

Editor : Ir. St. Hajrah Mansyur, S.Kom., M.Cs., MTA



## TEORI DAN APLIKASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

Suatu sistem pendidikan dapat dikatakan bermutu jika proses belajar-mengajar berlangsung secara menarik dan menantang sehingga peserta didik dapat belajar sebanyak mungkin melalui proses belajar yang berkelanjutan. Proses pendidikan yang bermutu akan membuahkan hasil pendidikan yang bermutu dan relevan dengan pembangunan.

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dan efisien perlu disusun dan dilaksanakan program-program pendidikan yang mampu membelajarkan peserta didik secara berkelanjutan, karena dengan kualitas pendidikan yang optimal, diharapkan akan dicapai keunggulan sumber daya manusia yang dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang.

Adapun penulisan buku *Teori dan Aplikasi Manajemen Pendidikan* ini terdiri dari beberapa bab yaitu : Bab I Konsep Dasar Manajemen Pendidikan, Bab II Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan, Bab III Fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan, Bab IV Manajemen Berbasis Sekolah, Bab V Kepemimpinan Pendidikan, Bab VI Manajemen Lembaga Pendidikan Non Formal, Bab VII Manajemen Lembaga Pendidikan Madrasah, Bab VIII Manajemen Lembaga Pendidikan Pesantren, Bab IX Manajemen Perpustakaan, Bab X Manajemen Pendidikan di Era Globalisasi.

TEORI DAN APLIKASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

# TEORI DAN APLIKASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

Rosi Tiurnida Maryance, S.S., M.Pd.  
Efrida Ita, S.S., M.Pd.  
Nurmalina, M.Pd.  
Ikhfan Haris, Ph.D  
Dr. Abdul Wahab, M.Si.  
Ni Putu Ayu Hervina Sanjayanti, M.Pd.  
Evi Resti Dianita, M.Pd.I.  
Rabi'ah, M.Pd.I.  
Santhi Pertiwi, M.Pd.  
Yenda Puspita, M.Pd.



# TEORI DAN APLIKASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

Rosi Tiurnida Maryance, S.S., M.Pd.

Efrida Ita, S.S., M.Pd.

Nurmalina, M.Pd.

Ikhfan Haris, Ph.D.

Dr. Abdul Wahab, M.Si.

Ni Putu Ayu Hervina Sanjayanti, M.Pd.

Evi Resti Dianita, M.Pd.I.

Rabi'ah, M.Pd.I.

Santhi Pertiwi, M.Pd.

Yenda Puspita, M.Pd.

## **Editor:**

Ir. St. Hajrah Mansyur, S.Kom., M.Cs., MTA



# **TEORI DAN APLIKASI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

## **Penulis:**

Rosi Tiurnida Maryance, S.S., M.Pd.; Efrida Ita, S.S., M.Pd.;  
Nurmalina, M.Pd.; Ikhfan Haris, Ph.D.; Dr. Abdul Wahab, M.Si.;  
Ni Putu Ayu Hervina Sanjayanti, M.Pd.; Evi Resti Dianita, M.Pd.I.;  
Rabi'ah, M.Pd.I.; Santhi Pertiwi, M.Pd.; Yenda Puspita, M.Pd.

**ISBN:** 978-623-97570-1-4

## **Editor:**

Ir. St. Hajrah Mansyur, S.Kom., M.Cs., MTA.

## **Penyunting:**

Nanda Saputra, M.Pd.

## **Desain Sampul dan Tata Letak:**

Atika Kumala Dewi

14.5 x 20.5 cm, viii + 245 hlm.

Cetakan I, Agustus 2021

## **Penerbit:**

Yayasan Penerbit Muhammad Zaini

## **Redaksi:**

Jalan Kompleks Pelajar Tijue

Desa Baroh Kecamatan Pidie

Kabupaten Pidie Provinsi Aceh

No. Hp: 085277711539

Email: penerbitzaini101@gmail.com

Website: penerbitzaini.com

## **Hak Cipta 2021 @ Yayasan Penerbit Muhammad Zaini**

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

## **KATA PENGANTAR**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena rahmat dan karunia-Nya kami dapat menyelesaikan buku Teori dan Aplikasi Manajemen Pendidikan ini. Buku referensi ini merupakan buku kolaborasi yang dituliskan oleh beberapa dosen yang bergabung dalam Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi.

Adapun *bookchapter* ini tidak akan selesai tanpa bantuan, diskusi dan dorongan serta motivasi dari beberapa pihak, walaupun tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya.

Ahirnya, penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Dengan demikian, penulis mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan serta perkembangan lebih lanjut pada *bookchapter* ini.

Wassalamu'alaikumsalam, Wr.Wb.

Sigli, 1 Agustus 2021

Tim Penulis



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I	
KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN.....	1
A. Manajemen Pendidikan.....	1
B. Urgensi Manajemen Pendidikan.....	9
C. Model dan Prinsip Manajemen Pendidikan.....	11
D. Perkembangan Teori Manajemen Pendidikan.....	17
BAB II	
RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN ....	25
A. Manajemen Peserta Didik dan Guru.....	25
B. Manajemen Kurikulum dan Personalia.....	31
C. Manajemen Sarana dan Prasarana.....	38
D. Manajemen Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat	41
BAB III	
FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN.....	47
A. Perencanaan.....	47
B. Struktur organisasi dan Job Description.....	51
C. Komunikasi dan Koordinasi.....	55
D. Pengawasan dan pengendalian.....	60
E. Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah ..	64

BAB IV	
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH.....	69
A. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah .....	69
B. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.....	71
C. Sasaran Dan Strategi Peningkatan Kualitas MBS....	76
D. Kendala-Kendala Penerapan MBS.....	80
E. Indikator Keberhasilan Penerapan MBS .....	85
BAB V	
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN .....	91
A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan .....	91
B. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan .....	92
C. Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan.....	94
D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	96
BAB VI	
MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL .....	99
A. Pengertian Pendidikan Nonformal .....	99
B. Prinsip Manajemen Pendidikan Nonformal .....	106
C. Konsep Manajemen Pendidikan Nonformal .....	109
D. Konsep Program Pendidikan Nonformal .....	114
BAB VII	
MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH.....	119
A. Pengertian Madrasah .....	119
B. Madrasah Dari Perspektif Historis .....	122
C. Urgensi Manajemen Madrasah.....	126
D. Proses Manajemen Dalam Pengelolaan Madrasah...	139

E. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan di Madrasah .....	141
<b>BAB VIII</b>	
<b>MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN PESANTREN .....</b>	
	151
A. Pengertian Pesantren .....	143
B. Perencanaan dalam Pendidikan Pesantren .....	156
C. Pengorganisasian dalam Pendidikan Pesantren.....	159
D. Kepemimpinan dalam Pendidikan Pesantren.....	165
<b>BAB IX</b>	
<b>MANAJEMEN PERPUSTAKAAN .....</b>	
	173
A. Pengertian dan Fungsi Perpustakaan.....	174
B. Perpustakaan Sebagai Sumber Daya Informasi .....	177
C. Pengadaan Bahan Pustaka.....	179
D. Pengelolaan Bahan Pustaka.....	196
<b>BAB X</b>	
<b>MANAJEMEN PENDIDIKAN DI ERA GLOBALISASI .....</b>	
	203
A. Pengertian Globalisasi Pendidikan.....	203
B. Pendidikan Wawasan Globalisasi.....	208
C. Globalisasi dan Manajemen Pendidikan .....	214
DAFTAR PUSTAKA.....	220
BIOGRAFI PENULIS .....	236



# **BAB I**

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN**

(Rosi Tiurnida Maryance, S.S., M.Pd.)

Sekarang ini di Indonesia mengalami banyak perubahan dalam bidang pendidikan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bapak Nadiem Anwar Makarim, B.A., M.B.A. membuat kebijakan baru yaitu Merdeka Belajar. Untuk melaksanakan kebijakan baru ini sangat dibutuhkan manajemen. Manajemen Pendidikan sangatlah penting dalam program pendidikan Merdeka Belajar untuk menciptakan suasana belajar yang bahagia baik bagi guru maupun murid.

### **A. Manajemen Pendidikan**

#### **1. Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *mamus* berarti tangan dan *angere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani (Husaini Usman, 2006: 3).

Kata manajemen seringkali ada di pemberitaan media sosial, surat kabar ataupun di bisnis. Kata manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1989: 553) adalah 1. penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; 2. Pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Sumber daya ini

adalah manusia, alam, fasilitas dan sebagainya yang dapat dimanfaatkan secara efektif melalui sistem yang ada di dalam manajemen.

*Management is process of working with and through others to achieve organizational objectives in an efficient and ethical manner* (Kinicki dan Kreitner, 2008: 6). Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan etis.

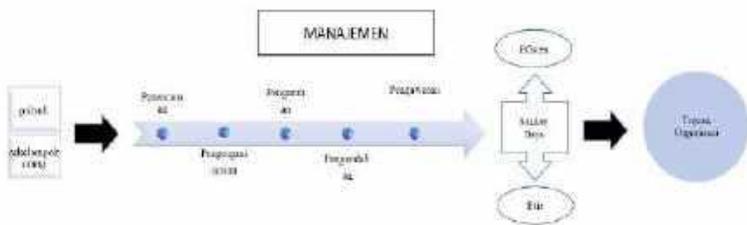
Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, aktivitas anggota organisasi, dan kegiatan yang menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995).

Manajemen juga diartikan sebagai sekelompok orang yang memimpin perusahaan atau organisasi (Agus Dharma, 2004: 1). Manajemen di pimpin oleh manajer atau supervisor. Untuk menjalankan manajemen diperlukan fungsi-fungsi manajemen. Henry Fayol menjelaskan bahwa manajemen mempunyai 4 fungsi yaitu (Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2016: 9):

- a. Perencanaan (*planning*): mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktifitas-aktifitas.
- b. Pengorganisasian (*organizing*): menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya.

- c. Kepemimpin (*leading*): memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain.
- d. Pengawasan (*controlling*): memantau aktifitas-aktifitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Dari uraian diatas dapat disintesisakan manajemen adalah pribadi atau sekelompok orang yang menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mencapai tujuan organisasi.



Gambar 1. 1: Bagan Manajemen

## 2. Pengertian Pendidikan

Istilah pendidikan berasal dari kata “didik” dengan memberinya awalan “pe” dan akhiran “kan” yang mengandung arti “perbuatan” (hal, cara, dan sebagainya). Istilah pendidikan ini semula berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Paedagogie*” yang berarti bimbingan yang diberikan kepada anak. Istilah ini kemudian diterjemahkan kedalam bahasa inggris dengan “*education*” yang berarti pendidikan.

Kata pendidikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

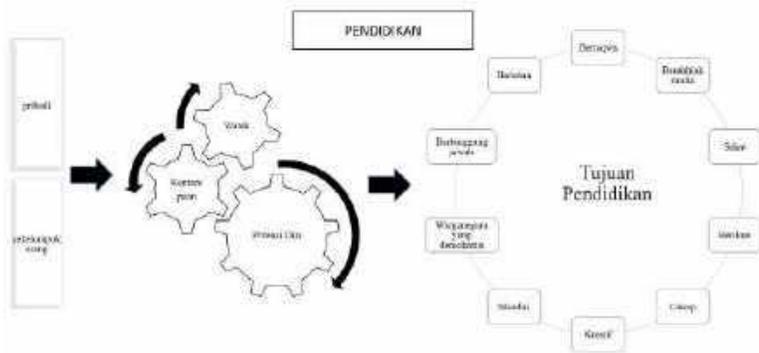
Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab I pasal 1 ayat 1 yang berbunyi: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan menempati posisi penting dalam pembangunan di daerah ataupun di negara. Pendidikan dapat meningkatkan sumber daya manusia. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh masyarakatnya, maka semakin tinggi pula nilai dari sumber daya manusianya yang akan menyebabkan meningkatnya ekonomi suatu daerah dan berdampak pada kemajuan ekonomi negara. Pentingnya Pendidikan menjadikan setiap tanggal 2 Mei sebagai hari Pendidikan Nasional yang merupakan tanggal lahir dari Ki Hajar Dewantara tanggal 2 Mei 1889. Ki Hajar Dewantara dikukuhkan sebagai pahlawan nasional oleh Presiden pertama Indonesia yaitu Soekarno, pada 28 November 1959 (Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 305 Tahun 1959, tanggal 28 November 1959) dan menjadi Bapak Pendidikan Indonesia. Ki Hajar Dewantara mendirikan Perguruan Nasional Taman Siswa pada 3 Juli 1922.

Ki Hadjar Dewantara menerangkan bahwa pendidikan tidak hanya didapat dari sekolah. Ki Hadjar Dewantara membuat konsep pendidikan untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan, yaitu Tri Pusat Pendidikan: (1) pendidikan di lingkungan keluarga; (2) pendidikan di lingkungan perguruan/ sekolah; dan (3) pendidikan di lingkungan kemasyarakatan (Henricus Suparlan, 2015). Konsep Ki Hadjar Dewantara menjelaskan bahwa sejak lahir manusia mendapatkan pendidikan dari keluarga, lingkungan dan sekolah hingga perguruan tinggi. Sejak manusia lahir pendidikan sangat dekat dan sudah ada dalam kehidupan.

