan kegiatan semacam ini, selain dapat memperkaya pengalaman jiwa/batin para peserta didik, juga diharapkan mampu memacu ketajaman kepekaan estetika dan artistik mereka. Dengan bekal pengalaman estetika peserta didik diharapkan dapat menafsirkan dan mengerjakan sesuatu untuk kesadaran terhadap nilai-nilai keindahan dalam pengembangan kepribadian yang berbudi luhur.

Pengembangan Bakat. Bakat sebenarnya merupakan kemampuan dasar yang dimiliki manusia sejak lahir. Dalam konteks pemahaman seni bakat tidak akan berhasil dengan baik apabila tidak ada upaya/untuk mengasuhnya. Dalam proses pendidikan seni bakat peserta didik akan tampak melalui kreativitasnya. Dengan kreativitas diharapkan peserta didik akan termotivasi dan berminat untuk melakukan kegiatan seni. Ditunjang dengan kemampuan pribadi untuk mau melakukan dan berlatih mengenal bentuk-bentuk seni akhirnya peserta didik mempunyai sikap terbuka untuk menerima bentuk-bentuk seni tersebut. Pada akhirnya cenderung memilih mana yang paling lekat dengan jiwanya (disukai). Dari peristiwa/proses inilah bakat peserta didik bisa diamati.

2. Peran Multilingual

Seni merupakan bahasa, berarti pendidikan seni bertujuan mengembangkan kemampuan berekspresi dengan segala cara dengan memakai bahasa seni dan keterpaduannya. Peran pendidikan seni sifatnya multilingual. Melalui pendidikan seni peserta didik mampu berkomunikasi melalui beragam bahasa (baik verbal maupun nonverbal), diharapkan juga mampu memanfaatkan bahasa rupa, bunyi, gerak dan keterpaduannya. (Goldberg, 1997) menyatakan bahwa seni adalah cermin hidup dan cermin realitas, teraspek hidup dan realitas anak (peserta didik) dalam seni terhadap bahasa estetika dan simbolis, yang mampu menghadirkan pencitraan terhadap suatu keadaan tertentu.

Pendidikan seni mempunyai peran untuk mengembangkan berbagai kompetensi dasar yang dimiliki peserta didik dalam kegiatan ekspresi seni. Peran pendidikan seni yang bersifat multilingual secara integratif dapat dipahami melalui beberapa media yaitu media ekspresi, komunikasi, eksplorasi.

Bagi peserta didik hal yang terpenting adalah kebebasan mengungkapkan perasaannya. Dengan berekspresi akan selalu terkait unsur: emosi, pikir, imajinasi dan kegiatan-kegiatan yang tanpa memperhatikan apakah pengungkapannya itu diterima orang lain atau tidak. Sikap kebebasan dan kepuasan dapat mendominasi pribadinya. Sebagai media ekspresi, peserta didik dalam ungkapan seni

betul-betul perlu memahami karakternya dan mampu mengutarakan gagasan yang ingin dicetuskan melalui bahasa seni (gerak-tari), (rupa-lukisan), serta keterpaduannya berbagai bahasa seni.

Media Komunikasi. Media komunikasi dapat digunakan sebagai media pendidikan seni, komunikasi antara peserta didik dan pengajar atau orang lain. Komunikasi adalah suatu cara untuk berhubungan dalam rangka tertentu kepada orang lain. Dalam komunikasi terdapat unsur-unsur pengirim pesan, isi pesan, penerima pesan (Kamaril, 1998:123). Dalam proses komunikasi seni, pesan disampaikan oleh seorang pencipta seni berupa gagasan/ide estetik yang diungkapkan ke dalam simbol gerak, bunyi, rupa dan peran dalam bentuk (mimik) wajah. Pesan tersebut ditujukan kepada orang lain atau penghayat/penikmat. Suatu proses itu terjadi jika ada pesan, ada isi pesan dan ada yang dimengerti oleh penerima pesan tersebut.

Media Bermain/Bereksplorasi. Bermain merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan kesenangan tanpa memperhitungkan hasil akhirnya. Dunia anak dinyatakan sebagai dunia bermain, melalui bermain/bereksplorasi anak dapat memperoleh pengetahuan tentang dunia di sekitarnya (Hurlock dalam Kamaril, 1998). Media bermain/bereksplorasi dalam seni berupa kegiatan berekspresi peserta didik mengungkapkan gagasannya. Mereka termotivasi dengan ungkapan bermain/bereksplorasi

gerak-gerak tertentu disebut menari yang didukung alat musik sebagai peng-iring atau keterpaduannya. Sama halnya dengan pembahasan tentang bermain/bereksplorasi gerak-gerak tertentu disebut menari yang didukung dengan pembahasan tentang bereksplorasi unsur musik, rupa atau peran. Pada dasarnya bermain/bereksplorasi dapat membangkitkan kesenangan minat belajar pada peserta didik terhadap seni. Dalam proses, peserta didik bisa meniru setelah dia mengamati objek sebagai persepsi. Setelah itu melakukan pemilihan/penjelajahan, dalam sikap selektif apa yang dibutuhkan sebagai media sarana yang mewa-dahi, untuk membangun kondisi tertentu dalam kegiatan yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok (kerja sama).

3. Peran Multikultural

Melalui pendidikan seni dengan pendekatan multikultural menurut Gyorgy Kepes sebagaimana dikutip oleh Fisher (1978) dikatakan bahwa sifat multikultural berperan mengembangkan kepekaan sosial anak, menanamkan kesadaran akan adanya perbedaan dan keanekaragaman budaya. Pendidikan seni dengan pendekatan yang bersifat multikultural adalah menjalin, menghargai, dan menumbuhkan rasa bangga terhadap keragaman budaya yang pluralis, baik budaya yang dimiliki maupun budaya orang lain. Paradigma yang hendak dikembangkan dalam pendidikan seni multikultural

hendaknya bisa berkembang seiring dengan hak dan keragaman latar belakang peserta didik sebagai pribadi yang belajar bersama-sama, hendaknya saling menghargai toleransi, demokrasi dan hidup rukun dalam masyarakat budaya yang majemuk.

Multikultural berarti keragaman budaya yang dimiliki bangsa Indonesia. Keragaman diharapkan menjadi dasar pemersatu bangsa Indonesia, mengingat bangsa Indonesia memiliki keragaman etnis dengan pola tradisi idealisme yang berbeda-beda, yang dapat mengancam keutuhan bangsa. Oleh sebab itu, peran pendidikan seni yang bersifat multikultural bertujuan menumbuhkembangkan kesadaran dan kemampuan berapresiasi terhadap keragaman budaya lokal dan global. Diharapkan dengan kesadaran hidup akan terwujud suasana kehidupan bermasyarakat yang berkualitas, terbuka dan bijaksana.

Tujuan Pendidikan Seni

Read (1970) mengatakan bahwa pendidikan seni lebih berdimensi sebagai “media pendidikan” yang memberi serangkaian pengalaman estetik, yang sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan jiwa individu manusia. Melalui pendidikan seni ini akan diperoleh internalisasi pengalaman estetis yang berfungsi melatih kepekaan rasa yang tinggi. Dengan kepekaan rasa nantinya mental anak akan mudah diisi dengan nilai-nilai religiusitas atau budi pekerti dan lain-lain. Tujuan pendidikan seni adalah

mengembangkan sikap dan kemampuan peserta didik mampu bertindak kreatif dan mempunyai ketajaman dan kepekaan dalam menangkap nilai-nilai estetis dalam konteks seni. Secara langsung akan memotivasi pengembangan sikap dan kemampuan secara fisik, persepsi, emosi, pikir, daya cipta, sosial dan estetika anak. Pengembangan ini dapat melalui kreatifitas, sensitivitas, dan ekspresivitas.

Kreativitas pada dasarnya sebagai kemampuan untuk mengolah/berproses menampilkan hal-hal yang belum pernah ada. Tindakan kreatif sebenarnya menjadi fundamental yang berperan dan dibutuhkan untuk membentuk kepribadian anak. Lowenfeld (1970:43) berpendapat bahwa seni dan kreativitas merupakan keyakinan yang erat sehingga dalam pelaksanaan pendidikan seni, pengalaman estetis dan tindakan kreativitas mempunyai kedudukan yang sama. Pengalaman dan tindakan kreativitas, selain dapat memperkaya pengalaman jiwa/batin peserta didik, juga diharapkan mampu memacu (potensi) kreativitas mereka. Dengan bekal pengalaman, keterampilan dan imajinasinya, peserta didik diharapkan dapat berbuat, menafsirkan, mengadakan, bahkan mencipta sesuatu yang baru dengan cara lain, dengan hasil yang berbeda dari biasanya yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Mereka menjadi lebih terbuka, kreatif, dan manusiawi.

Sensitivitas merupakan ketajaman atau kepekaan peserta didik dalam menangkap gejala-gejala yang timbul dari

luar. Kepekaan itu hanya ada pada kemampuan jiwa dalam menangkap secara langsung kesan apa yang memberikan. Pengalaman jiwa peserta didik (dalam proses komunikasi) tersebut, pada dasarnya anak kalau kepekaannya baik, akan mudah memahami lingkungan dan mudah tersentuh rasa kemanusiaannya, bertoleransi tinggi dan jiwa terbuka. Pengembangan kemampuan pada aspek kepekaan untuk peserta didik dirasa penting apabila dikaitkan dengan proses belajar baik orientasi secara umum di bidang seni.

Ekspresivitas adalah kemampuan individu dalam mengungkapkan sesuatu kehendak. Ekspresi merupakan ungkapan jiwa seseorang untuk mencapai maksud tertentu. Dengan kesadaran yang tinggi setiap subjek manusia akan mampu mengendalikan, bahkan mengungkap melalui ekspresi yang dikehendaki. Pengembangan kemampuan ekspresivitas bagi pertumbuhan anak dirasa sangat penting. Di satu sisi agar anak mampu mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan kebutuhan pribadi, kehendak, sosial dan budaya. Kebebasan berekspresi akan mendorong peserta didik untuk bersikap terbuka dan kreatif yang dilandasi oleh sikap peduli terhadap nilai-nilai kemanusiaan, kehalusan budi pekerti, moral, dan sikap melalui bentuk-bentuk ekspresi kejiwaan yang indah dan menarik. Hal ini juga termasuk salah satu kebutuhan kehidupan manusia, yang penting dan perlu.

Pendidikan seni bertujuan mengembangkan potensi siswa dalam berbagai aspek, seperti keterampilan kreatif,

analisis kritis, dan apresiasi terhadap seni. Feldman (1996) mengemukakan bahwa seni pertunjukan dalam pendidikan memainkan peran penting dalam pengembangan kecerdasan emosional dan sosial siswa. Dalam konteks ini, manajemen yang baik diperlukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung ekspresi artistik siswa. Pendidikan seni masa kini harus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi digital yang pesat. Model pembelajaran seni yang bersifat kolaboratif dan interaktif menjadi penting untuk diintegrasikan dengan teknologi digital guna mendukung peningkatan kreativitas dan pemahaman siswa terhadap seni pertunjukan (Tavin, K., & Hausman, J. (2004).