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab II pasal 3 menuliskan Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dari uraian diatas dapat disintesis pendidikan adalah sikap seseorang atau kelompok untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak menjadi manusia yang beriman serta bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.



Gambar 1. 2: Bagan Pendidikan

### 3. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan yang baik akan menjadi tolak ukur keberhasilan suatu pendidikan yang berhubungan erat dengan manajemen yang diterapkan sebagai pemaknaan yang universal dalam melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan.

Ki Hajar Dewantara mempunyai tiga semboyan dalam pendidikan yaitu *ing ngarso sung tulodho*: seorang pemimpin apabila di depan harus bisa memberikan contoh atau menjadi panutan bagi yang dipimpin (warga atau peserta didik). *Ing madyo mangun karso*: seorang pemimpin apabila berada di tengah-tengah masyarakat harus bisa membangkitkan semangat atau memberi motivasi supaya lebih maju, atau lebih baik. *Tut wuri handayani*: seorang pemimpin apabila berada di belakang harus bisa mendorong yang dipimpin supaya senantiasa lebih maju.

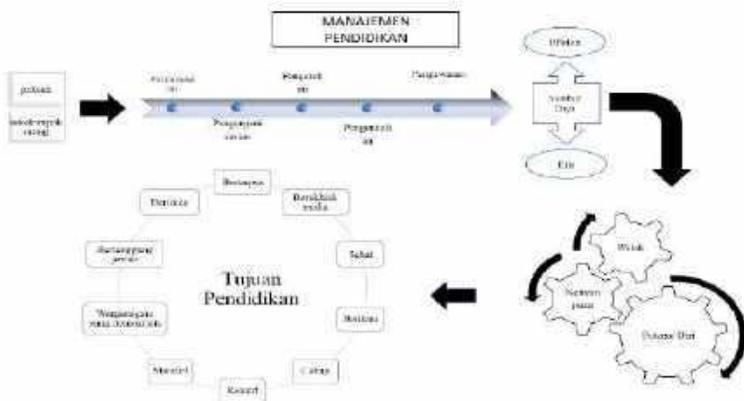
Berdasarkan semboyan Pendidikan dari Ki Hajar Dewantara menjelaskan bahwa pemimpin disini dapat dikatakan sebagai tenaga pendidik atau menejer yang mempunyai bawahan atau peserta didik harus dapat menjalani fungsi-fungsi manajemen di dalam organisasinya, sekolah atau perguruan tinggi. Menjadi pemimpin harus bisa memberikan contoh atau menjadi panutan bagi peserta didik, harus bisa membangkitkan semangat atau memberi motivasi supaya lebih maju, atau lebih baik dan harus bisa mendorong yang dipimpin supaya senantiasa lebih maju. Hal-hal inilah yang harus diperhatikan oleh pemimpin pendidikan dalam menjalankan manajemen organisasi seperti sekolah dan perguruan tinggi.

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab XI mengenai Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 39 yang berbunyi: (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pada pasal 39 ayat 1 sudah dijelaskan bahwa fungsi manajemen ada di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Artinya manajemen sangatlah penting di dalam

Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia untuk melakukan pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis dengan tenaga professional. Untuk mendapatkan hasil pendidikan yang berkualitas, maka dibutuhkan manajemen pendidikan yang mengaturnya.

Berdasarkan uraian diatas dari kata manajemen dan pendidikan maka dapat disintesisakan manajemen pendidikan adalah pribadi atau sekelompok orang yang menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.



Gambar 1. 1: Bagan Manajemen Pendidikan

## **B. Urgensi Manajemen Pendidikan**

Kemajuan sebuah negara sangat bergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengembangkan SDM di Indonesia dengan membangun watak Pancasila melalui Pendidikan.

Bapak Nadiem Anwar Makarim, B.A., M.B.A ditunjuk oleh Presiden menjadi Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Mendikbudristek). Beliau membuat program merdeka belajar. Merdeka Belajar merupakan terobosan Kemendikbudristek untuk menciptakan SDM unggul melalui kebijakan yang menguatkan peran seluruh insan pendidikan.

Selama ini sistem pendidikan di Indonesia monoton dan banyak orang tua yang mengeluhkan sistem pendidikan yang mengutamakan nilai yang membuat anak menjadi tertekan karena anak harus belajar di sekolah dan kursus macam-macam di luar sekolah agar lulus UN (Ujian Nasional). Lewat program merdeka belajar ini diharapkan guru, orang tua dan siswa bisa mendapatkan suasana yang bahagia. Orang tua tidak perlu lagi mencemaskan anaknya yang takut tidak lulus UN (Ujian Nasional).

Untuk melaksanakan dan mensukseskan program merdeka belajar ini diperlukan manajemen pendidikan yang lebih baik. Keberhasilan program Merdeka Belajar akan sangat ditentukan oleh kompetensi guru yang kondisinya saat ini belum merata. Pemerataan kompetensi guru ini dibutuhkan

manajemen pendidikan untuk transformasi pendidikan dan mewujudkannya.

Hakekat manajemen pendidikan merupakan proses kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan, yaitu untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam manajemen pendidikan terdapat proses yang sinergis, yaitu sebagai berikut:

1. Proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spiritual dan material yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan.
2. Proses keseluruhan pelaksanaan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
3. Proses bekerja dengan orang-orang, dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.
4. Proses pelaksanaan kepemimpinan untuk mewujudkan aktivitas kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

5. Proses pelaksanaan semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar seperti perumusan kurikulum, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol dan seterusnya, sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya.
6. Proses pembinaan atau supervisi pendidikan;
7. Proses pengawasan seluruh kinerja kependidikan (Daryanto, 2006: 9).

## **C. Model dan Prinsip Manajemen Pendidikan**

### **1. Model Manajemen Pendidikan**

Kata model dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1989: 589) adalah pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.

Manajemen pendidikan adalah pribadi atau sekelompok orang yang menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Model Manajemen Pendidikan adalah pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan oleh pribadi atau sekelompok orang yang menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab I pasal 1 yang berbunyi: Nomor 10. Satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Nomor 11. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Nomor 12. Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Nomor 13. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Bab VI mengenai jalur, jenjang dan jenis pendidikan, maka penerapan Manajemen Pendidikan pun berdasarkan kebutuhan dari jalur, jenjang dan jenis pendidikan. Pasal 13 ayat 1 berbunyi: Jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal. Pasal 14 berbunyi: Jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan Pendidikan tinggi. Pasal 15 berbunyi: Jenis pendidikan mencakup pendidikan umum,

kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Pasal 16 berbunyi: Jalur, jenjang, dan jenis pendidikan dapat diwujudkan dalam bentuk satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan/ atau masyarakat.

Penerapan manajemen pendidikan di setiap jalur, jenjang dan jenis pendidikan berbeda-beda tergantung unsur-unsur pendidikan di dalamnya sebagai upaya pencapaian tujuan pendidikan dengan cara-cara yang efektif dan efisien. Adanya perbedaan penerapan ini, maka model dan prinsip manajemen pendidikannya pun akan berbeda.

Model manajemen pendidikan menurut Sharma (2009) dalam Husaini Usman terdiri atas 6 model. Keenam model manajemen pendidikan tersebut, yaitu: model formal, model kolegal, model politik, model subjektif, model mendua atau ambiguity, dan model kultural. Berikut ini penjelasan keenam model manajemen pendidikan dimaksud.

- a. Model formal adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada struktur organisasi dan menggunakan kepemimpinan manajerial,
- b. Model kolegal adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada teori kekuasaan dan pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan seluruh organisasi,
- c. Model politik adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada teori pengambilan keputusan sebagai proses tawar-menawar dan selalu negosiasi,

- d. Model subjektif adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada individu-individu di dalam organisasi daripada organisasi secara menyeluruh dan menggunakan kepemimpinan post-modern,
- e. Model mendua atau ambiguity adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada ketidakpastian,
- f. Model kultural adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada aspek informal organisasi dengan fokus pada nilai, keyakinan, norma, tradisi, menurut persepsi individu serta menggunakan kepemimpinan moral (Husaini Usman, 2014: 15-16).

## **2. Prinsip Manajemen Pendidikan**

Kata prinsip dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1989: 701) adalah asas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak, dan sebagainya); dasar.

Manajemen pendidikan adalah pribadi atau sekelompok orang yang menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Prinsip Manajemen Pendidikan adalah asas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak, dan sebagainya); dasar dari pribadi atau sekelompok orang yang menggunakan

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mengembangkan potensi diri, kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pada Bab 1 pasal 1 ayat 1 yang berbunyi pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Kata pengelolaan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1989: 411) adalah proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.

Makna penyelenggaraan sama dengan kata pengelolaan yang artinya adalah pengawasan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Prinsip Manajemen Pendidikan pun ada tertulis di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab III pasal 4 mengenai Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan yang berbunyi:

- a. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
- b. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.
- c. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
- d. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
- e. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat.
- f. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Selain di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 prinsip manajemen pendidikan pun diungkapkan oleh Douglass (1963: 3) dalam buku yang ditulis oleh Siti Farikhah dan Wahyudhiana ada 5 prinsip, yaitu:

- a. Mengutamakan tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi dan mekanisme kerja
- b. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab

- c. Memberikan tanggung jawab pada personal sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya
- d. Memahami dengan baik faktor-faktor psikologis manusia
- e. Relatifitas nilai-nilai

#### **D. Perkembangan Teori Manajemen Pendidikan**

Perkembangan teori manajemen pendidikan tidak lepas dari sejarah pendidikan di Indonesia yang dimulai dari datangnya bangsa Portugis, Belanda dan Jepang (Djohan Makmur dan kawan-kawan 1993) hingga dibuatkannya manajemen pendidikan.

##### **1. Portugis**

Sejarah pendidikan yang melaksanakan sistem pengajaran dengan wujud lembaganya yang lebih dikenal dengan sekolah, sebenarnya sudah dimulai pada permulaan abad ke-16, yaitu dengan kedatangan Bangsa Portugis di Indonesia, yang kemudian disusul oleh Bangsa Spanyol. Tahun 1536 penguasa Portugis untuk daerah Maluku, Antonio Galvano, mendirikan sekolah seminari untuk anak-anak para pemuka pribumi di Ternate, yang merupakan sekolah agama Kristen bagi anak-anak mereka. Sekolah yang sejenis kemudian didirikan di Pulau Solor, dengan jumlah murid sebanyak 50 orang. Pelajaran yang diberikan adalah pelajaran agama, membaca, menulis, dan berhitung dan pelajaran tentang bahasa Latin.

## 2. Belanda

Akhir abad ke-16 dan awal ke-17 orang-orang Belanda yang kemudian menggantikan ke-dudukan orang-orang Portugis dengan perencanaan terarah menggunakan bahasa Belanda dan bahasa Melayu (yang kemudian berkembang menjadi bahasa Indonesia) pada sekolah-sekolahnya. Pada tahun 1607 mulai dirintis sebuah sekolah untuk mendidik guru-guru Injil (*school meesters*) yang berasal dari kalangan penduduk pribumi. Di sekitar tahun 1628 sudah berdiri 18 sekolah dengan murid sebanyak 800 orang. Materi pelajarannya adalah bahasa Belanda, berhitung, membaca, menulis dan bernyanyi yang berkaitan dengan agama. Akhir abad 19 dikenal Metode Bouman yaitu Dengan mengamati suatu benda murid mampu membentuk suatu gambaran, yang kemudian diartikan kepada namanya, yang melalui bunyi-bunyi kata yang tunggal kemudian dipecah-pecah dan diungkapkan ke dalam kata yang dapat diamati, yang terdiri atas huruf-huruf (membaca melalui pengamatan). Sistem Pendidikan Belanda melalui lembaga-lembaga sekolah selama abad ke-16-18, justru sangat giat dilaksanakan di daerah Kepulauan Maluku.

Indonesia pun memiliki pahlawan pendidikan seperti Ki Hajar Dewantara mendirikan Taman Siswa 3 Juli 1922 dengan sifat pendidikannya, kultural nasional, Taman Siswa berbentuk perguruan; tempat berguru, tempat murid-murid mendapat pendidikan dan pula tempat kediaman guru. Kiai Haji Ahmad Dahlan mendirikan perkumpulan Muhammadiyah sebagai organisasi pendidikan dan sosial pada tanggal 18 November 1912 di Yogyakarta dengan materi Pendidikan agama Islam.

### **3. Jepang**

Tahun 1942 Jepang datang ke Indonesia. Dasar pendidikan di sekolah-sekolah ialah pengabdian kepada pemerintah pendudukan Jepang. Pendidikan diliputi oleh suasana perang, maka banyak nyanyian-nyanyian dan semboyan serta latihan~latihan dihubungkan dengan persiapan-persiapan untuk menghadapi perang. Dengan semboyan “Asia Timur Raya Untuk Kemakmuran Bersama”, maka semangat Jepang ditanamkan melalui sekolah-sekolah.