Lebih lanjut, Tilaar (2002:137) menyatakan bahwa pendidikan seni memiliki peran strategis dalam membangun kepribadian dan kreativitas peserta didik melalui pendekatan yang menyeluruh, yang menempatkan seni sebagai media ekspresi budaya dan pembentukan karakter. Oleh karena itu, manajemen pendidikan seni perlu dirancang secara kontekstual dan fleksibel sesuai dengan karakteristik seni dan kebutuhan peserta didik. Manajemen pendidikan seni merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang bertujuan untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien dalam kegiatan pembelajaran seni, baik seni musik, tari, rupa, maupun teater, guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Dalam konteks ini, manajemen pendidikan seni tidak hanya

menekankan pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan nilai-nilai estetika, kreativitas, dan karakter peserta didik melalui kegiatan seni yang terstruktur.

Manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Terry (dalam Winardi, 1986: 4) menyebutkan manajemen merupakan “suatu proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya”.

Dari argumentasi di atas manajemen mencakup empat fungsi yaitu: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) penggerakan, dan (d) pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan pada hakikatnya adalah aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran (objectives) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut. Perencanaan pelatihan harus melalui proses pemikiran yang sistematis, analisis yang rasional mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana

melakukannya, siapa pelaksananya dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka peningkatan SDM (guru yang akan dilatih).

Stoner (1986) mengemukakan bahwa agar perencanaan itu mempunyai daya guna yang tinggi terlebih dahulu ditetapkan empat langkah pokok, meliputi:

- 1) Tetapkan tujuan sasaran atau perangkat tujuan. Perencanaan diawali dengan keputusan mengenai apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau sub unit. Tanpa adanya suatu definisi yang jelas mengenai tujuan, maka organisasi akan menyebarkan sumber daya yang terlalu luas.
- 2) Tentukan situasi sekarang, yaitu dalam membuat perencanaan sebuah organisasi harus mengetahui dengan pasti kondisi organisasi dalam masa kini, apakah itu menyangkut sumber daya manusia atau non manusia. Dengan mengetahui kondisi sekarang dapat dijadikan dasar untuk merumuskan perencanaan ke depan.
- 3) Identifikasi faktor pendukung dan penghambat tujuan. Dalam membuat perencanaan perlu perhitungan secara seksama tentang faktor pendukung dan penghambat dalam perencanaan dengan mengetahui hal ini sedapat mungkin dapat

meminimalisir resiko-resiko yang mungkin timbul di masa yang akan datang, mengingat masa depan memang tidak pernah jelas walaupun sudah direncanakan.

- 4) Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah terakhir dalam proses ini menyangkut pengembangan alternatif cara bertindak untuk mencapai tujuan, mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif yang paling sesuai untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas (Hasibuan, 1984:121). Dengan jalan mengkombinasikan orang-orang, pekerjaan yang akan dilaksanakan serta faktor-faktor fisik ke dalam sebuah struktur yang berarti, maka tujuan-tujuan dapat dicapai secara lebih efektif.

c. Penggerakan

Penggerakan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Tanpa fungsi ini tentunya apa yang sudah direncanakan dan diorganisasikan tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan. Fungsi penggerakan berkaitan erat dengan manusia artinya sejauhmana manajemen dapat menggerakkan semua sumberdaya manusia yang ada pada sebuah organisasi agar supaya dapat bekerja secara optimal.

Terry (1978) memberikan definisi penggerakan: *Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.* Maksudnya: Penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah proses untuk menjaga agar mencapai organisasi secara efisien. Robbins (1997) mengemukakan bahwa pengawasan dapat diartikan sebagai proses pemantauan (monitoring) untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk

mengoreksi dan memperbaikinya apabila ditemukan penyimpangan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Menurut Steers (1985) prosedur pengawasan menyangkut: (1) penentuan standar, (2) mengadakan pengukuran, (3) membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan, dan mengadakan perbaikan.

A. Seni Budaya

Indonesia merupakan bangsa yang sangat majemuk. Akibatnya ialah, bahwa kita, tidak bisa-tidak, mesti memperhitungkan sekalian unsur kemajemukan itu dalam usaha pembangunan kita sesuai dengan perkembangan zaman. Dalam pada itu kemajemukan bangsa pertama-tama tampak dalam keanekaragaman suku bangsa dan keturunan ras yang menempati wilayah Indonesia, dan masing-masing memiliki latar belakang kebudayaan setempat yang bermacam-macam pula. Sebagai negara yang merdeka dan berdaulat, kita memiliki konstitusi yang mencantumkan pasal berkenaan dengan kebudayaan dan pengembangannya. Pada Pasal 32 bab XIII UUD-1945, disebutkan: "Pemerintah memajukan kebudayaan nasional Indonesia" Penjelasannya pada pasal 32, sebagaimana diketahui berbunyi: Kebudayaan bangsa ialah kebudayaan yang timbul sebagai buah usaha budinya rakyat Indonesia seluruhnya. Kebudayaan lama dan asli yang terdapat sebagai puncak-puncak kebudayaan di daerah-daerah di seluruh Indonesia, terhitung sebagai kebudayaan bangsa.

Kebudayaan merupakan salah satu unsur penting yang menentukan masa depan manusia (*culture matters*). Apa yang biasa dinyatakan sebagai mutu kehidupan bangsa tidak layak diukur oleh tingkat kemakmuran material belaka. Mutu kehidupan akan meningkat terutama oleh kekayaan wawasan kultural. Kekayaan inilah yang akan menumbuhkan kesadaran identitas kita sebagai bangsa. Wawasan kultural itulah yang selanjutnya harus digarap dan dicanggihkan, bersama itu akan makin teguh ketahanan kita menghadapi kegoyahan nilai dan sengketa norma oleh berbagai pengaruh manca-budaya. Fuad Hassan (1989: 27) menyebutkan bahwa untuk memperkaya dan memperluas wawasan kultural, maka pertama-tama kita harus tegak berdiri di atas matriks budaya kita sendiri, yaitu budaya Indonesia.

Usaha penggalian kebudayaan etnik semestinya terus menerus dilakukan guna memperkaya unsur kebudayaan nasional. Penggalian bisa bermakna menggali dalam rangka menemukan sesuatu yang baru, yakni dari tidak dikenal menjadi dikenal atau dari tidak ada menjadi ada. Bisa pula menggali berarti lebih mendalami kebudayaan etnik yang sudah ada, untuk mendapatkan pendalaman, pemahaman maupun pengkontekstualan makna yang terkandung di dalamnya. Di samping itu pula yang perlu dibangkitkan adalah minat untuk menghargai kebudayaan sebagai pengejawantahan kehidupan manusiawi.

Kelompok mata pelajaran estetika mencakup mata pelajaran seni budaya yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (1) Seni Rupa, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan nilai dalam menghasilkan karya seni berupa lukisan, patung, ilustrasi, karya kriya, dan sebagainya; (2) Seni Musik, mencakup kemampuan untuk mengalami dan merasakan olah vokal, mengekspresikan impresi bunyi, dan apresiasi karya musik; (3) Seni Tari, mencakup kemampuan kinestetis berdasarkan olah tubuh dengan dan tanpa rangsang bunyi, dan apresiasi terhadap gerak tari; (4) Seni Teater, mencakup kemampuan olah tubuh, pikir, dan suara yang pementasannya memadukan unsur seni musik, seni tari, dan seni peran.

Adapun tujuan mata pelajaran seni budaya adalah agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut; (1) memahami konsep dan pentingnya seni budaya; (2) menampilkan sikap apresiasi terhadap seni budaya; (3) menampilkan kreativitas melalui seni budaya; (4) meningkatkan peran serta seni budaya pada tingkat lokal, regional, maupun global; (5) mengolah dan mengembangkan rasa humanistik (Depdiknas, 2006).

B. Manajemen Pendidikan Seni Tari

Seni tari, memang sering dipakai sebagai salah satu unsur penting dalam hal usaha mengembangkan Kebudayaan Nasional Indonesia sejak zaman Taman Siswa memulai

perjuangan pendidikannya untuk menumbuhkan perasaan dan kesadaran nasional antara anak-anak Indonesia dalam zaman penjajahan Belanda. Sifat dari beberapa seni tari di Indonesia, baik yang dikembangkan dalam lingkungan istana-istana (seperti dalam kebudayaan Jawa) maupun di tengah kehidupan masyarakat desa (seperti di Bali), memang sangat khas, sedangkan mutunya tidak dapat diragukan lagi.

Tari merupakan gerak tubuh yang ritmis sebagai ungkapan ekspresi jiwa para pencipta gerak yang menghasilkan unsur keindahan dan makna yang mendalam. Sedangkan seni tari adalah gerak tubuh yang dilakukan secara berirama pada waktu dan tempat tertentu untuk mengungkapkan perasaan, pikiran dan tujuan. Minat dan bakat anak perlu ditanam dan dipupuk sejak dini sehingga anak dapat mengembangkan serta memberikan kontribusi yang sangat penting bagi kehidupan anak di masa yang akan datang. Maka dari itu berbagai disiplin ilmu atau minat yang disukai anak perlu dilatih, salah satunya melalui pembelajaran seni tari.

Manajemen pendidikan seni yang terstruktur sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pembelajaran seni tari di sekolah dapat berjalan secara efektif dan bermakna. Manajemen ini mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pembelajaran seni tari agar tujuan pembelajaran tercapai secara optimal. Dengan manajemen yang baik, proses pembelajaran tidak hanya mengajarkan

keterampilan teknis gerakan tari, tetapi juga memberikan pemahaman mendalam terhadap filosofi dan nilai-nilai budaya yang terkandung di dalamnya. Sebagai contoh, dalam tari tradisional Bali, setiap gerakan sarat makna simbolik yang mengajarkan nilai-nilai kehidupan, penghargaan terhadap budaya, serta membentuk karakter peserta didik yang berakar pada kearifan lokal. Pendidikan seni seperti ini merupakan bagian penting dalam pembentukan karakter generasi muda yang berbudaya dan berdaya saing.

Sebagaimana ditegaskan oleh Tilaar (2002:137) pendidikan seni memiliki peran strategis dalam membangun kepribadian dan kreativitas peserta didik melalui pendekatan yang menyeluruh, yang menempatkan seni sebagai media ekspresi budaya sekaligus sarana pembentukan karakter. Lebih lanjut dinyatakan oleh Suwarna, dkk., (2008), bahwa manajemen pendidikan seni yang efektif tidak hanya mengatur aspek administratif, tetapi juga harus menyentuh aspek substansial, yaitu bagaimana seni menjadi sarana pembentukan karakter dan pengembangan kreativitas peserta didik.

Setiap tahapan dalam manajemen pendidikan seni tari memiliki peran yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Penerapan keempat aspek manajemen tersebut dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan agar proses pembelajaran tidak hanya berfokus pada pencapaian kompetensi teknis, tetapi juga

mampu membentuk karakter, sikap apresiatif, dan kesadaran budaya pada diri peserta didik. Oleh karena itu, pembahasan mengenai manajemen pendidikan seni tari dapat dijabarkan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi berikut ini.

Pada tahap perencanaan, program pembelajaran seni tari dirancang secara sistematis dengan mempertimbangkan kebutuhan serta karakteristik peserta didik. Proses ini meliputi penyusunan jadwal latihan, pemilihan materi tari yang relevan dengan konteks budaya dan usia siswa, serta penyediaan sumber daya penunjang seperti pelatih tari yang kompeten dan fasilitas latihan yang memadai.

Tahap pengorganisasian berfokus pada pengelolaan berbagai komponen yang terlibat dalam pembelajaran, mulai dari guru seni, pelatih tari, peserta didik, hingga pihak manajemen sekolah. Kolaborasi antar unsur tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif dan berorientasi pada pencapaian tujuan pembelajaran.

Selanjutnya, dalam tahap pelaksanaan, pembelajaran seni tari dilaksanakan dengan mengedepankan partisipasi aktif siswa. Proses ini tidak hanya menekankan pada penguasaan keterampilan teknis gerak, tetapi juga menanamkan pemahaman filosofis di balik setiap gerakan tari. Dengan demikian, pembelajaran seni tari menjadi sarana

penguatan nilai-nilai karakter, seperti kedisiplinan, kerja sama, dan penghargaan terhadap budaya lokal.

Tahap evaluasi menjadi komponen akhir yang sangat penting dalam siklus manajemen. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana kompetensi siswa telah berkembang, baik dari segi keterampilan menari maupun pembentukan nilai-nilai karakter. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk perbaikan dan pengembangan program pembelajaran selanjutnya, agar semakin relevan dan berdampak terhadap pembentukan kepribadian siswa.

C. Seni Musik

Seni musik Indonesia berkembang erat sejajar dengan seni tari Indonesia, tetapi disamping itu dalam seni musik nasional Indonesia harus ada suatu tempat yang penting untuk seni musik pop Indonesia dan seni musik klasik Indonesia. Kedua-duanya memerlukan sifat khas Indonesia dan mutu yang tinggi.

Untuk mewujudkan proses pembelajaran seni musik yang efektif dan terstruktur, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, yang masing-masing memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan seni musik.

1. Perencanaan Pembelajaran Seni Musik

Perencanaan merupakan fungsi manajemen pertama yang berperan penting dalam menentukan arah, tujuan, strategi, serta langkah-langkah sistematis yang akan ditempuh dalam proses pembelajaran. Dalam konteks pembelajaran seni musik, fungsi perencanaan bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan belajar berlangsung secara terstruktur, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

a) Tujuan Perencanaan

- Menetapkan kompetensi dasar dan tujuan pembelajaran seni musik.
- Menentukan materi ajar yang sesuai dengan kurikulum dan karakteristik peserta didik.
- Menyusun strategi pembelajaran yang bervariasi dan kontekstual.
- Mengatur alokasi waktu, sumber belajar, dan media pembelajaran.
- Merancang metode penilaian hasil belajar.
- Aplikasi dalam Pembelajaran Seni Musik

b.) Identifikasi Kebutuhan dan Tujuan

- Guru menganalisis kebutuhan belajar siswa, baik dari aspek kognitif (teori musik), afektif (apresiasi musik), maupun psikomotorik (kemampuan memainkan alat musik dan bernyanyi).
- Menetapkan tujuan pembelajaran, seperti kemampuan membaca notasi, memainkan lagu sederhana, atau menciptakan karya musik.

c.) Penyusunan Rencana Pembelajaran

Guru menyusun RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang mencakup:

- Indikator pencapaian kompetensi.
- Materi pelajaran (teori musik, teknik vokal, instrumen, kreativitas musikal).
- Strategi dan model pembelajaran (misalnya demonstrasi, berbasis proyek, kolaboratif).
- Media pembelajaran (alat musik, audio visual, aplikasi digital seperti GarageBand atau MuseScore).
- Sumber belajar (buku, internet, lembar kerja, video pembelajaran).

d) Penjadwalan Kegiatan Pembelajaran

- Menyusun alokasi waktu untuk teori dan praktik secara seimbang.
- Menentukan momen penting, seperti ujian praktik, konser kelas, atau pementasan karya siswa.

e) Antisipasi Hambatan

Dalam perencanaan, guru juga mempertimbangkan kemungkinan kendala, seperti keterbatasan alat musik atau variasi kemampuan siswa, serta merancang strategi alternatif.

Manfaat Perencanaan

- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran seni musik.
- Memberikan arah dan fokus yang jelas bagi guru dan siswa.
- Mendorong terciptanya pengalaman belajar yang menyenangkan, kreatif, dan bermakna.
- Memudahkan guru dalam mengevaluasi proses dan hasil belajar.

2. Pengorganisasian dalam Pembelajaran Seni Musik

Dalam tahap pengorganisasian, guru atau tim pengelola pembelajaran seni musik mengatur berbagai elemen penting agar proses belajar dapat berjalan dengan efektif:

- Pembagian tugas dan peran: Guru menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap materi teori musik, praktik vokal, dan praktik instrumen. Jika ada asisten pengajar, tugas mereka juga diatur dengan jelas.
- Pengelompokan siswa: Siswa dikelompokkan berdasarkan minat dan kemampuan, misalnya kelompok vokal, alat musik ritmis, atau melodis, untuk pembelajaran yang lebih fokus dan personal.
- Pengelolaan alat musik dan ruang praktik: Guru mengatur jadwal penggunaan alat musik dan ruang seni agar tidak terjadi benturan jadwal, serta memastikan ketersediaan instrumen yang layak digunakan.
- Penyusunan jadwal: Jadwal latihan, ujian praktik, atau kegiatan konser kelas disusun dan diumumkan secara transparan.

3. Pelaksanaan dalam Pembelajaran Seni Musik

Pelaksanaan merupakan fase operasional dari pembelajaran yang sudah direncanakan dan diorganisir. Aplikasinya dalam seni musik dapat mencakup:

- Kegiatan tatap muka dan praktik langsung: Guru menyampaikan materi teori musik dasar, notasi, serta teknik vokal dan instrumen, disertai praktik langsung.
- Penggunaan media dan teknologi: Aplikasi musik digital (seperti GarageBand, FL Studio, MuseScore)

digunakan untuk mendukung siswa dalam menciptakan karya musik atau latihan mandiri.

- Pendekatan kolaboratif: Siswa diajak untuk bekerja dalam kelompok kecil untuk membuat aransemen sederhana atau menyusun pertunjukan musik kelas.
- Pembelajaran berbasis proyek (*Project-Based Learning*): Siswa diberi tugas untuk menciptakan karya musik dari awal, mulai dari ide, komposisi, hingga pertunjukan, dengan bimbingan guru.
- Interaksi aktif: Guru memberikan umpan balik langsung saat latihan vokal atau alat musik, serta menumbuhkan diskusi reflektif tentang proses belajar.

4. Evaluasi dalam Pembelajaran Seni Musik

Evaluasi dilakukan untuk mengukur pencapaian belajar siswa sekaligus sebagai umpan balik bagi guru dan institusi:

- Penilaian teori dan praktik: Ujian tertulis untuk teori musik dan ujian praktik untuk kemampuan memainkan alat musik atau menyanyi secara individu/kelompok.
- Penilaian portofolio karya: Siswa mengumpulkan hasil aransemen, rekaman, atau komposisi musik mereka sebagai bentuk penilaian berbasis produk.
- Umpan balik formatif: Guru memberikan evaluasi selama proses pembelajaran, bukan hanya di akhir, untuk memperbaiki kekurangan dan memberi dorongan positif.

- Refleksi siswa: Siswa menuliskan pengalaman belajar mereka, kesulitan yang dihadapi, dan pencapaian yang dirasakan selama proses belajar musik.
- Evaluasi kinerja guru dan program: Pihak sekolah atau lembaga melakukan evaluasi terhadap pendekatan pembelajaran dan peran guru untuk peningkatan mutu ke depan.

D. Manajemen Pelatihan Tari

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang terpenting dalam organisasi (Siagian, 1995), karena itu sumber daya perlu terus dikembangkan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan SDM merupakan persiapan penguasaan keterampilan dan teknis pelaksanaan pekerjaan pada waktu sekarang atau pada waktu yang akan datang. Dengan demikian, pelatihan lebih menitikberatkan pada keterampilan teknis yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan si terlatih. Pelatihan diperlukan dalam rangka: (1) memberikan bekal keterampilan dan memperluas wawasan bagi karyawan atau tenaga kerja baru, (2) menyesuaikan dengan kondisi baru dalam organisasi bagi karyawan atau tenaga kerja dalam organisasi yang mengalami perkembangan (Hamalik, 2021). Oleh sebab itu, bagi organisasi yang ingin mengembangkan dirinya perlu dan harus menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan dengan kondisi baru dalam organisasinya.

Pengembangan SDM dalam dunia pendidikan, McNergney dan Carrier (1981) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya pendidikan khususnya guru yang dilakukan oleh lembaga pendidikan secara umum ditujukan untuk pertumbuhan kemampuan dirinya. Dengan pengembangan SDM, guru akan lebih terbuka, memiliki kemampuan dan keterampilan mengajar yang lebih baik, memiliki pengetahuan dan pengalaman yang kompleks, lebih manusiawi, dan memiliki sikap kependidikan yang lebih baik pula. Pengembangan guru harus terus dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sehingga dapat melaksanakan tugas secara lebih profesional.

Berbagai upaya pembinaan dan pengembangan guru telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu upaya pembinaan dan pengembangan guru tersebut adalah melalui penyelenggaraan pelatihan. Dasna (2006) menyebutkan bahwa pelatihan guru secara umum bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman guru agar dapat mengajar dengan baik di kelas. Bila proses pembelajaran di kelas berlangsung secara efektif dan efisien maka siswa yang belajar akan mempunyai pemahaman yang tinggi. Dengan pemahaman materi pelajaran yang baik diharapkan siswa mempunyai kompetensi yang memadai. Sedangkan Sahertian (2000) menyebutkan pelatihan guru bertujuan (1) untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan baru kepada guru agar perbendaharaan ilmu guru menjadi segar; (2) untuk

meningkatkan kualifikasi guru dari guru yang belum layak mengajar menjadi guru yang layak mengajar; (3) untuk memperbaiki guru agar mampu menduduki jenjang pangkat yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa pelatihan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan perbaikan pendidikan dan pengajaran secara keseluruhan. Pertumbuhan kemampuan dan pengetahuan guru dapat dilihat sebagai salah satu tujuan dilaksanakannya pelatihan dalam rangka pencapaian perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran. Oleh karena itu, sangat tepat pelatihan ini diadakan dalam upaya meningkatkan kompetensi profesionalisme guru dibidang keterampilan (psikomotor) sehingga guru dapat mengajar dengan baik.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya. Sedangkan pelatihan adalah serangkaian kegiatan pendidikan yang mengutamakan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan peningkatan sikap seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan pendayagunaan sumber daya secara optimal. Proses pendayagunaan sumber

daya secara efisien untuk mencapai tujuan pelatihan dinamakan manajemen pelatihan.