Pada masa ini mulai ada tingkatan-tingkatan sekolah rakyat 6 tahun, menengah pertama, menengah tinggi, sekolah guru dan pendidikan tinggi.

Sejak jaman Belanda hingga jaman Jepang tahun 1945 terjadi banyak perubahan dalam Pendidikan dengan banyak metode-metode Pendidikan yang digunakan. Metode tersebut adalah suatu tehnik atau perencanaan yang digunakan dalam manajemen untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini merupakan bahian dari perkembangan teori manajemen pendidikan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab I pasal 1 nomor 19 berbunyi kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Di dalam setiap kurikulum yang dibuat oleh pemerintah terdapat fungsi manajemen pendidikan.

Sejak tahun 1945 sampai tahun 2021 Indonesia sudah mengalami banyak perubahan kurikulum. Perubahan-perubahan ini merupakan perkembangan dari manajemen pendidikan yang ada di dalam pendidikan di Indonesia. Untuk membuat setiap kurikulum ini dibutuhkan fungsi manajemen. Berikut ini kurikulum yang ada di Indonesia sejak tahun 1945 hingga saat ini, yaitu (Alhamuddin, 2014: 49-53):

- a. Kurikulum 1947, “Rentjana Pelajaran 1947”  
Pendidikan lebih bersifat politis, dari orientasi pendidikan Belanda ke nasional. Asas pendidikan ditetapkan Pancasila. Kurikulum ini dilaksanakan pada tahun 1950. Sejarah perkembangan kurikulum diawali dari Kurikulum 1950.
- b. Kurikulum 1952, “Rentjana Pelajaran Terurai 1952”  
Kurikulum ini mengarah pada sistem pendidikan nasional yang harus memperhatikan isi pelajaran yang dihubungkan dengan kehidupan sehari-hari. Silabus mata pelajarannya menunjukkan secara jelas bahwa seorang guru mengajar satu mata pelajaran, (Djauzak Ahmad, Dirpendas periode 1991-1995).
- c. Kurikulum 1964, “Rentjana Pendidikan 1964”  
Pokok kurikulum ini adalah pengetahuan akademik untuk pembekalan jenjang SD, sehingga diklasifikasikan dalam lima kelompok bidang studi: moral, kecerdasan, emosional/artistik, keterampilan, dan jasmaniah.

d. Kurikulum 1968

Kurikulum ini menekankan pelajaran: pembinaan Pancasila, pengetahuan dasar, dan kecakapan khusus. Isi pendidikan diarahkan pada kegiatan mempertinggi kecerdasan dan keterampilan, serta mengembangkan fisik yang sehat dan kuat.

e. Kurikulum 1975

Tujuannya agar pendidikan lebih efektif dan efisien yang dipengaruhi konsep di bidang manajemen, yaitu MBO (*management by objective*) yang terkenal saat itu. Metode, materi, dan tujuan pengajaran dirinci dalam Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI), yang dikenal dengan istilah “satuan pelajaran”, yaitu rencana pelajaran setiap satuan bahasan. Setiap satuan pelajaran dirinci menjadi Tujuan Instruksional Umum (TIU), Tujuan Instruksional Khusus (TIK), materi pelajaran, alat pelajaran, kegiatan belajar-mengajar, dan evaluasi.

f. Kurikulum 1984, “Kurikulum 1975 yang disempurnakan”

Kurikulum ini menggunakan Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA). Konsep CBSA yang elok secara teoritis dan bagus hasilnya di sekolah-sekolah yang diujicobakan, mengalami banyak deviasi dan reduksi saat diterapkan secara nasional.

- g. Kurikulum 1994 dan Suplemen Kurikulum 1999  
Kurikulum 1994 memadukan kurikulum 1975 dan 1984. Perpaduan antara tujuan dan proses belum berhasil, disebabkan oleh beban belajar siswa terlalu berat, dari muatan nasional sampai muatan lokal (bahasa daerah kesenian, keterampilan daerah, dan lain-lain). Kurikulum 1994 menjadi kurikulum super padat. Kejatuhan Soeharto pada 1998, diikuti kehadiran suplemen kurikulum 1999. Tapi perubahannya lebih pada menambal sejumlah materi pelajaran saja.
- h. Kurikulum 2004, “KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi)”  
Kurikulum ini mengandung tiga unsur pokok, yaitu: pemilihan kompetensi yang sesuai; spesifikasi indikator-indikator evaluasi untuk menentukan keberhasilan pencapaian kompetensi; dan pengembangan pembelajaran.
- i. Kurikulum 2006, “KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan)”  
Kurikulum 2006 menetapkan standar kompetensi dan kompetensi dasar dan sekolah dalam hal ini guru dituntut mampu mengembangkan dalam bentuk silabus dan penilaiannya sesuai dengan kondisi sekolah dan daerahnya. Hasil pengembangan dihimpun menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

j. Kurikulum 2013

Kurikulum 2013 untuk mewujudkan hal tersebut, dalam implementasi kurikulum, guru dituntut secara profesional merancang pembelajaran secara efektif dan bermakna, mengorganisir pembelajaran, memilih pendekatan pembelajaran yang tepat, menentukan prosedur pembelajaran dan pembentukan kompetensi secara efektif, serta menetapkan kriteria keberhasilan.

Untuk mendirikan dan menjalankan sistem di sekolah sangat dibutuhkan fungsi manajemen yaitu harus adanya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan sumber daya secara efektif dan etis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Pendidikan mengalami perkembangan yang sangat baik dengan adanya kurikulum 2013. Maret 2020 terjadi pandemik Corona 19 di Indonesia yang menyebabkan pola belajar tatap muka berubah menjadi pola belajar melalui aplikasi internet. Perubahan pola belajar yang terjadi tidak mempengaruhi kurikulum dan tujuan pendidikan.



## **BAB II**

# **RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN**

(Efrida Ita, S.S., M.Pd.)

### **A. Manajemen Peserta Didik dan Guru**

#### **1. Manajemen Peserta Didik**

Manajemen peserta didik menduduki tempat yang sangat penting karena semua kegiatan di sekolah pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya secara optimal. Dikatakan demikian karena pusat layanan pendidikan di sekolah adalah peserta didik. Peserta didik menjadi faktor vital bagi sekolah. Karena kehadiran peserta didik memberi nuansa aktivitas edukatif yang dapat melahirkan generasi masa depan yang handal dari sebuah bangsa.

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan peserta didik atau siswa adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Definisi dalam Undang-Undang tersebut dapat dimaknai bahwa potensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik dapat digali dan diasah melalui proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Lebih lanjut, menurut Hamalik (dalam Prihatin, 2011: 3), peserta didik merupakan suatu komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses

pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Dengan demikian, peserta didik adalah orang atau individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh gurunya.

Knezevich (dalam Hermino, 2013: 41) mengartikan manajemen peserta didik atau *pupil personnel administration* sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, seperti pengenalan, pendaftaran, pengembangan minat dan bakat siswa hingga mereka mencapai tataran yang diharapkan. Selanjutnya, menurut Hermino, manajemen peserta didik merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari siswa masuk sampai dengan keluar dari sekolah. Manajemen peserta didik tidak semata pencatatan data peserta didik, tetapi meliputi aspek yang lebih luas yaitu dapat membantu upaya pertumbuhan anak melalui proses pendidikan di sekolah.

Tujuan umum manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah; lebih lanjut, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan, tertib dan teratur sehingga dapat memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus manajemen

peserta didik adalah untuk: 1) meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotorik peserta didik, 2) menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat, minat peserta didik, 3) menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi peserta didik, 4) dengan terpenuhinya hal tersebut diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka (Prihatin, 2011: 9).

Samani (2009: 85-86) menjelaskan empat prinsip dasar manajemen kesiswaan, yaitu (1) siswa harus diperlakukan sebagai subjek dan bukan objek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka, (2) kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu, diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal, (3) siswa hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan, dan (4) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

Berdasarkan tujuan dan prinsip-prinsip di atas, maka manajemen peserta didik meliputi beberapa kegiatan antara lain: 1) Perencanaan Peserta Didik. Perencanaan terhadap peserta didik menyangkut perencanaan penerimaan siswa baru, kelulusan, jumlah putus sekolah dan perpindahan, yang meliputi kegiatan analisis kebutuhan peserta didik, rekrutmen peserta didik, seleksi peserta didik, orientasi, penempatan

peserta didik dan pencatatan dan pelaporan. 2) Pembinaan Peserta Didik. Pembinaan peserta didik meliputi layanan-layanan khusus yang menunjang manajemen peserta didik dan dibutuhkan peserta didik di sekolah antara lain layanan bimbingan dan konseling, layanan perpustakaan, layanan kantin, layanan kesehatan, layanan transportasi, dan layanan asrama. 3) Evaluasi Kegiatan Peserta Didik. Evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Tujuan dari evaluasi peserta didik adalah merangsang kegiatan peserta didik, menemukan sebab-sebab kemajuan atau kegagalan belajar peserta didik, memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan, perkembangan dan bakat siswa yang bersangkutan untuk memperbaiki mutu pembelajaran atau cara belajar dan metode mengajar. 4) Mutasi Peserta Didik. Mutasi peserta didik diartikan sebagai proses perpindahan peserta didik dari sekolah satu ke sekolah lain atau perpindahan peserta didik yang berada dalam sekolah yang terdiri dari mutasi ekstern dan mutasi intern. Oleh karena itu, keseluruhan proses manajemen peserta didik perlu diatur dengan baik oleh pengelola sekolah bersama dengan para guru sesuai dengan tahap-tahap manajemen tersebut.

## **2. Manajemen Guru**

Dalam Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat 6: “pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan

pendidikan.” Selanjutnya, Komariah, dkk (2006: 42) menegaskan bahwa guru adalah ujung tombak pendidikan. Penegasan ini menunjukkan bahwa sebagai ujung tombak guru menjadi salah satu faktor vital dalam dunia pendidikan. Tombak yang harus diasah ujungnya secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan-pelatihan sehingga tidak tumpul dalam membelajarkan peserta didik; tombak yang harus selalu tajam agar dapat membelajarkan dan menggali potensi-potensi peserta didik menjadi optimal. Tanpa kehadiran guru di lembaga pendidikan, lembaga pendidikan tersebut dapat mengalami keterpurukan yang mengakibatkan kehancuran sebuah bangsa. Oleh karena itu, manajemen guru diperlukan agar faktor guru dapat diperhatikan secara benar yang berdampak pada kualitas peserta didik dan keberhasilan lembaga pendidikan.

Manajemen guru adalah aktivitas yang dilakukan mulai dari pendidik itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti, dengan melalui proses perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian dalam mencapai tujuan yang diharapkan sebelumnya (Muniroh, dkk, 2017: 165). Lebih lanjut, Ita mengatakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini, manajemen pendidik terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan guru, dan hubungan kerja antara guru (2020: 69). Oleh karena itu, manajemen guru mencakup beberapa fungsi manajemen perlu diatur secara benar oleh

pengelola sekolah yaitu kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerja guru dan memajukan organisasi sekolah.

Manajemen guru diawali melalui: 1) tahap perencanaan yaitu suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan guru, 2) kegiatan rekrutmen merupakan cara yang dilakukan untuk memperoleh jumlah guru dalam melaksanakan tugas yang ditentukan, 3) penempatan artinya pembagian tugas pada personil sekolah, baik yang lama maupun yang baru dalam lembaga pendidikan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Prinsip dasar penempatan dan penugasan guru adalah kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki guru tersebut (*the right man on the right place*), 4) pembinaan dan pengembangan guru merupakan usaha yang dilakukan demi memajukan dan meningkatkan produktivitas guru. Pengembangan guru mengacu pada penyeleksian, pengembangan dan memberi penghargaan pada guru yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan kegiatan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan setiap guru yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan, 5) penilaian kinerja merupakan proses untuk mengukur prestasi kerja. Penilaian kinerja sangat membantu dalam membuat keputusan manajemen seperti promosi jabatan, pengembangan karier, mutasi, pemutusan hubungan kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan akan pelatihan dan lain-lain, 6) pemberian kompensasi mengacu pada penentuan skala penggajian dan benefit bagi guru, 7)

pemeliharaan bertujuan untuk mempertahankan guru yang efisien dan berpengalaman dalam organisasi sekolah, dan 8) pemberhentian guru merupakan proses yang membuat guru tidak lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya, baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya.

Manajemen guru harus diperhatikan secara cermat oleh pengelola sekolah demi memajukan dan mencapai tujuan sekolah. Karena kunci keberhasilan dan kegagalan organisasi sekolah tergantung pada guru. Kinerja, produktivitas dan kualitas kerja guru akan meningkat jika segala kebutuhan guru terpenuhi. Sebab guru berkualitas dapat melahirkan peserta didik berkualitas yang berdampak pada kualitas sekolah.