Pelatihan pada hakikatnya bagian integral daripada sistem pendidikan nasional, dalam hal ini khusus mengenai bidang peningkatan sumber daya manusia (SDM). Pengembangan SDM dalam dunia pendidikan, menurut McNergney dan Carrier (1981), khususnya guru yang dilakukan oleh lembaga pendidikan secara umum ditujukan untuk pertumbuhan kemampuan dirinya. Dengan pengembangan SDM, guru akan lebih terbuka, memiliki kemampuan dan keterampilan mengajar yang lebih baik, memiliki pengetahuan dan pengalaman yang kompleks, lebih manusiawi, dan memiliki sikap kependidikan yang lebih baik pula. Seperti tertuang pada Pedoman Pengembangan Program Pelatihan Guru SLTP (1998/1999) disebutkan bahwa tujuan pelatihan adalah: meningkatkan peserta dalam proses pembelajaran dengan cara meningkatkan pengetahuan tentang materi pelajaran, pemahaman mengenai cara belajar siswa, dan tingkat kecakapan mengajar (*level of teaching skills*).

Usaha peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan dilaksanakan secara efisien dan efektif yang dikelola dalam manajemen pelatihan. Dengan pelaksanaan pelatihan yang efisien dan efektif, maka kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan dapat diperkaya dan terkait erat serta serasi dengan kebutuhan guru yang terus meningkat. Mangkunegara (dalam

Supardji, 2003:48) mengatakan bahwa dalam merancang program pelatihan tentunya memperhatikan komponen-komponen pelatihan. Komponen-komponen pelatihan adalah sebagai berikut: (a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur; (b) Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional); (c) Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai; (d) Metode pelatihan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta; (e) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Untuk menjamin efektivitas dan efisiensi kegiatan pelatihan, tentunya diperlukan kegiatan pengelolaan (manajemen) yang profesional. Pedoman manajemen pelatihan tari yang ditawarkan menggunakan model Nadler (1982) yang dikenal dengan *The Critical Events Model* (CEM), merupakan model penyusunan program pelatihan bagi tenaga kerja organisasi untuk menanggulangi masalah atau memenuhi kebutuhan organisasi. Di samping itu juga *CEM* sangat berguna dalam proses penyusunan program pelatihan yang mengarah pada program belajar yang berkaitan dengan pekerjaan (*job*) yang sedang dikerjakan. Kegiatan pelatihan digambarkan sebagai suatu proses dari satu kegiatan ke kegiatan berikutnya, kegiatan ini disebut dengan even. Even-even dalam program CEM ini ada sembilan langkah yang terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) evaluasi dan umpan balik, (3) spesifikasi performansi kerja, (4)

identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (5) penentuan tujuan pelatihan, (6) penyusunan kurikulum, (7) pemilihan strategi instruksional, (8) penyediaan sumberdaya instruksional, dan (9) pelaksanaan pelatihan.

1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Kebutuhan pada tingkat organisasi, yang dimaksudkan untuk mengetahui kebutuhan mana dalam organisasi yang dianggap lebih penting. Pertanyaan yang muncul sehubungan dengan kebutuhan lembaga yaitu mencoba untuk membandingkan "capaian lembaga" dengan "tujuan yang diharapkan". Kelemahan apa yang ditemukan sehingga tujuan lembaga tidak tercapai. Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis kebutuhan pada tingkat organisasi adalah:

- Langkah pertama, mencari dan menemukenali berbagai gejala atau tanda-tanda adanya masalah dan indikator-indikator suatu masalah.
- Langkah kedua, mengidentifikasi permasalahan riil atau nyata yang dihadapi dan hal ini kemungkinan tergantung pada sumberdaya yang tersedia.
- Langkah ketiga adalah mengkaji serta mempertimbangkan berbagai kemungkinan pemecahan masalah yang dihadapi.

2. Evaluasi dan Umpan Balik

Setelah langkah identifikasi kebutuhan organisasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah evaluasi dan umpan balik. Pada langkah ini adanya komitmen berbagai pihak terkait terhadap langkah langkah yang diperlukan dalam memecahkan masalah. Disinilah letak keterlibatan semua pihak dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan. Keberhasilan suatu pelatihan salah satu ditentukan oleh kesesuaian antara pelatihan dengan kebutuhan peserta pelatihan. Kesesuaian dimaksud terutama dalam hubungan dengan materi, metode dan strategi pelatihan. Sedangkan, kebutuhan pelatihan mengacu permasalahan peserta pelatihan yang akan dijawab melalui pelatihan. Untuk itulah maka pelatihan harus dirancang berdasarkan kebutuhan sehingga dapat menjawab kebutuhan peserta pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensinya.

3. Penetapan Performansi Kerja

Penetapan Performansi Kerja (*specify job performance*) membutuhkan kemampuan dari seseorang untuk memenuhi spesifik pekerjaan itu. Dalam hal ini guru sebagai tenaga profesional seharusnya memiliki kemampuan atau kompetensi yang memadai sehingga guru dapat mengajar dengan baik. Sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan (kompetensi) guru dapat dilakukan melalui pelatihan.

4. Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan

Setelah mengetahui dan menentukan kebutuhan pelatihan pada tingkat kelembagaan dan tingkat posisi atau jabatan, kemudian menentukan "siapa" membutuhkan pelatihan "apa", yaitu mencoba untuk menemukan adanya penyimpangan pengetahuan, sikap dan keterampilan pada setiap individu orang. Komponen ini bertujuan mengidentifikasi kebutuhan bagi calon peserta pelatihan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan.

5. Penentuan Tujuan Pelatihan

Langkah selanjutnya setelah melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, data yang terkumpul dianalisis, untuk mengetahui dan menemukan secara tepat adanya "kekurangan pengetahuan, keterampilan dan sikap" yang diharapkan, adalah merumuskan tujuan pelatihan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dasar tujuan pelatihan adalah memenuhi "kekurangan pengetahuan, keterampilan dan sikap" yang diharapkan atau adanya kebutuhan pelatihan. Inilah dasar penting dari seluruh isi program pelatihan. Tujuan Pelatihan merupakan suatu rumusan pernyataan yang mengidentifikasi secara jelas dan tepat "apa yang harus dilakukan" dengan "kualitas tertentu" dan "jangka waktu" yang dibutuhkan untuk menyelesaikan "apa yang harus dilakukan" tersebut atau dalam suatu kondisi tertentu. Makin jelas dan makin tepat rumusan tujuan pelatihan tersebut makin mudah untuk melakukan evaluasi.

Dalam menyusun dan merumuskan tujuan pelatihan dapat disusun

- Tujuan Umum; merupakan rumusan tujuan pelatihan yang bersifat umum yang diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi pencapaian tujuan lembaga atau tujuan instansi.
- Tujuan Khusus; yaitu merupakan rumusan tujuan pelatihan yang lebih bersifat spesifik yang perlu dicapai setelah menyelesaikan seluruh pokok bahasan atau materi pelatihan. Rumusan tujuan pelatihan khusus lebih menekankan pada perubahan perilaku yang dapat diobservasi setelah mengikuti pelatihan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan "kompetensi" yang diharapkan dalam menjalankan tugas dan fungsi sosial peserta pelatihan.

6. Penyusunan Kurikulum

Setelah mengetahui tujuan pelatihan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan "isi atau materi pelatihan". Penyusunan kurikulum pelatihan adalah mengembangkan butir-butir materi yang harus dipelajari agar dapat mencapai tujuan pelatihan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam 3 (tiga) kategori pokok domain, yang meliputi:

- *cognitive* (pengetahuan) adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan pengetahuan.

- *affective* (sikap) adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku,
- *psychomotor* (keterampilan) adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan.

Langkah-langkah penting di dalam menyusun kurikulum adalah sebagai berikut:

- Kebutuhan Pelatihan.
- Penyusunan materi atau isi pelatihan hendaknya mengandung tiga domain tujuan pelatihan.
- Partisipasi peserta pelatihan dalam menyusun dan mengembangkan materi pelatihan.
- Ketersediaan sumberdaya, baik yang menyangkut pelatih atau fasilitator, keuangan dan waktu yang tersedia.

7. Pemilihan Strategi Instruksional

Pemilihan strategi pelatihan harus dipilih secara tepat sesuai dengan kurikulum dan kebutuhan peserta pelatihan. Strategi pelatihan ini harus tercermin dalam Satuan Acara Pelatihan/Pembelajaran (SAP) atau sering disebut (*Lesson Plan*). Strategi yang digunakan untuk melatih seni tari adalah strategi *Component Display Theory (CDT)* dan *Processing Model*. Strategi *Component Display Theoyi (CDT)* terdiri atas tiga tahap yaitu: (1) *presenting the content* (pemberian materi), (2) *providing practice* (penyediaan kesempatan praktik), dan (3) *testing or evaluating learner performance*

(penilaian atau evaluasi proses dan produk). *Processing Model* (Model Belajar melalui Proses) terdiri beberapa tahap yaitu: (1) pelatih menggali pengalaman guru baik secara teori maupun praktik, (2) pelatih dan guru-guru mengadakan diskusi, saling memberikan ide-ide dan pengalaman-pengalaman ke dalam pelatihan, (3) proses pelatihan bukan hanya dalam ruangan pelatihan, tetapi juga di dalam ruangan kelas setelah peserta pelatihan kembali ke sekolahnya, dan (4) model ini tetap terus memberikan kesempatan sebagai ajang pelatihan sesudah peserta pelatihan itu menyelesaikan pelatihannya dan terus dilaksanakan di masyarakat dimana guru tersebut mengajar.

8. Penyediaan Sumberdaya Instruksional

Sebelum kegiatan penyelenggaraan pelatihan dimulai, sudah ada kegiatan-kegiatan persiapan dengan maksud kegiatan terlaksana dengan tertib, terarah, terpola dan efisien, adapun kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan pelatihan ini adalah (a) pembentukan panitia penyelenggara; (b) pemanggilan peserta pelatihan; (c) penunjukan tim pelatihan; (d) penyediaan sarana-prasarana pelatihan; (e) pembiayaan pelatihan ; (f) tempat dan waktu pelatihan.

9. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan menjadi bagian utama dan program pelatihan secara keseluruhan. Pelaksanaan pelatihan adalah mempertemukan peserta dengan pelatih yang dibatasi oleh materi kurikulum/silabus dengan metode,

strategi dan media tertentu. Setelah berakhir pelaksanaan pelatihan dilakukan evaluasi/penilaian terhadap hasil dan program pelatihan. Penilaian terhadap hasil dilakukan oleh pelatih terhadap peserta dalam bentuk tes praktik (unjuk kerja) dalam penguasaan materi tari meliputi (1) aspek bentuk yang terdiri dari sikap tubuh, teknik bergerak, penguasaan bentuk/struktur, dan stamina, (2) aspek isi yang terdiri dari penghayatan terhadap tema dan penjiwaan gerak, dan (3) aspek penampilan yang terdiri dari keutuhan penampilan.

Penilaian unjuk kerja (penguasaan materi) dihitung dengan rumus:

$$\text{Nilai Akhir} = \frac{\sum \text{Skor}}{n}$$

Keterangan:

\sum = jumlah

n = jumlah aspek tari yang dinilai

Nilai akhir dapat dikonversikan ke dalam skala kualitas sebagai berikut:

- Amat baik (A) = 85-100 (Menguasai bentuk, isi, dan penampilan tari)
- Baik (B) = 75-<85 (Bentuk tari dikuasai, tetapi isi tari belum dikuasai)
- Cukup (C) = 65-<75 (Hanya menonjol /unggul pada salah satu unsur tari)

- Kurang (D) = 55-<65 (Unsur-unsur tari kurang dikuasai)
- Sangat kurang (E) = <55 (Unsur-unsur tari sangat kurang dikuasai)
- (Diadaptasi dari Pedoman Standar Prosedur Oprasional Pendidikan Dan Pelatihan, Depdiknas, Ditjen Dikdasmen, 2002).



BAB VIII. REFLEKSI, TANTANGAN, DAN ARAH PENGEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Refleksi Keseluruhan Manajemen Pendidikan

Refleksi adalah proses berpikir kritis dan mendalam yang dilakukan seseorang atau kelompok untuk meninjau kembali suatu pengalaman, aktivitas, atau proses tertentu dengan tujuan memperoleh pemahaman baru, meningkatkan kualitas tindakan, serta mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Menurut Rusman (2012:45), refleksi adalah suatu proses peninjauan kembali terhadap apa yang telah dilakukan sebagai dasar untuk memperbaiki tindakan di masa depan. Dalam konteks pendidikan, refleksi dilakukan oleh pendidik maupun peserta didik sebagai bagian dari proses pembelajaran yang bersifat evaluatif dan pengembangan diri.

Selanjutnya, Zamroni (2011:89) menjelaskan bahwa refleksi merupakan aktivitas berpikir ulang terhadap proses dan hasil pembelajaran yang telah terjadi. Proses ini mencakup perenungan terhadap keberhasilan, kegagalan, dan penyebabnya, untuk kemudian dijadikan bahan dalam penyusunan strategi pembelajaran yang lebih baik ke depan.

Sementara itu, Muslich (2007:133) mengemukakan bahwa refleksi adalah kegiatan untuk melakukan evaluasi terhadap proses belajar-mengajar yang telah berlangsung, dengan melihat aspek-aspek yang mendukung dan menghambat ketercapaian tujuan pembelajaran. Refleksi menjadi bagian penting dalam siklus perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) di bidang pendidikan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa refleksi adalah proses berpikir ulang secara kritis terhadap pengalaman atau tindakan yang telah dilakukan, dengan tujuan untuk perbaikan di masa depan. Dalam konteks pendidikan, refleksi menjadi salah satu kompetensi penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran, profesionalisme guru, serta mendorong pembelajaran sepanjang hayat.

1. Makna Strategis Manajemen Pendidikan dalam Konteks Nasional

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan

pendidikan, baik di tingkat lembaga pendidikan maupun sistem pendidikan secara keseluruhan. Tujuan utamanya adalah untuk menjamin terlaksananya proses pendidikan yang efektif, efisien, relevan, dan berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan nasional, manajemen pendidikan tidak hanya memiliki peran administratif dalam mengatur kegiatan operasional lembaga pendidikan, tetapi juga memiliki dimensi strategis yang bersifat transformatif. Manajemen pendidikan yang terencana dan terstruktur berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa serta membentuk manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dengan demikian, manajemen pendidikan berperan sebagai motor penggerak dalam transformasi sistem pendidikan, terutama dalam upaya menyiapkan sumber daya manusia yang unggul, adaptif terhadap perubahan global, dan memiliki karakter kebangsaan yang kuat. Manajemen yang baik memungkinkan terciptanya tata kelola pendidikan yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Sebagaimana dinyatakan oleh Tilaar (2002), manajemen pendidikan harus dijalankan secara kontekstual dan responsif terhadap tantangan zaman, sehingga mampu membangun sistem pendidikan yang inklusif, demokratis, dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya bangsa.

2. Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Mutu

Peningkatan mutu pendidikan merupakan tujuan utama dari penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Salah satu aspek krusial dalam mencapai tujuan tersebut adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara tepat. Manajemen pendidikan berperan sebagai instrumen penting dalam mengelola sumber daya dan proses pendidikan agar berlangsung secara efektif, efisien, serta berkelanjutan.

Menurut Sagala (2009), fungsi utama manajemen dalam bidang pendidikan terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), serta pengawasan dan evaluasi (*controlling*). Keempat fungsi ini harus dijalankan secara terpadu, sistematis, dan adaptif agar dapat menunjang peningkatan mutu pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tahapan awal dalam proses manajerial yang mencakup penetapan visi, misi, tujuan, serta

langkah strategis dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks pendidikan, perencanaan mencakup analisis kebutuhan, penyusunan rencana kegiatan belajar mengajar, pengelolaan kurikulum, serta alokasi sumber daya.

Perencanaan yang baik ditandai oleh sifatnya yang realistis, partisipatif, berbasis data (*evidence-based planning*), dan berorientasi pada hasil (*outcome-based planning*). Dengan perencanaan yang matang, institusi pendidikan dapat mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul dan menyesuaikan strategi pembelajarannya secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian bertujuan untuk membentuk struktur organisasi yang efisien dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Dalam hal ini, manajemen bertugas menentukan pembagian kerja, merumuskan tanggung jawab, serta menetapkan garis koordinasi dan komunikasi antarpersonel pendidikan.

Proses pengorganisasian yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memudahkan proses koordinasi, serta mendorong kolaborasi antarunit kerja seperti kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan komite sekolah.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan tahapan di mana rencana yang telah disusun mulai dijalankan. Fungsi ini menitikberatkan pada kemampuan pemimpin pendidikan (kepala sekolah atau manajer pendidikan) dalam menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Tindakan ini mencakup pemberdayaan tenaga pendidik, pembinaan kedisiplinan siswa, pelaksanaan proses belajar-mengajar, serta pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler. Pelaksanaan yang efektif ditandai oleh motivasi yang tinggi, iklim kerja yang sehat, dan pemanfaatan sumber daya yang maksimal.

d. Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*)

Fungsi pengawasan dan evaluasi berfungsi sebagai alat kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan. Melalui proses ini, manajer pendidikan dapat menilai apakah pelaksanaan pendidikan berjalan sesuai rencana, serta mengidentifikasi kendala yang perlu diperbaiki.

Evaluasi dilakukan secara menyeluruh dengan mengacu pada indikator kinerja yang terukur, seperti capaian kompetensi siswa, efektivitas pembelajaran, dan efisiensi anggaran. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi baru yang lebih tepat dan relevan untuk masa depan.

Penerapan seluruh fungsi manajemen secara terpadu merupakan prasyarat bagi terciptanya pendidikan yang bermutu. Hal ini karena manajemen yang baik tidak hanya mengatur proses pendidikan secara administratif, tetapi juga memastikan transformasi budaya organisasi, inovasi pembelajaran, dan penguatan peran serta masyarakat. Sebagaimana dikemukakan oleh Sagala (2009:32), setiap fungsi manajemen harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika sosial, teknologi, dan kebijakan pendidikan. Penerapan fungsi manajemen yang adaptif akan mampu mengembangkan sistem pendidikan yang tangguh dan kompetitif di tengah perubahan global.

Fungsi-fungsi manajemen pendidikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan penerapan fungsi-fungsi tersebut akan sangat bergantung pada kemampuan manajerial para pelaksana pendidikan serta dukungan dari seluruh pihak yang terlibat. Untuk itu, diperlukan profesionalisme, kepemimpinan yang visioner, serta komitmen terhadap peningkatan mutu yang berkelanjutan agar tujuan pendidikan nasional dapat tercapai secara optimal.

3. Manajemen Pendidikan sebagai Upaya Sistemik dan Holistik

Pendidikan adalah sistem yang kompleks dan menyeluruh. Oleh karena itu, manajemennya juga harus

bersifat holistik. Ini berarti tidak hanya memperhatikan aspek akademik, tetapi juga sosial, emosional, kultural, dan moral. Kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat harus terlibat secara aktif dalam proses ini. Mulyasa (2013) menekankan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas, tetapi juga oleh bagaimana sistem pendidikan dikelola secara profesional dan berbasis nilai-nilai kebersamaan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan tidak dapat dilaksanakan secara parsial atau sektoral. Manajemen pendidikan harus dilakukan secara sistemik dan holistik, yang berarti bahwa pengelolaan pendidikan harus mencakup seluruh aspek yang memengaruhi proses dan hasil pendidikan, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik.

Konsep holistik dalam manajemen pendidikan menekankan pentingnya melihat pendidikan secara utuh, tidak hanya dari segi akademik dan administratif, tetapi juga mencakup dimensi:

- Sosial: bagaimana pendidikan membentuk interaksi sosial dan kohesi antarwarga sekolah;
- Emosional: bagaimana peserta didik dibina untuk memiliki kecerdasan emosi dan empati
- Kultural: bagaimana nilai-nilai budaya lokal dan nasional diintegrasikan dalam kurikulum dan praktik pendidikan;

- Moral dan spiritual: bagaimana pendidikan membentuk karakter peserta didik agar menjadi manusia yang beretika dan bermoral.

Sebagai sistem, pendidikan memiliki unsur masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), dan dampak (*outcome*) yang semuanya harus dikelola secara terpadu. Pendidikan bukan hanya sekadar proses transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai proses pembentukan karakter, sosialisasi budaya, penguatan moral, dan pengembangan kompetensi emosional serta spiritual peserta didik. Tilaar (2009) menegaskan bahwa pendidikan nasional harus dipahami sebagai sistem sosial yang menyatu dengan pembangunan manusia seutuhnya, sehingga pengelolaannya tidak bisa dilepaskan dari konteks sosial, budaya, ekonomi, dan politik masyarakat Indonesia.

Manajemen pendidikan yang efektif dan holistik hanya dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan terlibat secara aktif dan sinergis, antara lain:

- Kepala Sekolah, sebagai pemimpin transformasional yang mengarahkan visi, misi, dan budaya organisasi pendidikan.
- Guru, sebagai pelaksana utama proses pembelajaran yang mampu menanamkan nilai-nilai karakter dan budaya bangsa.

- Peserta didik, sebagai subjek pembelajaran yang aktif dalam mengembangkan potensi diri secara utuh.
- Orang tua, sebagai mitra sekolah yang mendukung pendidikan moral dan karakter di rumah.
- Masyarakat, sebagai bagian dari ekosistem pendidikan yang berkontribusi dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Menurut Mulyasa (2013:76), keberhasilan pendidikan bukan hanya ditentukan oleh kecanggihan kurikulum atau kelengkapan fasilitas, tetapi lebih ditentukan oleh bagaimana sistem pendidikan tersebut dikelola secara profesional, partisipatif, dan berbasis pada nilai-nilai kebersamaan dan kemanusiaan.