## **B. Manajemen Kurikulum dan Personalia**

### **1. Manajemen Kurikulum**

Proses pembelajaran tentunya memerlukan materi sehingga kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan di sekolah. Materi yang dimaksud adalah kurikulum. Menurut Siregar, dkk (2017: 7), kurikulum adalah jantungnya pendidikan (*curriculum is the heart of education*) karena kurikulum merupakan pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran memberikan makna bahwa di dalam kurikulum terdapat panduan interaksi antara pendidik dan peserta didik. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan kurikulum sebagai “seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang

digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.”

Suryosubroto mendefinisikan kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Pengalaman anak didik di sekolah dapat diperoleh melalui berbagai kegiatan pendidikan antara lain mengikuti pelajaran di sekolah, praktik keterampilan, latihan-latihan olahraga dan kesenian, dan kegiatan karya wisata atau praktik dalam laboratorium di sekolah. Kurikulum juga didefinisikan sebagai “rencana pendidikan dan pengajaran” atau lebih disingkat dengan “program pendidikan” (2010: 32). Oleh karena itu, sebagai sebuah pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, maka kurikulum perlu diatur secara benar melalui manajemen kurikulum.

Pada manajemen kurikulum kegiatan dititikberatkan pada kelancaran pembinaan situasi belajar mengajar. Prosedur manajemen kurikulum antara lain: 1) Perencanaan Kurikulum. Perencanaan adalah langkah awal sebelum melakukan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Sebagai langkah awal, menurut Hamalik (dalam Hermino, 2014: 39), suatu rencana yang baik termasuk juga rencana kurikulum terdiri dari 5 unsur, antara lain: (1) tujuan dirumuskan secara jelas, (2) komprehensif, namun jelas bagi staf dan para anggota organisasi, (3) hierarki rencana yang terfokus pada daerah yang paling penting, (4) bersifat ekonomis, mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia, dan (5) layak, memungkinkan perubahan; 2) Pengorganisasian Kurikulum. Handoko (dalam Usman, 2013:

170), pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau penugasan tanggung jawab tertentu. Pengorganisasian kurikulum dapat dilihat dari dua pendekatan yakni secara struktural dalam konteks manajemen, dan secara fungsional dalam konteks akademik atau kurikulum. Secara struktural, organisasi sangat diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen, yakni organisasi perencanaan kurikulum, organisasi dalam rangka pelaksanaan kurikulum, organisasi dalam evaluasi kurikulum yang melibatkan berbagai pihak dalam proses evaluasi kurikulum. Selanjutnya secara akademik, organisasi kurikulum dikembangkan dalam bentuk-bentuk organisasi yakni kurikulum mata ajaran, kurikulum bidang studi, kurikulum integrasi dan *core curriculum*, 3) Kontrol Kurikulum. Pengontrolan menunjuk pada proses di mana hal-hal yang direncanakan bisa dilaksanakan sesuai dengan yang ditargetkan. Kontrol kurikulum dapat dilihat sebagai proses pembuatan keputusan-keputusan tentang kurikulum di dalam sekolah atau proses pengajaran yang dibatasi oleh minat-minat pihak luar, seperti orang tua, karyawan, masyarakat lokal atau masyarakat luas (Hermino, 2014: 39). Oleh karena itu, tahap-tahap manajemen kurikulum menjadi acuan sebelum pengimplementasian program Pendidikan di sekolah.

## **2. Manajemen Personalia**

Peranan personalia dalam suatu organisasi, termasuk sekolah, sangat penting. Personalia perlu mendapat perhatian karena merupakan kunci keberhasilan pendidikan. Personalia adalah semua anggota organisasi yang bekerja untuk

kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai, dan para wakil siswa/mahasiswa (Pidarta, 2011: 112).

Orang-orang dalam organisasi pendidikan merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Sebab walaupun sumber pendidikan yang lain lengkap, misalnya dana mencukupi, media lengkap, bahan pelajaran tersedia, sarana dan prasarana baik, lingkungan belajar kaya, tetapi pelaksana-pelaksana pendidikan tidak berkompotensi dan tidak berdedikasi belum tentu tujuan pendidikan akan tercapai. Tidak banyak siswa atau mahasiswa mampu belajar sendiri tanpa guru/dosen. Sebaliknya, bila personalia pendidikan memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik walaupun sumber-sumber pendidikan yang lain kurang lengkap atau beberapa diantaranya tidak tersedia, para pelaksana pendidikan akan tetap dapat melaksanakan tugasnya dengan inisiatif dan kreativitas mereka akan dapat membawa para siswa/mahasiswa ke dalam proses belajar yang relatif baik. Dengan demikian, personalia atau sumber daya manusia akan optimal jika dikelola dengan baik.

Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola personalia di sekolah sehingga sangat penting bagi kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan atau manajemen personalia dengan baik. Menurut Samani (2009: 75), ada empat prinsip dasar yang harus dipegang oleh kepala sekolah dalam pengelolaan personalia, yaitu 1) dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah

komponen paling berharga, 2) sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tercapainya tujuan institusional, 3) kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah, 4) manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Pada manajemen personalia, tugas kepala sekolah mencakup tiga aspek, yaitu 1) pengadaan tenaga, 2) pemanfaatan tenaga yang telah dimiliki, dan 3) pembinaan dan pengembangan tenaga. Tiga aspek tersebut merupakan satu siklus berkelanjutan yang harus dikerjakan dan hasilnya dikaji ulang secara periodik sehingga dapat membentuk sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu membawa lembaga pendidikan pada pencapaian visi lembaga tersebut.

Kegiatan yang harus dikerjakan kepala sekolah dalam pengadaan tenaga antara lain: (1) Analisis Pekerjaan: analisis pekerjaan dilakukan untuk mengetahui kebutuhan tenaga yang sesungguhnya, baik melalui analisis proses maupun analisis operasional. Analisis proses dilakukan untuk menemukan jenis pekerjaan/tugas yang harus dilakukan di sekolah atau jabatan yang harus ada di sekolah, sedangkan analisis operasi untuk menemukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas atau mengemban jabatan tersebut. Melalui analisis

pekerjaan akan diketahui jumlah, jenis, dan kualifikasi guru yang diperlukan di sekolah, (2) Pengadaan Tenaga: pengadaan tenaga dilakukan berdasarkan hasil analisis pekerjaan yang dilakukan. Jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan bahwa sekolah kekurangan tenaga, sekolah negeri tidak boleh merekrut sendiri, tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Kandep/Kanin Depdiknas Kabuoaten/Kodya dan selanjutnya diteruskan ke Kanwil Depdiknas Provinsi. Untuk sekolah swasta prosedurnya sesuai yang berlaku di sekolah/Yayasan pembinaanya.

Ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan tenaga di sekolah, antara lain: 1) Peningkatan Profesionalisme. Peningkatan kemampuan guru dan staf administrasi dapat dilakukan melalui mengikutsertakan guru/staf pada pelatihan yang sesuai, sekolah perlu menyediakan buku atau referensi yang memadai bagi guru/staf, dan mendorong dan memfasilitasi guru/staf untuk melakukan tutorial sebaya, misalnya melalui kegiatan MGMP untuk guru mata pelajaran dan MGBK untuk guru bimbingan konseling. Kepala sekolah juga perlu mendorong pertemuan berkala antarguru mata pelajaran sejenis di sekolah. 2) Pembinaan Karier. Kepala sekolah harus membantu, mendorong dan memfasilitasi agar guru dan staf administrasinya dapat meningkatkan kariernya. Beberapa langkah yang perlu dilakukan kepala sekolah, yaitu mengaitkan prestasi guru dan staf dengan peningkatan jabatan, baik struktural maupun fungsional, mengingat jabatan fungsional guru terkait erat dengan Penilaian Angka

Kredit (PAK), kepala sekolah harus membantu agar PAK berjalan lancar, jika di sekolah sendiri tidak ada formasi jabatan struktural yang kosong, kepala sekolah perlu membantu guru dan staf administrasi yang berprestasi untuk dipromosikan ke sekolah lain atau ke tingkat yang lebih tinggi.

3) Kesejahteraan. Kesejahteraan harus diartikan material (misalnya gaji, honorarium, dan fasilitas fisik) dan nonmaterial yang mengarah pada kepuasan kerja. Harus diingat bahwa personalia sekolah merupakan “orang terdidik,” sehingga kesejahteraan nonmaterial seringkali sangat diperlukan. Untuk itu perlu dilakukan upaya-upaya, antara lain: memberikan apa yang menjadi hak guru dan staf administrasi, misalnya gaji, honorarium kelebihan mengajar/lembur, dan kenaikan pangkat tepat pada waktunya, memberikan penghargaan, baik berupa material maupun non material, bagi setiap staf yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik, membina hubungan kekeluargaan di antara para guru/staf beserta keluarganya, jika kondisi memungkinkan mengupayakan kesejahteraan guru dalam RAPBS, sepanjang tidak menyalahi aturan yang berlaku, memberikan kesempatan dan memfasilitasi agar setiap staf dapat mengaktualisasikan potensinya, dengan cara memberi kesempatan kepada staf untuk mengajukan gagasan kemudian mewujudkannya (Samani, dkk, 2009: 78-79). Oleh karena itu, seorang kepala sekolah sebagai penanggungjawab tertinggi di lembaga wajib mempertimbangkan dan memprioritaskan setiap aspek berkaitan dengan kebutuhan personalia secara khusus terkait dengan pengembangan personalia.

### **C. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Pendidikan bermutu dapat dihasilkan melalui transformasi sebuah sistem pendidikan yang didukung dengan komponen input yang bermutu pula. Salah satu komponen input tersebut adalah sarana prasarana. Ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting yang harus terpenuhi dalam menunjang manajemen pendidikan yang baik. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah, sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah (Hermino, 2014: 55). Komponen penting ini perlu dimanfaatkan secara efektif dan efisien melalui manajemen sarana dan prasarana sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Mulyono menyatakan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai dalam proses belajar mengajar (2008: 184). Definisi lain terkait manajemen sarpras dikemukakan oleh Soebagio (dalam Hamiyah, dkk, 2015: 124) ialah proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pemeliharaan, penghapusan dan pengendalian logistik atau perlengkapan. Dengan demikian, manajemen sarana dan prasarana merupakan serangkaian kegiatan bertahap dan berkesinambungan agar sarana dan prasarana

dalam kondisi siap digunakan untuk proses pembelajaran di sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana bertujuan untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien, dan mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai setiap diperlukan oleh semua personil sekolah (Bafadal, 2004: 12). Oleh karena itu, sarana dan prasarana pendidikan harus diperhatikan secara benar agar kondisi sarpras tetap terjaga dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pada garis besarnya, manajemen sarana dan prasarana meliputi 1) perencanaan: mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan sarana dan prasarana sekolah, baik kebutuhan sekarang maupun kebutuhan mendatang, mengadakan seleksi dan sumber anggaran/dana, 2) pengadaan: kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis sarana dan prasarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan hasil perencanaan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan dengan cara membeli, membuat sendiri, menerima bantuan/hibah, menyewa, meminjam, mendaur ulang, menukar dan memperbaiki dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan, 3) inventarisasi: pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang

secara tertib dan teratur guna memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana, 4) penggunaan: kegiatan memanfaatkan sarana dan prasarana untuk menunjang proses pendidikan dan pembelajaran, 5) pemeliharaan/perawatan: segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik sehingga peralatan tersebut siap digunakan, 6) penghapusan: proses kegiatan bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah, dan 7) pelaporan: kegiatan melaporkan penggunaan sarana dan prasarana inventaris sekolah untuk dipertanggungjawabkan dengan jalan membuat laporan penggunaan barang-barang tersebut yang ditujukan kepada instansi terkait. Laporan tersebut sering disebut dengan mutasi barang (Hamiyah, dkk, 2015: 138).

Selain itu, manajemen sarana dan prasarana terbagi dalam tiga aspek. *Pertama*, ditinjau dari fungsinya, ada barang berfungsi tidak langsung (pagar, tanaman dan lain-lain), dan barang berfungsi langsung (media pembelajaran dan lain-lain). *Kedua*, ditinjau dari jenisnya, ada fasilitas fisik (kendaraan, komputer dan lain-lain) dan fasilitas material (manusia, jasa dan lain-lain). *Ketiga*, ditinjau dari sifat barangnya, ada barang bergerak dan barang tidak bergerak (gedung, sumur dan lain-lain). Ketiga aspek ini menjadi satu kesatuan dalam memanfaatkan sarana dan prasarana tersebut.

Pada hakikatnya peran manajemen sarana dan prasarana pendidikan sangat terkait dengan kondisi dan ukuran sekolah yang bersangkutan. Bagi sekolah yang tergolong kecil, maka sarana dan prasarana dapat langsung ditangani oleh kepala sekolah atau ditangani oleh guru yang diberi tugas dalam hal ini, sedangkan untuk sekolah yang tergolong maju dan besar, maka manajemen sarana dan prasarana harus ditangani oleh beberapa pegawai yang ahli dalam bidangnya agar dapat mengelola sarana dan prasarana yang menjadi tanggung jawabnya secara optimal sekaligus dapat menunjang kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen ini dilakukan demi tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **D. Manajemen Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat**

### **1. Manajemen Tata Usaha**

Tata usaha sekolah merupakan ujung tombak pelayanan jasa pendidikan suatu lembaga, yaitu sebagai badan administrasi sekolah yang secara langsung menangani pelayanan di dalam internal maupun eksternal sekolah yang mempunyai tugas dan fungsi melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan (Sahputra, dkk, 2020: 389). Lebih lanjut, Daryanto menjelaskan bahwa administrasi tata usaha adalah kegiatan melakukan pencatatan untuk segala sesuatu yang

terjadi dalam sebuah organisasi yang digunakan sebagai bahan keterangan bagi pimpinan (2010: 95). Dengan demikian, tata usaha sekolah perlu diatur agar pelayanan terhadap warga sekolah lebih optimal.