Pendekatan sistemik dan holistik dalam manajemen pendidikan memiliki beberapa implikasi penting bagi penyelenggaraan pendidikan, di antaranya:

- Kurikulum yang integratif, yaitu memadukan aspek akademik dengan nilai-nilai karakter, budaya, dan keterampilan hidup.
- Kebijakan sekolah yang inklusif, yang membuka ruang partisipasi semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.

- Pengembangan guru sebagai fasilitator pembelajaran holistik, melalui pelatihan pedagogik, sosial, dan emosional.
- Lingkungan belajar yang manusiawi, yang menghargai keberagaman, menjunjung keadilan, dan menumbuhkan semangat gotong royong.

Penilaian yang komprehensif, mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik serta capaian karakter siswa. Manajemen pendidikan sebagai upaya sistemik dan holistik adalah suatu pendekatan menyeluruh yang menempatkan pendidikan tidak hanya sebagai proses akademik semata, melainkan sebagai upaya membentuk manusia seutuhnya. Dalam pendekatan ini, seluruh dimensi baik akademik, sosial, emosional, budaya, dan moral dikelola secara terintegrasi untuk menciptakan pendidikan yang bermutu, relevan, dan berkeadilan. Kepemimpinan yang visioner, kolaborasi antaraktor pendidikan, serta manajemen berbasis nilai kemanusiaan menjadi kunci keberhasilan pendekatan ini dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

4. Pilar Refleksi dalam Manajemen Pendidikan

Refleksi dalam konteks manajemen pendidikan merupakan suatu proses peninjauan kembali secara menyeluruh terhadap implementasi prinsip, strategi, dan praktik manajerial yang telah dilaksanakan dalam

penyelenggaraan pendidikan. Proses refleksi ini tidak bersifat insidental, melainkan harus dilakukan secara berkala, terstruktur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Refleksi menjadi sarana untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan, program, serta pengambilan keputusan yang telah dijalankan oleh para pemangku kepentingan pendidikan, terutama kepala sekolah dan tim manajerial sekolah.

Menurut Rusman (2012), refleksi dalam pendidikan bukan hanya sekadar mengingat kembali pengalaman atau kegiatan yang telah dilakukan, tetapi merupakan proses berpikir kritis, analitis, dan strategis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem manajemen pendidikan, serta mencari solusi dan inovasi untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan secara keseluruhan.

Refleksi dalam manajemen pendidikan memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa seluruh aspek manajerial berjalan:

a. Efektif

Yaitu sejauh mana tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam visi, misi, dan rencana strategis satuan pendidikan dapat dicapai secara maksimal. Efektivitas mencerminkan keberhasilan manajemen dalam menghasilkan output dan outcome yang sesuai harapan.

b. Efisien

Efisiensi menyangkut pemanfaatan sumber daya secara optimal, baik sumber daya manusia, keuangan, waktu, maupun fasilitas. Manajemen yang efisien menghindari pemborosan dan mengutamakan pemanfaatan sumber daya secara tepat guna dan tepat sasaran.

c. Relevan

Relevansi menunjukkan kesesuaian antara kebijakan dan praktik pendidikan dengan tuntutan kebutuhan peserta didik, masyarakat, dunia kerja, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan nilai-nilai kebudayaan. Manajemen pendidikan harus terus menyesuaikan diri dengan perubahan zaman agar tidak kehilangan makna sosialnya.

d. Akuntabel

Akuntabilitas dalam manajemen pendidikan berarti bahwa semua proses pengambilan keputusan, penggunaan anggaran, dan pelaksanaan program dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada publik, termasuk kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat luas.

Melalui refleksi yang mendalam, sekolah dapat memperbaiki rencana kerja, menyempurnakan strategi pengembangan guru, meningkatkan layanan pembelajaran,

dan memperkuat kemitraan dengan masyarakat. Refleksi juga mendorong tumbuhnya budaya organisasi yang terbuka terhadap kritik, inovatif, dan berorientasi pada mutu.

5. Refleksi atas Praktik Manajemen di Lapangan

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak satuan pendidikan yang belum menerapkan prinsip manajemen secara optimal. Beberapa sekolah menghadapi tantangan dalam perencanaan strategis, kekurangan sumber daya, lemahnya monitoring, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan kapasitas manajerial di sektor pendidikan menjadi prioritas utama.

Wahjosumidjo (2005) menyoroti pentingnya kepemimpinan pendidikan yang mampu menjadi penggerak perubahan dalam sistem manajemen sekolah. Kepala sekolah bukan hanya administrator, tetapi juga pemimpin pembelajaran dan agen perubahan.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen pendidikan merupakan proses integral dan dinamis dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Refleksi menyeluruh atas praktik manajemen pendidikan menunjukkan perlunya transformasi menuju pendekatan yang lebih partisipatif, inovatif, dan berbasis mutu. Seluruh pemangku kepentingan pendidikan dituntut untuk membangun kolaborasi dan komitmen dalam menjadikan

manajemen pendidikan sebagai kekuatan penggerak pembangunan nasional.

B. Tantangan dan Arah Pengembangan Manajemen Pendidikan

Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, manajemen pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks, dinamis, dan multidimensional. Transformasi sosial, kemajuan teknologi, integrasi ekonomi global, serta perubahan ekspektasi masyarakat terhadap mutu pendidikan menuntut adanya pembaruan dalam pendekatan dan praktik manajemen pendidikan. Manajemen tidak lagi dapat dijalankan secara konvensional, tetapi harus adaptif, responsif, dan berbasis data serta teknologi.

Beberapa isu strategis utama yang menjadi tantangan besar dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia meliputi:

1. Kesenjangan Mutu Pendidikan antar Wilayah

Masih terdapat ketimpangan yang signifikan antara mutu pendidikan di daerah perkotaan dan pedesaan, antara wilayah barat dan timur Indonesia. Disparitas ini mencakup kualitas guru, sarana dan prasarana pendidikan, akses terhadap layanan pendidikan, serta capaian hasil belajar peserta didik. Tantangan ini menuntut manajemen pendidikan yang berbasis pemerataan, keadilan sosial, dan affirmative action, terutama untuk daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T).

2. Kurangnya Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memegang peran strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan satuan pendidikan. Namun, masih banyak kepala sekolah yang belum memiliki kompetensi manajerial yang memadai, seperti kemampuan dalam perencanaan strategis, pengelolaan SDM, manajemen konflik, inovasi pembelajaran, dan pengambilan keputusan berbasis data. Hal ini berdampak langsung pada lemahnya daya saing dan kinerja sekolah.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Manajemen

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah menjadi elemen penting dalam pengelolaan pendidikan modern. Namun, pemanfaatan teknologi dalam manajemen sekolah di Indonesia masih belum optimal. Banyak satuan pendidikan yang belum mengintegrasikan TIK dalam administrasi akademik, penilaian, perencanaan, maupun monitoring dan evaluasi. Rendahnya literasi digital di kalangan guru dan kepala sekolah juga menjadi penghambat utama dalam implementasi manajemen digital.

4. Keterbatasan Anggaran dan Kompleksitas Birokrasi Pendidikan

Pembiayaan pendidikan yang belum merata dan birokrasi yang masih berbelit-belit menjadi tantangan

tersendiri dalam pengelolaan pendidikan. Sekolah-sekolah di banyak daerah mengalami keterbatasan anggaran untuk operasional, pengembangan SDM, maupun inovasi pembelajaran. Di sisi lain, sistem birokrasi yang sentralistik dan rigid sering kali menghambat fleksibilitas sekolah dalam mengembangkan program-program yang kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan lokal.

5. Kurangnya Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Kebijakan Pendidikan

Partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengambilan kebijakan pendidikan masih relatif rendah. Padahal, keterlibatan masyarakat sangat penting dalam mewujudkan manajemen pendidikan yang demokratis, partisipatif, dan akuntabel. Minimnya sinergi antara sekolah, orang tua, tokoh masyarakat, dan dunia usaha berdampak pada rendahnya rasa kepemilikan terhadap kebijakan dan program pendidikan di tingkat lokal.

Untuk menjawab tantangan-tantangan di atas, dibutuhkan pembaruan paradigma manajemen pendidikan yang lebih inklusif, desentralistik, berbasis teknologi, dan berorientasi pada peningkatan mutu serta keadilan pendidikan. Manajemen pendidikan harus dikembangkan sebagai sistem yang terbuka, dinamis, dan mampu mengakomodasi keberagaman kondisi sosial, ekonomi, dan budaya di Indonesia.

Menurut Mulyasa (2013:85), peran kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam mengelola satuan pendidikan sangat menentukan keberhasilan pendidikan secara menyeluruh. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai leader (pemimpin transformasional), manager (pengelola sumber daya dan program), serta supervisor (pengarah dan pembina profesionalisme guru). Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengintegrasikan semua komponen pendidikan menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.

Dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks, seperti perkembangan teknologi digital, tuntutan globalisasi, krisis moral, serta kebutuhan akan pendidikan berbasis karakter, pengembangan manajemen pendidikan perlu diarahkan pada beberapa strategi penting yang berorientasi pada masa depan. Adapun arah pengembangan manajemen pendidikan tersebut mencakup:

- a) Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) pendidikan melalui program pelatihan berkelanjutan, workshop, dan pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan agar mampu mengikuti dinamika kurikulum, pedagogi modern, dan tantangan dunia kerja.

- b) Desentralisasi pendidikan dengan memperluas pelibatan masyarakat secara aktif, mendorong otonomi sekolah, serta membangun kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat lokal. Desentralisasi yang efektif akan menciptakan rasa kepemilikan (sense of belonging) dalam pengelolaan pendidikan.
- c) Penguatan sistem penjaminan mutu pendidikan, baik secara internal (oleh sekolah) maupun eksternal (oleh lembaga independen dan pemerintah), untuk memastikan bahwa setiap proses dan hasil pendidikan memenuhi standar nasional dan internasional.
- d) Transformasi digital dalam sistem manajemen pendidikan, melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pengelolaan administrasi, pembelajaran daring, sistem evaluasi digital, hingga layanan akademik berbasis aplikasi. Digitalisasi manajemen pendidikan merupakan keniscayaan di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.
- e) Integrasi nilai-nilai karakter dan budaya lokal dalam pengelolaan pendidikan, sebagai bentuk upaya memperkuat identitas nasional, membentuk profil pelajar Pancasila, serta memastikan bahwa pendidikan tidak kehilangan akar budayanya.

Sejalan dengan hal tersebut, manajemen pendidikan di masa depan harus dikembangkan sebagai proses yang dinamis, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi. Rekomendasi strategis yang dapat diarahkan untuk penguatan manajemen pendidikan meliputi:

- a) Penajaman kompetensi manajerial tenaga pendidik dan kependidikan, terutama dalam aspek perencanaan strategis, kepemimpinan berbasis visi, manajemen konflik, dan evaluasi kinerja berbasis data.
- b) Pengembangan sistem manajemen pendidikan berbasis teknologi, seperti penggunaan Learning Management System (LMS), e-administration, big data pendidikan, serta pemanfaatan artificial intelligence (AI) untuk analisis kebutuhan belajar.
- c) Revitalisasi pendidikan karakter dalam manajemen sekolah, melalui integrasi nilai-nilai moral, spiritual, nasionalisme, toleransi, dan budaya lokal dalam program kerja sekolah dan kurikulum intrakurikuler maupun ekstrakurikuler.
- d) Peningkatan kolaborasi antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat, dalam bentuk forum komunikasi, dukungan regulasi, dan pendanaan pendidikan berbasis komunitas. Kolaborasi ini penting dalam

menciptakan pendidikan yang berkeadilan, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Dengan demikian, manajemen pendidikan perlu terus dikembangkan sebagai instrumen strategis dalam menciptakan sistem pendidikan nasional yang unggul, inklusif, dan berdaya saing global, tanpa kehilangan jati diri bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2006. Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan). Bandung: ALFABETA.
- Amidjaya, T. 1981. Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia dan Pedoman Pelaksanaannya. Jakarta: Depdikbud.
- Ansoff, I., dan McDonnell, H. 1990. Implanting Strategic Management. Second Edition. Prentice Hall International (UK), Ltd.
- Argyris, Chris. 1971. Management and Organizational Development. New York: McGraw Hill Book Company.
- Bafadal, I., 2006. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar. Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi. Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Banghart, F.W., dan Trull, A. 1973. Educational Planning. New York: The Macmillan Company.
- Becker S, Gary. 1993. Human Capital a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. London: The University of Chicago Press.
- Bush, T. 1995. Theories of Educational Management (2nd ed.). London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Bush, T. dan Coleman M. 2008. Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan. Penerjemah: Fahrurrozi. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Bush, T., & Coleman, M. (2008). Leadership and Strategic Management in Education. London: Paul Chapman Publishing (SAGE Publications).
- Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. 2003. Leading the Self-Managing School. National College for School Leadership.
(<http://www.nscl.org.uk/mediastore/image2/randd-leaders-education-caldwell.pdf>, diakses tanggal 9 februari 2009).

- Campbell, R.F., Corbally, J.E., dan Nystrand, R.O. 1983. Introduction to Educational Administration. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Chapman, D. W. (1990). The role of management in educational reform. *International Journal of Educational Development*, 10(2-3), 101-111. [https://doi.org/10.1016/0738-0593\(90\)90052-W](https://doi.org/10.1016/0738-0593(90)90052-W)
- Coombs, Philip H., & Hallak, Jacques. 1987. *Cost Analysis in Education: A Tool for Policy and Planning*. Baltimore: Johns Hopkins University Press (for UNESCO: IIEP).
- Dailey, Charles A. 1971. *Entrepreneurial Management*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Danim, S. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Dasna, I Wayan., Umi Dayati., Endang Purwaningsih. 2006. Laporan penelitian "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah Jawa Timur". Malang: Universitas Negeri Malang.
- David, J. 1989. "Synthesis of Research on School-Based Management". *Educational Leadership*. 46 (8): 45-53).
- David, R. Fred. 1999. *Manajemen Strategis, Konsep-Konsep*. Cetakan kesembilan, Alih Bahasa Kresno Suroso. New Jersey: Prentice Hall.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. (1978). *Kamus Istilah Manajemen*. Jakarta: Balai Pustaka
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Konsep dan Panduan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen-Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- Depdiknas, 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi "Standar Kompetensi Mata Pelajaran Pendidikan Seni Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah"* Direktoral Jenderal Pendidikan Dasar dan

- Menengah. Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Pertama, Jakarta
- Depdiknas, 2006. Panduan Pengembangan Silabus Mata Pelajaran Seni Budaya Sekolah Menengah Pertama. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Pertama, Jakarta.
- Depdiknas. 2001. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas. 2002. Standar Prosedur Operasional Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kependidikan Di Lingkungan Ditjen Dikdasmen. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Drucker, P. F. 1978. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row
- Drucker, Peter F. 1954. *The Praticice of Manageme*. New York: Harpet & Brothers Publisher.
- Elliot, J. 1981. School accountability. In E. Hoyle & J. Megarry (Eds.), *The Professional Development of Teachers* (pp. 161–175). London: Routledge & Kegan Paul.
- Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Evans, D. 1991. *Supervisory Management*. London: Rinehart and Winston, Holt.
- Evans, R. I. 1991. *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real-life Problems of Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Puataka Bani Quraisy.

- Fattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fernandes. H.J.X. 1984. *Evaluation of Educational Programs*. Jakarta: National Education Planning, Evaluation and Curriculum Development.
- Fuad Hassan, 1989. *Renungan Budaya*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Terjemahan Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, James L. 1986. *Organization and Management*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. 1995. *Organization* (8 Ed). Richard D. Irwin Inc. Alih bahasa oleh: Nunuk Adiarni. 1996. *Organisasi* (Edisi 8-Jilid I dan II). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Good, Carter V. 1973. *Dictionary of Education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., dan Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hamalik, 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hamidjojo, S.S. 2000. *Penyelenggaraan Sistem Pendidikan Nasional Dalam Rangka Tema: Reformasi Pendidikan Nasional Menuju Indonesia Baru*. Makalah Disampaikan pada Konvensi Pendidikan Indonesia Di Hotel Indonesia, Jakarta 19-22 September.
- Hanson, E.M. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Second Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hanushek, E. A. 1979. Conceptual and empirical issues in the estimation of educational production functions. *Journal of Human Resources*, 14(3), 351-388. <https://doi.org/10.2307/145442>

- Hersey Paul, dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Hersey, P., dan Blanchard, K.H. 1977. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- House, E.R. 1993. *Professional Education*. London: Sage Publications.
- Hoy, Wayne K., dan Miskel, Cecil G. 2001. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (sixth edition). New York: McGraw Hill.
- Hoy. W.K.dan Miskel, CG. 1982. *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. Second Edition. New York: Random House, Inc.
- Humble, J. W. 1977. *Developing Executive Skills*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Ichsan, Moch. 2001. *Pengantar Manajemen*.
- Irianto, Y.B. dan Sa'ud, U.S. 2009. "Desentralisasi Sistem Pendidikan Nasional". Dalam *Manajemen Pendidikan* (oleh: Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI). Bandung: ALFABETA.
- Jalal, Fasli, dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Kamaril, C. 1999. *Konsep dan Sistem Pembelajaran Kesenian Terpadu di Sekolah Dasar: Modul 2*. Jakarta: Universitas Terbuka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Karhami, S.K.A. 2000. "Pengembangan Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah (Upaya Menyeimbangkan Tiga Kepentingan: Masyarakat-Pebelajar-Keilmuan)". Dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. No. 024, Tahun Ke-6, Juli.
- Kirkpatrick, D. L., & Nixon, R. B. 1984. (judul buku/jurnal tidak diketahui secara pasti — perlu dicek jika tersedia).
- Komariah, A., & Triatna, C. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Komariah, Aan, dan Cipi Triatna. 2004. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Koontz, H. dan O'Donnell, C.O. 1976. *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Koswara, D., dan Triatna, C. 2009. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan". Dalam *Manajemen Pendidikan*. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: ALFABETA.
- Kreitner, R. Dan Kinicki, A. 1992. *Organizational*, 2nd Ed. Boston: IRWIN Homewood, II.60430.
- LAN (Lembaga Administrasi Negara). 1988. *Pedoman Umum Manajemen*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Levacic, R. 1995. *Local Management of School: Analysis and Practice*. Buckingham: Open University Press.
- Lindquist, K.M. dan Mauriel, J.J. 1989. "School Based Management: Doomed to Failure?". *Education and Urban Society*. August, 1989. Volume 21 Number 4 (403-416).
- Lipham, J.M., Ramkin, R.E., Hoeh, J., dan James, A. 1985. *The Principalship, Concept, Competencies and Cases*. New York: Longman.
- Locke, Edwin A. dan Associates. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta: Spektrum.
- Lowenfeld, V. & Lambert, B. 1975. *Creative and Mental Growth*. New York: MacMillan Co.
- MacRae, D., dan Wilde, J.A. 1985. *Policy Analysis For Public Decision*. New York: University Press of America.
- Mantja, W. 1985/1986. *Perilaku Organisasi dan Manajemen Kepala Sekolah*. IKIP Malang: Jur. AP.
- Mantja, W. 2007. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Mantja, W., dan Imron, A. 1989. "Manajemen Peserta Didik di SMU". *Pelatihan Manajemen Kepala SMU di Indonesia*. Kerjasama Antara IKIP Malang dengan Ditjendikdasmen Depdikbud.

- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Massie, Joseph L. 1973. *Essentials of Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Maulana, M.I. 1997. "Prinsip dan Teknik Manajemen TK". Kumpulan Makalah Pelatihan Manajemen bagi Pengurus GOPTK se Jawa Timur. Surabaya: DPD GOPTKI Jawa Timur.
- McNerney, R.F., & Carrier, C.A. 1981. *Teacher Development*. New York: McMillan Publishing Co.Inc.
- Melcher, B.H. dan Kerzner, H. 1988. *Strategic Planning: Development and Implementation*. New York: TAB Books, Inc.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485–505. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90019-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90019-9)
- Morphet, Edgar L., Johns, Roe L., & Reller, Theodore L. 1982. *Educational Organization and Administration: Concept, Practices, and Issue*. (fourth edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muslich, M. (2007). *KTSP: Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nanus, Burt. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo.
- Nawawi, H. (2004). *Manajemen Strategis Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Strategis, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di*