Secara umum inti dari kegiatan tata usaha mencakup enam pola fungsi (Elviera, dkk, 2019: 2), yaitu 1) menghimpun: mencari dan mengumpulkan segala data yang diperlukan untuk digunakan, 2) mencatat: membukukan segala yang dianggap sebagai data pendukung, seperti mencatat surat masuk, surat keluar dan surat ekspedisi pada pengantar, kartu kendali serta ke dalam buku agenda, 3) mengelola: bermacam kegiatan mengerjakan keterangan dengan maksud memperbarui agar menjadi data yang valid, seperti mengelola buku induk kepegawaian dan peserta didik, mengelola surat masuk dan surat keluar, memberikan disposisi pada lembar disposisi yang tersedia, 4) menggandakan: memperbanyak file atau berkas dengan tujuan menjadikannya sebagai arsip atau pertinggal, 5) mengirim: menyampaikan file atau berkas satu pihak ke pihak lain, misalnya mengirim surat tugas dan surat edaran kepada yang diberi tugas maupun kepada pejabat atau instansi lain, 6) menyimpan: menaruh berbagai file atau berkas di tempat yang tertentu dan aman, misalnya menyimpan arsip surat masuk, surat keluar dan surat ekspedisi ke dalam almari berkas berdasarkan golongan surat.

Sekolah melayani menjalankan segala pekerjaan operatif dan menyediakan berkas-berkas yang diperlukan. Berkas ini bertujuan untuk mempermudah mencapai segala urusan yang berkaitan dengan administrasi. Selain itu, dengan dukungan

administrasi yang baik, tata usaha juga berperan dalam pengambilan keputusan pada suatu forum musyawarah di sekolah.

## **2. Manajemen Hubungan Masyarakat (Humas)**

Sekolah dapat memerankan fungsinya secara maksimal apabila didukung oleh semua komponen yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan, yaitu keluarga, pemerintah dan masyarakat. Lembaga pendidikan keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat, dan sebaliknya masyarakat tidak akan maju tanpa adanya lembaga pendidikan. Agar penyelenggaraan lembaga pendidikan bisa maksimal, maka perlu keterlibatan semua pihak, baik pemerintah, keluarga dan masyarakat yang keberadaannya sangat dibutuhkan oleh sekolah. Pada hakikatnya kualitas pendidikan tidak terlepas dari adanya bentuk kerja sama antara sekolah dan masyarakat.

Kerja sama yang baik antara komponen tersebut, baik dari segi pemikiran, tenaga, pembiayaan, serta pemecahan masalah yang dihadapi lembaga pendidikan akan memacu perkembangan pendidikan yang diharapkan. Seperti yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, pemberdayaan masyarakat, menumbuhkan prakarsa, dan kreativitas dan peningkatan peran serta masyarakat sangat ditekankan dan diharapkan, guna peningkatan kualitas pendidikan secara komprehensif. Keterlibatan masyarakat dalam bidang pendidikan merupakan upaya pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan bidang pendidikan, yang berarti mengikutsertakan masyarakat dalam

perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan. Masyarakat perlu membantu penyelenggaraan pendidikan agar kualitas pertumbuhan dan perkembangan pendidikan dapat dipicu secara cepat, akhirnya kualitas kehidupan masyarakat dapat meningkat (Hermino, 2014: 63). Oleh karena itu, peran hubungan masyarakat dalam suatu sekolah sangat dibutuhkan dan merupakan faktor intens dalam menjalin kerja sama dengan masyarakat.

Maisyaroh (dalam Hermino, 2014: 64) mendefinisikan hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktik pendidikan dan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktik pendidikan dan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Selanjutnya, menurut *International Public Relations Association* (dalam Henslowe, 2003: 1), humas adalah salah satu dari fungsi manajemen yang memiliki ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan lembaga swasta atau publik untuk memperoleh pengertian, simpati, dan dukungan dari masyarakat.

Tujuan dari hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan sekolah dalam memajukan kualitas pertumbuhan dan perkembangan proses belajar peserta didik, memajukan kualitas kehidupan masyarakat dan mengembangkan pengertian serta minat masyarakat terhadap program kegiatan di lembaga pendidikan.

Pada dasarnya humas memiliki peran penting dalam membantu menginformasikan pada publik internal dan eksternal dengan menyediakan informasi akurat yang dapat mendorong agar partisipasi masyarakat meningkat. Oleh karena itu, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat perlu dikelola sehingga kerja sama dapat terjalin dengan baik.

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat adalah proses mengelola komunikasi mulai dari kegiatan perencanaan sampai pada pengendalian terhadap proses dan hasil kegiatannya. Proses ini dilakukan dengan prinsip-prinsip yang perlu diterapkan antara lain: 1) fleksibilitas: sekolah hendaknya mempunyai program yang cukup lentur dan beradaptasi secara terus menerus dengan perubahan-perubahan layanan lembaga lain di masyarakat, 2) relevan: peran dan fungsi lembaga pendidikan hendaknya ditentukan sesuai dengan kondisi masyarakat yang menjadi latar belakang peserta didik, 3) partisipasi: sekolah bersama masyarakat hendaknya mengembangkan program kegiatan dan layanan guna memperluas, memperbarui, memadukan pengalaman berbagai kelompok umur semua tingkatan dan perlu memperhatikan kebutuhan masyarakat, 4) komprehensif: sekolah harus senantiasa menghubungkan dirinya dengan masyarakat yang lebih luas, intern bangsa maupun secara internasional, 5) melembaga: layanan efektif dalam masyarakat pada setiap warga negara hanya dapat dicapai melalui organisasi, terutama organisasi pendidikan yang dikelola secara baik.

Manajemen humas dapat dikatakan sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penstaffan, kepemimpinan dan evaluasi) dalam kegiatan-kegiatan humas (Hermino, 2014: 72). Manajemen humas

mencakup manajemen terhadap seluruh kegiatan kehumasan yang dilakukan oleh organisasi dan manajemen terhadap kegiatan-kegiatan kehumasan yang lebih spesifik atau yang berupa satuan-satuan kegiatan kehumasan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan, yaitu 1) perencanaan: menentukan hubungan sekolah dan masyarakat secara jelas, menentukan program sesuai dengan tujuan serta menentukan prosedur pengembang program, menentukan jadwal kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat sesuai dengan waktu yang tersedia di sekolah dan menentukan sumber dan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk tiap kegiatan, 2) pengorganisasian: mengidentifikasi jenis tugas yang mampu dilaksanakan oleh sekolah, mendistribusi tugas sesuai dengan kemampuan personil sekolah, merumuskan aturan dan tata hubungan kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat, 3) penggerakan: tiap personil mulai melaksanakan kegiatan dan pimpinan mengusahakan agar semua personil melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan sehingga perlu pengarahan, motivasi dari pimpinan, 4) pengkoordinasian: setiap personil dan semua yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat meskipun mendapat tugas yang berbeda namun tetap dapat melaksanakan ke tujuan yang ditetapkan, dan 5) pengendalian: keberhasilan program hubungan sekolah dan masyarakat serta mengetahui hambatan yang muncul untuk segera dicari pemecahannya melalui kegiatan ini. Dengan demikian, melalui manajemen hubungan masyarakat yang baik dapat menjalin kerja sama dan keharmonisan kerja sama antara sekolah dan masyarakat sehingga keberlanjutan sebuah lembaga pendidikan memperoleh dukungan dari lingkungan masyarakat.

# **BAB III**

## **FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

(Nurmalina, M.Pd.)

### **A. Perencanaan**

#### **1. Pengertian Perencanaan**

Dalam sebuah lembaga pendidikan perencanaan sangat menentukan tujuan yang akan dicapai. Karena itu perencanaan harus dirancang dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan yang maksimal seperti yang diinginkan. Saefullah (2014:211) menyebutkan bahwa perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang didalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan. Menurut Zahroh (2015: 106) perencanaan adalah penyusunan langkah-langkah yang akan dilaksanakan, mudah dan tepat sasaran, disusun berdasarkan kebutuhan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari pengertian perencanaan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu kegiatan penyusunan langkah-langkah atau program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang didalamnya termasuk langkah termudah, kebijakan yang akan diambil, prosedur

dan metode yang akan dilaksanakan, penentuan jangka waktu sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam sebuah program.

Sedangkan menurut Sa'ud (2009:11) perencanaan pendidikan adalah suatu kegiatan melihat masa depan dalam hal menentukan kebijakan, prioritas dan biaya pendidikan dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada dalam bidang ekonomi, sosial dan politik untuk mengembangkan sistem pendidikan negara dan peserta didik yang dilayani oleh sistem tersebut. Fattah (Daryanto, 2013: 85) perencanaan pendidikan merupakan keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu sesuai dengan jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Menurut Zainal (2013: 213) langkah yang harus dilakukan oleh pemerintah kabupaten/kota yaitu segera menyusun perencanaan pembangunan pendidikan secara terprogram dan berkelanjutan. Langkah-langkah tersebut yaitu:

- a. Membuat peta keadaan pendidikan
- b. Berdasarkan dari peta keadaan pendidikan tersebut, maka disusunlah masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan dilihat dari potensi yang dimiliki sekolah, kelemahan-kelemahan, peluang dan tantangan yang ada
- c. Menyusun rencana pembangunan pendidikan sekurang-kurangnya dalam jangka lima tahunan.

Kegiatan perencanaan pendidikan dalam pelaksanaannya tetap memerlukan pengawasan, apabila ada terjadi kesalahan maka dapat diselesaikan dengan cepat agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara maksimal.

## **2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan**

Perencanaan yang baik akan memberikan manfaat yang baesar terhadap suksesnya sebuah program. Begitu juga dengan tujuan perencanaan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Usman (2013: 76) tujuan perencanaan adalah:

- a. Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- b. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
- c. Mengetahui siapa saja terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
- d. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
- e. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu.
- f. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
- g. Menyerasikan dan memadukan beberapa subkegiatan.
- h. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan
- i. Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Sedangkan manfaat perencanaan menurut Usman (2013: 76) yaitu:

- a. Standar pelaksanaan dan pengawasan (memfasilitasi monitoring dan evaluasi).
- b. Pemilihan berbagai alternative terbaik (pedoman pengambilan keputusan).
- c. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
- d. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
- e. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
- f. Alat memudahkan dalam nerkoordinasi dengan pihak terkait.
- g. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti (untuk mengantisipasi masalah yang akan muncul).
- h. Meningkatkan kinerja (keberhasilan organisasi tergantung keberhasilan perencanaannya).

Menurut Sa'ud (2009:33) perencanaan sangat penting disusun bagi suatu organisasi untuk melaksanakan suatu kegiatan, karena:

- a. Sebagai pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Sebagai perkiraan terhadap potensi dan prospek perkembangan serta hambatan dan resiko yang akan terjadi dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat meminimalisir ketidakpastian tersebut.

- c. Memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternative tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik
- d. Dapat dilakukan skala prioritas, yaitu memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran, maupun kegiatan usahanya,
- e. Sebagai alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kinerja.

Karena begitu bermanfaat dan pentingnya suatu perencanaan, maka sebelum kegiatan atau suatu program dilaksanakan harusnya perencanaan sudah dibuat dengan maksimal, agar pelaksanaannya terarah, sistematis, dan hasilnya sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

## **B. Struktur organisasi dan Job Description**

### **1. Struktur Organisasi**

Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) organisasi artinya kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Usman (2013:171) organisasi adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hermawan (tim dosen UPI 2015: 71) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memberikan arahan perilaku bagi anggota organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang saling bekerja sama yang diatur dalam peraturan-peraturan untuk mencapai tujuan tertentu.

Struktur organisasi adalah pembagian tugas sesuai dengan keahlian yang dimiliki masing-masing anggota organisasi agar pekerjaan dilakukan secara professional. Sebagaimana yang dikatakan Saefullah (2014:109) struktur organisasi lembaga pendidikan adalah merupakan pembagian tugas pekerjaan yang dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal pada lembaga pendidikan. Selanjutnya Saefullah (2014: 125) juga menyatakan bahwa prinsip organisasi yang tersirat dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah yaitu:

- a. Tujuan organisasi secara umum harus mencari dan menemukan keridhaan Allah SWT. Meskipun tujuan lain dibangun bernuansa duniawi.
- b. Kerjasama yang dilakukan dalam suatu organisasi termasuk segala proses yang dijalankan hanya dalam kebaikan, bukan dalam hal kemaksiatan, keburukan, atau kemungkaran.
- c. Pemberian tugas dan wewenang kepada anggota organisasi berdasarkan kemampuan yang mereka miliki.
- d. Setiap anggota organisasi harus menjalankan tugasnya dengan baik dan mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diembannya.
- e. Seluruh anggota organisasi secara kolektif bertanggung jawab terhadap individu yang ada dalam organisasi

- tersebut sehingga diperlukan adanya pembinaan (supervisi), pendidikan, dan perhatian kepada mereka.
- f. Komunikasi yang digunakan dalam organisasi hendaklah dengan lemah lembut, tegas, perkataan yang benar dan mengandung keselamatan, sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan.
  - g. Menegakkan prinsip keadilan
  - h. Jabatan dan tugas yang diberikan dalam organisasi pada hakikatnya sebagai amanah yang harus dijalankan dengan sifat amanah (dapat dipercaya) juga.
  - i. Dalam menjalankan organisasi pendidikan islam hendaklah dilakukan dengan baik, jujur, transparan, dan sifat-sifat terpuji lainnya.

Jadi prinsip organisasi ini harus dijalankan oleh orang-orang yang bergabung dalam sebuah organisasi, sistem organisasi berjalan lancar dan tercipta iklim yang kondusif dalam organisasi tersebut. Dengan demikian tujuan organisasi dapat lebih mudah dicapai.

Menurut Purwanto (2009:128) struktur organisasi pendidikan yang pokok ada dua macam, yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Struktur sentralisasi yaitu kekuasaan dan tanggung jawab pendidikan dipusatkan pada suatu badan dipusat pemerintahan, maka pemerintah daerah tidak mempunyai wewenang apapun terhadap pendidikan. Sedangkan struktur desentralisasi yaitu pendidikan menjadi tanggung jawab penuh pemerintah daerah setempat. Selain

itu diantaranya ada juga terdapat struktur campuran, yaitu ada beberapa bagian tanggung jawab pendidikan menjadi wewenang pemerintah daerah.

## **2. Job Description**

Job description adalah pembagian pekerjaan kepada setiap anggota organisasi supaya setiap anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Sebagaimana Usman (2013: 194) mengatakan bahwa pembagian pekerjaan adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Daryanto (2013: 127) prinsip pembagian kerja dapat dibagi empat yaitu:

- a. Pembagian kerja berdasarkan wilayah/daerah
- b. Pembagian kerja menurut produk/barang yang dihasilkan
- c. Pembagian kerja menurut jumlah orang bawahan
- d. Pembagian kerja menurut fungsi

Jadi dalam pembagian pekerjaan dalam sebuah organisasi harus memperhatikan beberapa faktor, diantaranya keahlian yang dimilikinya, tempat tinggal, dan spesialisasi keilmuan pendidikannya. Selain itu Usman (2013: 195) mengungkapkan bahwa dalam pembagian tugas hendaknya dilakukan secara adil, adil yang dimaksud di sini adalah professional dan proporsional. Professional adalah menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya, latar belakang pendidikannya, dan pengalaman yang dimilikinya. Sedangkan proporsional

adalah keseimbangan yang amsuk akal dalam pembagian tugas, artinya jumlah tugas, tingkat kesulitan tugas, waktu penyelesaian tugas disesuaikan dengan kemampuan orang yang akan diberi tugas dan mendapatkan penghargaan yang layak.

Membagi pekerjaan kepada anggota organisasi tidak boleh sembarangan, harus melalui pertimbangan yang matang dengan proses seleksi yang ketat dan analisis yang tajam sesuai dengan *job analysis* dan *job description* yang telah ditentukan sebelumnya. Rohmah (2017: 51) mengatakan bahwa memberikan pekerjaan kepada anggota organisasi harus sesuai dengan keahliannya sehingga pekerjaannya bisa dikerjakan secara maksimal. Dalam sebuah organisasi hendaklah memperhatikan pekerjaan anggota organisasi yaitu:

- a. Bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing
- b. Menyerahkan pekerjaan kepada ahlinya, agar pekerjaannya lebih maksimal
- c. Pekerjaan harus dilakukan dengan amanah dan tanggung jawab.

## **C. Komunikasi dan Koordinasi**

### **1. Komunikasi**

Sebagai makhluk sosial kita saling berinteraksi satu dengan yang lainnya, dalam berinteraksi tersebut diperlukan komunikasi yang baik. Komunikasi merupakan proses menyampaikan informasi oleh seseorang kepada orang lain baik secara lisan maupun tulisan dan informasi yang

disampaikan dapat dipahami oleh yang menerima pesan. Usman (2013:470) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun nonverbal. Menurut Rohmah (2017:136) komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan yang dilakukan baik dengan sengaja maupun tidak melalui suatu alat atau media yang menimbulkan efek tertentu. Komunikator yaitu orang yang menyampaikan pesan, komunikan yaitu orang yang menerima pesan. Sedangkan komunikatif adalah orang yang dapat menyampaikan pesan atau informasi kepada orang lain, sehingga orang lain dapat menerima informasi sesuai dengan harapan yang memberi informasi.

Saefullah (2014:180) mengatakan bahwa proses komunikasi dapat dilakukan melalui beberapa jenis yaitu:

- a. Komunikasi langsung, yaitu penyampaian secara lisan.
- b. Komunikasi tidak langsung, yaitu penyampaian pesan melalui media seperti surat, email, atau penyampai pesan melalui orang lain.
- c. Komunikasi personal, yaitu komunikasi antar individu.
- d. Komunikasi antar personal, yaitu komunikasi yang dilakukan dengan berbagai individu.
- e. Komunikasi sosial, yaitu komunikasi yang dilakukan di dalam masyarakat.

- f. Komunikasi verbal dan nonverbal, yaitu komunikasi yang dilakukan dengan kata-kata atau isyarat dan bahasa tubuh.

Tanda-tanda verbal bisa berupa angka-angka, kata-kata, baik yang diucapkan maupun yang ditulis. Sedangkan tanda-tanda non verbal berupa ekspresi fasial, gerak anggota tubuh, pakaian, warna, musik, waktu, ruang, rasa, sentuhan dan bahu.

Selanjutnya Usman (2013:470) menyatakan manfaat dan tujuan komunikasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan hbungan manajerial dan hubungan sosial
- b. Menyampaikan dana tau menerima informasi
- c. Menyampaikan dan menjawab pertanyaan
- d. Mengubah prilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melauai perencanaan, pengorganisasia, pengarahan dan pengawasan.
- e. Mengubah keadaan sosial.
- f. Saran untuk menyampaikan perintah, pengarahan, pengendalian pengkoordinasian, pengambilan keputusan, negosiasi dan pelaporan.

Menurut Saefullah (2014: 189) manfaat komunikasi dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Memberi pengaruh positif bagi kemajuan organisasi.
- b. Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri.
- c. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah.

- d. Mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi.
- e. Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas.
- f. Bertukar pengalamanyang akan memperbanyak ide atau gagasan untuk kemandirian organisasi atau sejenisnya.

Komunikasi sangat diperlukan bagi kelancaran dalam sebuah organisasi, karena itu komunikasi yang baik akan memberi informasi yang tepat dalam sebuah organisasi.

## **2. Koordinasi**

Salah satu fungsi manajemen adalah koordinasi. Koordinasi ikut menentukan keberhasilan, kemandirian, efektifitas, efisiensi, produktivitas dan akuntabilitas sebuah organisasi. Rohmah (2017:147) mengatakan bahwa koordinasi adalah penyatu paduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Selanjutnya Usman (2013:488) menyebutkan koordianasi adalah proses pengintegrasikan (memadukan), menyikronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas secara terpisah-pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manfaat koordinasi bagi organisasi sangat besar dalam mencapai tujuan, dalam koordinasi diperlukan komunikasi yang baik. Menurut Usman (2013: 487) tujuan dan manfaat koordinasi sebagai berikut:

- a. Untuk mewujudkan KISS (Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi, dan Simplifikasi) agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.
- b. Untuk memecahkan konflik kepentingan berbagai pihak terkait
- c. Agar pengelola pendidikan mampu mengintegrasikan dan mensinkronkan pelaksanaan tugas-tugasnya dengan *stakeholder* pendidikan yang saling bergantung, semakin besar ketergantungan dari unit-unit, semakin besar pula kebutuhan akan pengoordinasian.
- d. Agar pengelola pendidikan mampu mengoordinasikan pembangunan sector pendidikan dengan pengembangan sektor-sektor lainnya.
- e. Agar pengelola pendidikan mampu mengintegrasikan kegiatan fungsional dinas pendidikan dan tujuan-tujuan dari unit organisasi yang terpisah-pisah untuk mencapai tujuan bersama dengan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien.
- f. Adanya pembagian kerja dimana semakin besar pembagian kerja, semakin besar pula diperlukan pengoordinasian.
- g. Untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dan harmonis di antara kegiatan-kegiatan, baik fisik maupun non fisik dengan *stakeholder*.
- h. Untuk memperlnacar pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan sumber daya pendidikan yang terbatas.

- i. Mencegah terjadinya konflik internal dan eksternal sekolah yang kontra produktif
- j. Mencegah terjadinya kekosongan ruang dan waktu
- k. Menghindari persaingan yang tidak sehat.

Juliawati (2012:177) mengatakan bahwa beberapa aspek utama yang mempengaruhi dan mendasari koordinasi di dalam organisasi yaitu Aspek pengendalian dan kewenangan, formalitas aturan dan standarisasi kerja serta derajat keakuratan pengukuran kinerja, dan derajat kesalingtergantungan.

Koordinasi dalam sebuah organisasi diperlukan penyatuan visi untuk pencapaian tujuan bersama, serta meminimalkan konflik dalam organisasi. Sehingga dalam koordinasi diperlukan komunikasi yang baik agar semua elemen organisasi dapat bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing.

## **D. Pengawasan dan pengendalian**

### **1. Pengertian Pengawasan dan pengendalian**

Pengawasan dan pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Dimana semua fungsi manajemen harus terlaksana dengan baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan dan pengendalian adalah evaluasi yang dilakukan untuk melihat sejauh mana pekerjaan yang sudah dilakukan, dan apabila ada penyimpangan bisa dapat dilakukan perbaikan dengan segera.

Mulyasa (2013: 534) menyebutkan bahwa pengendalian mempunyai wewenang yang lebih luas dari pada pengawasan.

Pengendalian mempunyai wewenang langsung turun tangan yang tidak dilakukan oleh pengawas, pengawas cuma memberi saran, pengendali yang melakukan tindak lanjutnya seterusnya. Pengendalian merupakan suatu kegiatan pemantauan, evaluasi, serta pelaporan rencana terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan kepada tindakan korektif untuk penyempurnaan lebih lanjut. Menurut Saefullah (2014:38) pengawasan dan pengendalian merupakan suatu kegiatan penilaian, pengkoreksian terhadap semua hal yang sudah dilaksanakan bawahan sehingga bisa diarahkan kepada pelaksanaan yang benar sesuai tujuan yang telah ditetapkan pada perencanaan. Pengendalian meliputi penelitian kepada hasil kerja sesuai dengan perencanaan/program kerja, pelaporan hasil kerja dan pendataan berbagai masalah serta evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.

## **2. Tujuan Pengawasan dan Pengendalian**

Pengawasan dan pengendalian mempunyai tujuan yang sangat penting untuk mencapai tujuan sesuai rencana yang dibuat, karena apabila ada kendala pada saat pelaksanaan program tersebut dapat diselesaikan secepatnya. Menurut Mulyasa (2013: 535) tujuan pengawasan dan pengendalian sebagai berikut:

- a. Meminimalisir kesalahan, penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan serta ketidakadilan.
- b. Menghalangi kesalahan, penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan serta ketidakadilan terjadi berulang kembali.

- c. Menemukan cara-cara lebih baik dan membimbing yang sudah baik
- d. Menciptakan suasana organisasi yang terbuka, jujur, partisipasi serta akuntabilitas.
- e. Meningkatkan kelancaran pengerjaan program dalam organisasi
- f. Menumbuhkan kinerja organisasi
- g. Mendapatkan penilaian terhadap kinerja organisasi
- h. Melaksanakan pengoreksian terhadap problem-problem pencapaian kinerja yang ada
- i. Mewujudkan terciptanya pengelolaan pemerintah yang jujur.

Menurut Rohmah (2017: 227) pengendalian bertujuan untuk mengukur dan memperbaiki sesuatu yang telah direncanakan supaya tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

Pengawasan (Supervisi) dalam didunia pendidikan dilakukan oleh supervisor dan juga dilakukan oleh kepala sekolah. Supervisor adalah orang yang mengawas atau yang mensupervisi. Kepala sekolah mempunyai wewenang untuk mensupervisi guru dan tenaga pendidik di sekolah yang dipimpinnya. Menurut Sutarsih (Tim Dosen Administrasi Pendidikan, 2015: 313) supervisi merupakan upaya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara professional, sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran. Menurut Priansa (2014:83) supervisi adalah upaya memberi

pelayanan kepada guru untuk meningkatkan profesionalnya dalam menjalankan tugasnya membimbing peserta didiknya.