- Bidang Pendidikan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neave. G. 1985. "Accountability in Education". Dalam Deighton, L.C. (Ed.), *The Encyclopedia of Education*. New York: The McMillan Company & The Free Press. P.19-29.
- Nur. A.S. 2001. *Peralihan Manajemen Pendidikan Dari Sistem Sentralisasi ke Desentralisasi*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar, Disampaikan pada Rapat Senat Terbuka Universitas Negeri Padang, 2 Mei.
- Nurhadi, M.A. 2004. *Telaah Akademik Implementasi Desentralisasi Pendidikan di Indonesia (Tinjauan Manajemen Pendidikan)*. Makalah Disajikan pada Seminar Evaluasi Kritis Implementasi Desentralisasi Pendidikan di Indonesia. Diselenggarakan oleh ISMaPi Propinsi Sulawesi Selatan. Makasar, 19 Juni.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia.
- Orlosky, D.E., McCleary, I.E., Shapiro, A., dan Webb, L.D. 1984. *Educational Administration Today*. Ohio, Columbus: A Bell and Howell, Co.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. (3th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Fourth Edition. New York: Allyn and Bacon.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Reddin, W. J. 1981. *The Output-Oriented Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Rivai, Veithzal, dan Murni, Sylviana. 2009. *Education Management*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stepen P. 1990. *Organizations Theory: Structure, Design, and Application*. Prentice Hall Inc. Alih bahasa: Yusuf, Udaya. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Rochaety, E., Tjiptono, F., & Daryanto, A. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Rowe. 1989. *Strategic Management, A. Methodological Approach*. New York and Co: Addison-Wesley Publishing Company.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. 1995. *Management: Theory and Application (8th ed.)*. Boston: Irwin.
- Rusman. (2012). *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. 2000. *Adiministrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. 2005. *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: Nusa Media.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Sahertian A.P. 2000. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sanjaya, Wina. 2008. *Strategi Pembelajaran, Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Satori, D., at.al. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat: MBS Dewan Sekolah*. Bandung: Dinas Pendidikan Jawa Barat untuk Kalangan Sendiri.
- Saylor, J. G., Alexander, W. M., & Lewis, A. J. (1981). *Curriculum Planning for Better Teaching and Learning (4th ed.)*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schermerhorn, J.R. 1986. *Management for Productivity*. New York: John Willey and Sons.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Shrode, W.A., dan Voich, D. 1974. *Organization and Management Basic Systems Concepts*. Kuala Lumpur Malaysia: Irwin Books.
- Siagian, S. P. 1994. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Siagian, Sondang P. 2006. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sibley, W.M. 1992. "Accountability". Alkin, M.C. *Encyclopedia of Educational Research*. Sixth Edition. New York: McMillan Publishing Company. P.90-96.
- Slamet, P. H. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Yogyakarta: UMP Press.
- Slamet, P.H. 2001. "Manajemen Berbasis Sekolah". Artikel. Portal Informasi Pendidikan di Indonesia. Jakarta: Balitbang. Depdiknas. <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>.
- Soetopo, H. 2004. *Manajemen Pendidikan: Manajemen Proses, Manajemen Substansi, Manajemen Konflik*. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana.
- Soetopo, H. 2004. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana.
- Soetopo, H., Bafadal I., dan Kusmintardjo. 2004. "Penerapan School Based Quality Improvement Management di Sekolah-Sekolah Laboratorium Universitas Negeri Malang". Dalam *Jurnal Abdi Masyarakat*. Tahun 18, No.1 Nopember 2004. ISSN 14107503. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Malang.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dan Penerbit Erlangga.
- Stoner, James A.F., Freman, R. Edward, Gilbert, Jr. Daniel R. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Prenhalindo.
- Straus & Sayles. 1981. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Ny. Rochmulyati Hamzah. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan pembinaan Manajemen.

- Sudjana, Nana. 2005. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sulhan, Muhammad. (2006). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Terry, George (1978). *Programming Learning Aid: Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Terry, George R. 1978. *Principles of Management*. (seventh edition). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- The World Bank, 2007. *School-Based Management: Series Economics of Education*. All Rights Reserved.
- Thomas, J.Alan. 1985. *The Productive School: A System Analisis Approach to Educational Administration*. Chichago University.
- Tilaar, H.A.R. 2003. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Tilaar, H.A.R. 2009. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Strategis dan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. dan Riant Nugroho. 2008. *Kebijakan Pendidikan. Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tim SP4 UGM. 1995. *Pedoman Penyusunan Manajemen Strategis Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu*. Tersedia online: <http://ssep.net/director.html>. [10 Pebruari 2007]

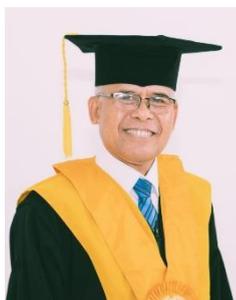
- Umaedi. 2004. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. <http://www.geocities.com/pengembangan-sekolah>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Wahjosumidjo. (2005). Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Whittaker, J., 1993. *Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*. New York: A Division of Simon and Schuster.
- Yukl, Gary. 1989. *Leadership In Organization* (second edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Zamroni. (2011). Pendidikan Kewarganegaraan untuk Mahasiswa. Yogyakarta: Ombak.

BIODATA PENULIS



Prof. Dr. Ni Luh Sustiawati, M.Pd., lahir di Buleleng Bali pada tanggal 22 Juli 195. Beliau meraih gelar Sarjana di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Udayana Bidang Bimbingan Konseling tahun 1985. Meraih Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang tahun 2002. Meraih Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas

Negeri Malang tahun 2008. Meraih Guru Besar Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan tahun 2023. Beliau pernah menjabat sebagai Kasub Pengabdian Masyarakat ISI Denpasar, Wakil Dekan III (Bidang Kemahasiswaan) Fakultas Seni Pertunjukan ISI Denpasar, Koordinator Pusat Penelitian ISI Denpasar, Sekretaris Senat ISI Denpasar. Beliau juga bertugas sebagai reviewer PKM (Program Kreativitas Mahasiswa) Nasional, Reviewer Bidang Penelitian, Asesor BKD. Beliau aktif dalam kegiatan penelitian, pengabdian masyarakat, penyusunan bahan ajar, modul, video pembelajaran di bidang seni pertunjukan, serta memberikan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan profesional guru pendidikan seni.



Prof. Dr. Drs. Wayan Paramartha, SH., M.Pd., lahir di Desa Busungbiu, Singaraja, pada tahun 1960. Ia anak pertama dari delapan bersaudara pasangan Made Entel Adnyana (almarhum) dan Ni Ketut Winastri (almarhum). Pendidikan dasarnya diselesaikan di SD Negeri 1 Busungbiu (1973), dilanjutkan ke SMP Negeri 2 Singaraja (1976), dan Sekolah Teknik

Menengah Saraswati Denpasar (1980). Gelar Sarjana Pendidikan diraih dari Jurusan Sejarah dan Antropologi,

Fakultas Keguruan Universitas Udayana, Singaraja (1985). Ia memperoleh beasiswa BPPS untuk Program Magister di Jurusan Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, IKIP Negeri Singaraja (2003), dan Program Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang (2011). Karier akademiknya dimulai sebagai Pegawai Negeri Sipil (dosen) pada Kopertis Wilayah VIII di Institut Hindu Dharma Denpasar (sekarang Universitas Hindu Indonesia Denpasar) sejak 1986. Kini, ia menjabat Guru Besar/Profesor dengan pangkat Pembina Utama Madya (IV/d). Riwayat jabatan struktural meliputi Kepala Bagian Kepegawaian (1987), Pembantu Dekan III (1988), Pembantu Dekan I (1991), Pj. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Agama (1993), Kepala Biro Umum (1999), Kepala Bagian Keuangan Program Pascasarjana (2002), Asisten Direktur II Program Pascasarjana (2004), Wakil Rektor III (2008), Ketua Program Magister Pendidikan Agama Hindu (2011–2014), dan Dekan Fakultas Pendidikan Universitas Hindu Indonesia Denpasar (2022–2026). Ia juga aktif di organisasi, seperti Sekretaris DPP Peradiah Provinsi Bali (1998–2001) dan Ketua Umum Pengurus Pusat ISMAPI Provinsi Bali (2023–2027).



I Gede Mawan lahir di Pupuan Tabanan pada tanggal 21 Januari 1973. Saat ini bekerja sebagai dosen di Program Studi Magister Pendidikan Seni Institut Seni Indonesia Bali. Lulus S1 pada Jurusan Seni Karawitan STSI Denpasar tahun (1994-1998), Program Magister pada Kajian Budaya Universitas Udayana tahun (2010-2012), dan S3 Pengkajian Seni Pertunjukan Institut Seni Indonesia Denpasar (2020-2023) lulus dengan predikat pujian. Riwayat jabatan yang diembannya Dosen tetap di ISI Bali, (2012-2017) Sekretaris Jurusan Sendoritasik FSP ISI Denpasar, (2017-2021) Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni FSP ISI Denpasar, (2021-sekarang) Kepala UPT Perpustakaan ISI Denpasar. Kini masih aktif sebagai peneliti, penulis, dan praktisi seni. Sebagai praktisi seni telah berkesempatan untuk menjadi

duta seni ke beberapa negara seperti Singapura, Portugal, Jepang, Jerman, China, San Fransisco, Australia, Dubai dan lain-lain. Kini masih aktif mengajar di program Studi Pendidikan Seni Pertunjukan (S1) dan di program Magister Pendidikan Seni (S2) Institut Seni Indonesia Bali, aktif berkarya seni, menulis artikel ilmiah, dan mengabdikan di masyarakat.



Reni Anggraeni, M.Pd, lahir di Bandung tanggal 22 Desember 1988. Penulis merupakan Pegawai Negeri Sipil sebagai Dosen pada Program Studi Pendidikan Seni Pertunjukan Fakultas Seni Pertunjukan Institut Seni Indonesia Bali mulai Tahun 2022 sampai sekarang. Penulis juga aktif sebagai Tutor Tutor Jurusan Pendidikan Anak Usia Dini di

Universitas Terbuka mulai Tahun 2020 sampai sekarang. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 atau Sarjana Pendidikan Seni Tari pada Jurusan Pendidikan Seni tari di Universitas Pendidikan Indonesia pada Tahun 2011. Pendidikan S2 atau Magister Pendidikan Seni pada Program Studi Pendidikan Seni di Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia pada Tahun 2018. Penelitian yang pernah didanai oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi pada skema Penelitian Kompetitif Nasional dengan judul Monumentalisme dalam Seni Pertunjukan Tradisional Bali Tahun 2023. Buku-buku yang telah ditulis yaitu: *Bermain dan Permainan Anak Usia Dini: Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak Usia 3-4 Tahun* dengan ISBN: 9786239164195. *Evaluasi Pembelajaran Pendidikan Seni* dengan ISBN: 9786230287565

MANAJEMEN PENDIDIKAN

ISBN: 978-623-5560-54-0 (PDF)

Buku Manajemen Pendidikan karya Prof. Dr. Ni Luh Sustiawati, M.Pd, Prof. Dr. Wayan Paramarthha, SH.M.Pd, Dr. I Gede Mawan, M.Si, dan Reni Anggraeni, M.Pd, yang diterbitkan oleh Pusat Penerbitan LP2MPP Institut Seni Indonesia Bali pada Juni 2025, membahas konsep, strategi, dan implementasi manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Buku ini mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Terdiri dari delapan bab, buku ini mencakup konsep dasar manajemen, fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan), teori manajemen, manajemen berbasis sekolah, manajemen strategis, pengembangan manajer, dan manajemen pendidikan seni, khususnya tari dan musik. Buku ini juga mengidentifikasi tantangan seperti kesenjangan mutu pendidikan, kurangnya kompetensi manajerial kepala sekolah, dan keterbatasan anggaran, serta menawarkan solusi melalui pendekatan sistemik dan holistik. Dengan menekankan efisiensi, inovasi, akuntabilitas, dan budaya organisasi positif, buku ini menjadi referensi penting bagi pendidik, administrator sekolah, dan pemangku kepentingan untuk mendukung pengembangan pendidikan berkualitas di Indonesia, termasuk dalam pendidikan seni.

PUSAT PENERBITAN LP2MPP
INSTITUT SENI INDONESIA BALI
2025

ISBN 978-623-5560-54-0 (PDF)



9

786235

560540