Fungsi supervisi bagi guru adalah untuk meningkatkan dan membina guru dalam melakukan tugas nya terutama dalam proses pembelajaran, agar peserta didiknya yang dibimbingnya juga ikut meningkat prestasinya. Selanjutnya Priansa (2014: 86) menyebutkan fungsi supervisor terdiri dari: menetapkan masalah; menyelenggarakan inspeksi; penilaian data dan infomasi; penilaian; pelatihan dan pembinaan dan pengembangan.

Saefullah (2014: 38) Kegiatan yang dilaksanakan dalam pengawasan terhadap suatu organisasi meliputi:

- a. Pengamatan kepada kinerja semua pegawai
- b. Pembimbingan kepada pegawai
- c. Penelaahan relevansi kerja pada perencanaan
- d. Pengamatan arah pekerjaan kepada tujuan yang sudah ditetapkan
- e. Pengawasan kepada kuantitas dan kualitas kerja
- f. Efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan
- g. Efisiensi dalam penggunaan anggaran
- h. Perbandingan hasil kerja periode dulu dengan periode yang sedang berjalan
- i. Data perbandingan dalam perencanaan masa depan untuk bahan evaluasi

Dengan demikian pelaksanaan supervisi atau pengawasan sangat besar manfaatnya bagi setiap organisasi supaya tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **E. Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah**

### **1. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi akan berdampak besar kepada bawahannya, karena itu dalam pengambilan keputusan harus benar-benar diperhatikan dampak positif dan negatifnya bagi organisasi dan para pegawainya.

Menurut Mulyasa (2013: 440) pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternative, yang didalamnya memiliki peran penting untuk memotivasi, koordinasi, kepemimpinan, komunikasi, serta perubahan organisasi. Rohiat (2010:20) keputusan merupakan suatu tindakan yang dipilih oleh pimpinan dalam menentukan kesimpulan tentang apa yang perlu dilakukan atau tidak perlu dilakukan pada suatu situasi tertentu. Kemudian Riva'i (2003: 151) mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternative-alternatif tindakan dengan tujuan mengatasi masalah.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan alternative yang berdampak paling baik oleh pemimpin untuk diterapkan pada suatu kondisi organisasi untuk mengatasi masalah pada organisasinya.

Dalam mengambil keputusan kita harus mempunyai langkah-langkahnya agar keputusan yang dipilih berdampak baik kepada semuanya. Menurut Rohiat (2010:20) langkah-langkah dalam pengambilan keputusan meliputi:

- a. Menganalisa adanya sebuah masalah
- b. Mempertimbangkan pilihan pemecahan masalah
- c. Mempertimbangkan pilihan keputusan yang bermanfaat dengan resiko yang paling sedikit
- d. Menetapkan alternative yang paling baik
- e. Menentukan keputusan.

Riva'i (2003:153) mengungkapkan bahwa dalam mengambil keputusan terdapat beberapa gaya pengambilan keputusan yaitu:

- a. Direktif, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek
- b. Analitik, pengambil keputusan cermat, berhasil menyesuaikan diri pada situasi baru
- c. Konseptual, berorientasi jangka panjang, menekan solusi kreatif atas masalah
- d. Behavioral, menghindari konflik dan mengusahakan penerimaan.

Selanjutnya Mulyasa (2013:455) menyebutkan bahwa cara pengambilan keputusan dalam kelompok diarahkan pada metode pengambilan keputusan, setiap metode memiliki kegunaannya masing-masing tergantung waktu dan fasilitas yang ada. Metode pengambilan keputusan terdiri dari: keputusan yang kurang tanggapan, keputusan dengan otoritas, keputusan minoritas, keputusan mayoritas, keputusan consensus dan keputusan bulat. Kemudian Purwanto (2009: 69) mengatakan bahwa perlu dilakukan beberapa tindakan

setelah keputusan ditetapkan atau dalam menjalani keputusan tersebut yaitu:

- a. Menyiapkan kekuatan legal terhadap keputusan seperti melahirkan surat keputusan
- b. Mengupayakan supaya keputusan tersebut dapat diterima oleh orang yang terdampak keputusan tersebut.
- c. Melakukan ajakan dan pengarahan untuk menyalurkan hasil keputusan tersebut.

Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin harus mempertimbangkan dampaknya terhadap orang yang akan melaksanakan keputusan serta keputusannya diresmikan dengan membuat surat keputusan agar keputusan yang diambil bermanfaat bagi organisasi dan bawahannya.

## **2. Pemecahan Masalah**

Dalam kehidupan ini kita dituntut untuk menyelesaikan masalah, karena dengan adanya masalah yang diselesaikan maka telah terjadi pembelajaran. Organisasi pendidikan yang didalamnya banyak terlibat orang diantaranya pendidik dan tenaga kependidikan, siswa, orang tua/wali, serta masyarakat, sudah pasti mempunyai permasalahan tersendiri yang kadang muncul sewaktu-waktu. Karena itu diperlukan pemecahan masalah yang terbaik agar tidak berdampak negative terhadap jalannya organisasi. Menurut Mulyasa (2013: 458) pemecahan masalah ialah suatu peninjauan dan pengenalan serta upaya meminimalkan perbedaan antara keadaan sekarang dengan keadaan masa yang akan datang seperti diinginkan.

Anonim (Mulyasa, 2013: 460) memberikan langkah pemecahan masalah seperti berikut:

- a. Menemukan masalah
- b. Memeriksa penyebab masalah
- c. Mencari factor yang sangat berpengaruh
- d. Merencanakan langkah-langkah yang tepat
- e. Mengaplikasikan langkah yang tepat
- f. Memeriksa hasilnya
- g. Mencegah munculnya masalah yang sama
- h. Mengamati masalah yang masih muncul.

Pemecahan masalah dalam organisasi tidak bisa sewenang-wenang, harus mengetahui terlebih dahulu inti permasalahan, penyebab masalah muncul serta mencari solusi terbaik terhadap masalah yang muncul tersebut.



# **BAB IV**

## **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

(Ikhfan Haris, Ph.D.)

### **A. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

Reformasi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997 telah memengaruhi dinamika perubahan dan kebijakan otonomi dalam berbagai bidang nasional, termasuk di bidang pendidikan. UU No. 22 Tahun 1999 memberi kewenangan bagi kota/kabupaten untuk mengatur aktivitas pemerintahan melalui berbagai strategi secara mandiri. Otonomi pendidikan (*school authonomy*) tidak saja berlaku di tingkat kota/kabupaten, tetapi juga pada tingkat di bawahnya hingga ke tingkat sekolah. Setiap sekolah mendapat kewenangan (otonomi) untuk menjalankan kegiatan-kegiatan pendidikan sendiri (Hadi, 2001; SMERU, 2001; Suwandi, 2001; Usman, 2001).

Pada tataran atau level sekolah, otonomi pendidikan dilaksanakan melalui program MBS (Bandur, 2012; Jalal, 2004). Sekolah bersama warga sekolah berwenang membuat keputusan sehubungan dengan pengelolaan pendidikan di sekolah mereka.

MBS bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat dan keterlibatan mereka secara aktif dalam meningkatkan mutu, efisiensi, dan peluang yang setara terhadap akses pendidikan.

Dengan adanya partisipasi dan rasa memiliki, sekolah, kepala sekolah dan guru-guru akan dapat mengelola sekolah secara lebih efektif dan efisien (Dimmock, 2013).

MBS adalah bentuk alternatif pengelolaan sekolah, di mana sekolah memiliki kewenangan yang lebih luas dalam membuat keputusan sesuai kebijakan pendidikan nasional/negara (Barrera-Osorio, 2009; World Bank, 2007). Kontekstual, tujuan MBS, antara lain adalah:

1. Meningkatkan mutu pendidikan
2. Mengembangkan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengelola sekolah (*leader and manager*)
3. Membangun/meningkatkan partisipasi masyarakat
4. Menumbuhkan semangat berprestasi para murid dan guru lintas sekolah
5. Mendorong agar keputusan-keputusan dapat diambil di tingkat lokal, berdasarkan kebutuhan lokal, dan
6. Meningkatkan kemitraan antara keluarga dan sekolah dalam pendidikan anak baik di rumah maupun di sekolah.

Partisipasi masyarakat (*community involvement*) yang tinggi merupakan salah satu karakteristik atau elemen yang penting dalam MBS (Afridi et. al, 2014). Masyarakat sekitar akan berpartisipasi dalam menentukan prioritas dan pengambilan keputusan ketika misalnya, bangunan/atap sekolah rusak atau jika sekolah kekurangan tenaga guru atau sumber daya guru. Masyarakat dapat segera berupaya mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapi oleh sekolah (Heyward et.al, 2011).

Pihak yang terkait langsung dengan murid, misalnya orang tua murid perlu mendapat akses dan kesempatan terhadap informasi pendidikan yang berlangsung di sekolah. Mereka harus memiliki pandangan yang jelas mengenai cara mengembangkan pendidikan sehingga anak-anak mendapat manfaat dalam pendidikan (*education beneficiary*). Berbagai upaya pengembangan dan perbaikan secara terus-menerus akan menempatkan sekolah sebagai *pioneer* dalam mempertahankan keberlanjutan perubahan. Hal ini hanya dapat dikembangkan melalui pelaksanaan MBS yang efektif. Ini hanya bisa terjadi bila sekolah mampu menciptakan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan anak (Volansky & Friedman, 2003).

Di sisi lain, desentralisasi pendidikan memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengatur penambahan proporsi aktivitas dan manajemen sekolah. Dalam perkembangannya, penambahan sumber daya keuangan akan diupayakan dan disediakan untuk sekolah (Heyward & Sarjono, 2011). Sekolah berwenang membuat keputusan-keputusan penting seperti pengelolaan anggaran, pengadaan sarana, dan honorarium bagi guru serta pengembangan sumber daya di sekolah. Sekolah menjadi tempat yang baik untuk membuat berbagai keputusan dengan memanfaatkan kearifan lokal dalam pemenuhan kebutuhan anak (Vernez and Karam, 2012).

## **B. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

Penerapan MBS mengacu pada prinsip-prinsip, antara lain:

1. Akuntabilitas;
2. Transparansi;
3. Kerja sama/kemitraan (*partnership*);
4. Poses yang mengedepankan *bottom-up*;
5. Kepemilikan (*ownership*);
6. Partisipasi, dan
7. Otonomi.

Selanjutnya, kemampuan guru, kepala sekolah untuk menerapkan prinsip-prinsip MBS merupakan kunci keberhasilan (*key component*) dalam memperbaiki mutu pendidikan anak di sekolah ( Wohlstetter dan Mohrman, 1993; Briggs dan Wohlstetter, 2003). Melalui penerapan prinsip-prinsip MBS, diharapkan hasil pendidikan (*quality improvement*) dapat ditingkatkan secara nyata (Education Human Development Network, 2007)

Secara esensial MBS sebagai salah satu model manajemen strategik dalam sistem pengelolaan pendidikan memerlukan beberapa strategi dalam mengimplementasikannya. Strategi penerapan MBS mutlak diperlukan agar tujuan MBS yaitu mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berstandar dapat dicapai. Sekolah dalam menerapkan MBS perlu secara sistematis menerapkan langkah-langkah strategis, yaitu:

1. Mengidentifikasi, merumuskan, menyepakati dan menetapkan standar lulusan yang diharapkan bersama oleh warga sekolah dengan indikator dan target yang jelas, terukur dan dapat dicapai. Target ini akan merujuk pada standar nasional pendidikan yang berlaku.

2. Menetapkan strategi yang akan diterapkan untuk menghasilkan lulusan yang diharapkan dan relevansinya dengan peningkatan kebutuhan kurikulum, kompetensi pendidik, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan pembiayaan.
3. Meningkatkan daya dukung informasi dengan cara memindai kekuatan, kelemahan lingkungan internal serta memindai peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Penyediaan informasi yang tepat dan terpercaya merupakan bagian penting dalam menunjang sukses pengambilan keputusan.
4. Meningkatkan efektivitas komunikasi pihak internal dan eksternal sekolah dalam upaya meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta membangun dan mengembangkan kerja sama memberikan pelayanan pendidikan secara optimal kepada siswa.
5. Meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama sebagai bagian dari upaya melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi.

Mengacu pada tujuan utama MBS sebagai “*tool*” dalam meningkatkan kapasitas inovasi dan mutu sekolah, maka dalam implementasinya sekolah didorong secara aktif untuk terus meningkatkan standar pengelolaan. Arah dari peningkatan standar pengelolaan tersebut dapat dicapai, jika sekolah:

1. Memiliki arah pengembangan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah yang diputuskan secara bersama oleh seluruh warga sekolah (*participative action in school development*).

2. Mampu secara bersama dengan seluruh stakeholder terkait penetapan dan perumusan tujuan, sasaran dan target mutu yang ingin dicapai
3. Dapat mengidentifikasi, memetakan serta menetapkan strategi yang akan dijalankan dalam rangka mewujudkan tujuan yang diharapkan dengan melibatkan semua pihak, dimana fokus tujuannya adalah pada aspek peningkatan mutu lulusan
4. Mampu merumuskan dan menetapkan kebijakan dan program peningkatan mutu lulusan dengan menerapkan standar pendidikan yang berlaku sebagai rujukan mutu termasuk di dalamnya penetapan anggaran untuk menyediakan akses dan kecukupan standar serta menetapkan keunggulan yang dapat diwujudkan oleh sekolah. Sekolah yang efektif memiliki dokumen program yang telah disepakati bersama dan semua pihak yang terlibat memahami tugas masing-masing.
5. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan program sesuai dengan standar, melaksanakan anggaran sesuai dengan yang disepakati, memanfaatkan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien, dan memastikan bahwa seluruh tahap kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana.
6. Memastikan proses penyelenggaraan sekolah mengarah pada tercapainya tujuan dengan indikator dan target yang telah ditetapkan bersama. Sekolah juga melakukan studi bersama yang melibatkan seluruh unsur yang bertanggung jawab untuk meningkatkan jaminan bahwa penyelenggaraan sekolah mencapai target yang

diharapkan. Fokus utama penjaminan mutu adalah terselenggaranya pembelajaran dan pengelolaan secara efektif.

7. Melaksanakan kontrol sesuai dengan hasil kesepakatan bersama dan mengolah hasil evaluasi sebagai bahan perbaikan selanjutnya.

Untuk mendukung efektifnya ke tujuh tahapan-tahapan kegiatan di atas sekolah perlu memperhatikan dengan sungguh-sungguh beberapa hal berikut:

1. Mendeskripsikan lulusan dengan indikator yang jelas yang diikuti dengan indentifikasi kebutuhan kurikulum, kompetensi pendidik, sarana, biaya, dan sistem pengelolaan.
2. Meningkatkan keberdayaan sekolah dalam mengembangkan sistem informasi sebagai bahan pengambilan keputusan.
3. Menyediakan informasi yang perlu dipahami oleh seluruh anggota komunitas agar tiap orang dipastikan dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.
4. Meningkatkan kegiatan sosialisasi program sehingga semua pihak dipastikan mendapatkan informasi secara transparan dan akuntabel.
5. Meningkatkan kekerapan dan kedalaman komunikasi baik secara langsung maupun komunikasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

6. Mengembangkan tim pengembang mutu yang akan mengimplementasikan kegiatan yang melibatkan pihak internal dan eksternal.
7. Mempersiapkan instrumen pengukuran pencapaian kinerja baik terhadap proses maupun hasil dengan indikator yang transparan sehingga semua pihak memahami betul ukuran keberhasilan yang disepakati.
8. Melaksanakan pertemuan, mengembangkan rencana kegiatan, evaluasi kegiatan, dan evaluasi hasil.
9. Menyusun pertanggung jawaban program secara transparan dan akuntabel.
10. Melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

### **C. Sasaran Dan Strategi Peningkatan Kualitas MBS**

MBS memberi penekanan yang kuat pada pengambilan keputusan (*decision making*) di tingkat lokal untuk menjamin peningkatan mutu sekolah secara efektif dan berkelanjutan (Barrera-Osorio, 2004). Pentingnya memberi penekanan pada peningkatan hasil belajar semua murid merupakan fokus utama dari MBS. Untuk melaksanakannya secara efektif, guru, kepala sekolah, komite sekolah, pengawas, dan seluruh pemangku kepentingan (*stake holder*) di bidang pendidikan secara terus menerus perlu memantau dan mengevaluasi kinerja masing-masing.

Kajian teoritis pendidikan menetapkan, MBS bukanlah menjadi tujuan akhir, kecuali jika ia mampu membantu

perbaikan budaya sekolah meningkatkan mutu pengambilan keputusan sekolah, khususnya peningkatan mutu pembelajaran anak. MBS sangat potensial untuk menghimpun bakat dan semangat dari pelbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan menjanjikan peluang bagi sekolah untuk dapat mandiri dalam berbagai keputusan, jika dibandingkan dengan manajemen tradisional yang sentralistis dan atas-bawah (*top-down*) (Elmelegy, 2015).

Dalam upaya peningkatan mutu di sekolah, kepala sekolah memainkan peran sebagai pemimpin kurikulum, fasilitator, dan pengelola perubahan (Briggs dan Wohlstetter, 1994; Briggs dan Wohlstetter 2003). Mereka harus mendorong terjadinya interaksi di antara para guru dan diskusi profesional selama jam-jam sekolah. Mereka perlu memastikan bahwa guru-guru membahas dan mengamati praktik mengajar, mempertahankan kinerja (*performance*) berstandar tinggi, mencari gagasan inovatif dan mengimplementasikan dan terlibat aktif dalam pemecahan permasalahan sekolah secara keseluruhan. Partisipasi maksimal dari staf, orang tua, serta semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dapat mendorong budaya sekolah dan peningkatan prestasi siswa/murid.

Peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan dengan beberapa strategi (Coeleman, 1994; Mulford dan Hogan, 1999; Fullan dan Watson, 1999; Leppky, 2007; Australian Council for Educational Research, 2012) antara lain:

1. Peningkatan Mutu Sekolah melalui Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). RPS adalah alat

untuk memberi fokus pada peningkatan kinerja. RPS menunjukkan adanya proses perencanaan, pemantauan, pelaporan, dan pengkajian yang terpadu, serta membantu sekolah untuk mengembangkan rencana dan prioritasnya di bidang pendidikan. RPS memberi kerangka (*framework*) bagi kegiatan pemantauan dan pelaporan sehingga sekolah dapat memantau kemajuannya secara khusus dan memastikan apakah tujuannya telah tercapai.

2. Peningkatan Mutu Sekolah melalui Analisis Data. Pada prinsipnya, sarana utama untuk merealisasikan peningkatan mutu sekolah secara efektif dapat dilakukan dengan pengumpulan dan analisis data (*data collection and data analysis*). Untuk menjaga koneksitas data dan informasi yang dibutuhkan oleh sekolah, maka pengelolaan dan kategorisasi data harus disimpan dan dipilah, misalnya berdasarkan: hasil pembelajaran murid; kehadiran murid; perilaku murid; alokasi sumber daya keuangan; perkembangan menyangkut standar pelayanan minimal; keterlibatan orang tua dan masyarakat, serta kepuasan orang tua dan masyarakat terhadap kinerja sekolah.
3. Peningkatan mutu di sekolah dapat muncul dengan memeriksa data secara cermat, membahas pertanyaan-pertanyaan utama yang muncul, dan menerapkan strategi peningkatan yang efektif. Selain itu, berbagai instrumen pengamatan dapat ditambahkan untuk mendukung data yang dihimpun oleh sekolah, termasuk instrumen pengamatan kelas, instrumen pelaksanaan MBS. Tujuan

pengumpulan data dengan instrumen ini adalah untuk menentukan bidang-bidang yang perlu diperbaiki, sehingga semua pihak baik sekolah, pengawas, Cabang Dinas, Dinas Pendidikan, maupun pemerintah kabupaten/kota dapat bekerja sama demi mendukung peningkatan mutu sekolah. Data harus diolah dalam konteks sekolah dan digunakan untuk mengembangkan berbagai strategi peningkatan mutu sekolah (*school improvement*).

4. Peningkatan Mutu di Sekolah Melalui Pengaturan Kelas: Penggunaan sumber daya ajar dan pengaturan kelas yang efektif dapat berdampak nyata pada peningkatan hasil belajar murid. Peran kepala sekolah adalah untuk mengkaji secara cermat jumlah murid, angka sebaran murid di berbagai jenjang kelas, jumlah guru dan tingkat keterampilan guru, serta ruang kelas yang tersedia. Selanjutnya, semua pilihan untuk pengaturan kelas perlu dibahas bersama guru, dengan mempertimbangkan apa solusi terbaik yang dapat memenuhi kebutuhan murid. Salah satu dari pilihan ini dapat mengefektifkan pemanfaatan tenaga guru maupun ruang kelas. Guru-guru nantinya bisa dimanfaatkan untuk membantu murid yang mengalami kesulitan belajar, menyiapkan dukungan bagi tim pengajar, atau menyediakan tambahan dukungan di bidang literasi. Bagaimanapun juga, dukungan dan pelatihan profesional akan diperlukan bagi guru yang pertama kalinya mengajar kelas rangkap. Penyebaran guru-guru yang berkualifikasi dan berpengalaman di berbagai kelas juga sangat penting. Hal ini memberi

peluang bagi terjadinya kegiatan pendampingan bagi guru lainnya.

5. Pengembangan Sekolah secara Sistematis dan Berkelanjutan. Dalam penerapan MBS, setiap sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk terus-menerus mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi baik jangka panjang maupun jangka pendek, yang bersifat akademis maupun finansial. Dalam program akademik, MBS memberdayakan seluruh warga sekolah (*involving all stake holders*) untuk meningkatkan kompetensi akademiknya. Hal ini dilakukan melalui pembahasan/konsultasi secara bersama antar seluruh warga sekolah. Sekolah-sekolah dapat meminta pengawas sekolah mendukung upaya perbaikan mutu dan proses pembelajaran di sekolah (Bruns et.al, 2011). Pada aspek lainnya, komite sekolah ikut serta mendukung peningkatan mutu sekolah. Komite sekolah dapat membantu mempromosikan gagasan-gagasan baru serta memberikan masukan yang bernilai dalam pengambilan keputusan khususnya menyangkut perencanaan dan pengembangan kapasitas sumber daya sekolah. Intinya adalah upaya pengembangan sekolah harus berorientasi pada peningkatan mutu dan pemberian layanan pendidikan bagi semua (*education for all*).

#### **D. Kendala-Kendala Penerapan MBS**

Pada tataran konsepsi teori dan praksis MBS memberikan harapan yang tinggi sektor pendidikan untuk dapat

meningkatkan mengembangkan mutu pendidikan secara menyeluruh melalui otonomi yang dimilikinya dengan peran strategis kepala sekolah, guru, komite/dewan sekolah, orang tua siswa serta *stake holder* lainnya. Namun demikian, dalam implementasinya aspek kemandirian tersebut mengalami berbagai kendala-kendala implementatif, baik dari sisi administratif maupun teknis. Salah satu faktor penyebab terhambatnya peningkatan mutu pendidikan tersebut adalah adanya kebijakan pemerintah tentang sekolah gratis dan kebijakan politik tentang pemberlakuan otonomi daerah yang terjadi di beberapa daerah. Kedua kebijakan tersebut menjadi penyebab tidak terimplementasikannya dengan baik dan optimal unsur-unsur dan komponen-komponen MBS dalam tataran praktis.

Selain pada aspek kebijakan, beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS juga berkontribusi terhadap keberhasilan implentasi MBS di lapangan. Kendala-kendala berikut dapat menjadi pemicu kurang maksimalnya penerapan MBS oleh sekolah-sekolah yang telah berupaya mengembangkan sekolahnya secara seutuhnya:

1. Rendahnya motivasi untuk berkontribusi atau tidak berminat untuk terlibat dalam MBS: Secara umum dalam penerapan MBS tentulah tidak semua orang/pihak memiliki motivasi yang sama. Sebagian mungkin sangat termotivasi untuk berpartisipasi, namun demikian sebagian orang/pihak tidak ingin berkontribusi atau berpartisipasi. Ketidakinginan tersebut mungkin saja karena mereka tidak

ingin direpotkan atau mereka tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang telah mereka lakukan pada saat tertentu. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban, pikiran, tenaga ataupun menyita waktu mereka. Secara implementatif keenganan untuk berpartisipasi karena mereka melihat bahwasanya jika mereka menjadi anggota komite atau anggota dewan sekolah maka mereka harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut pengembangan sekolah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penetapan anggaran, pelaksanaan sampai pada evaluasi. Keenganan untuk ikut berpartisipasi pada MBS, tentunya memberi dampak ada pihak sekolah, dimana kepala sekolah dan guru harus terlibat penuh untuk menjalankan MBS di sekolah mereka. Sebagai konsekuensinya mereka tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka karena mereka sibuk dalam menerapkan MBS. Pada kenyataannya, tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran untuk aktifitas MBS atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

2. In-efisiensi dalam Pengambilan Keputusan: Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif menjadi salah satu kunci keberhasilan MBS. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah.

Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama. Namun dalam tataran impleemtastif proses pengambilan keputusan ini dapat menjadi salah satu kendala dalam penerapan MBS. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban (*in-efisiensi*) dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis, yang memiliki kecendrungan menyepakati sesuatu dengan cepat. Para anggota komite/dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas (task-oriented), bukan pada hal-hal lain di luar dari aspek-aspek proses pengambilan keputusan.

3. Dalam implementasi MBS patut diperhatikan bahwa semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Agar pihak-pihak yang terlibat dalam penerapan MBS maka mereka perlu memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Itu sebabnya harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS kepada seluruh stakeholder yang terlibat. Pembagian peran dan tanggungjawab tersebut harus dideskripsikan, siapa yang kebagian peran apa, dan tugas apa saja yang mereka harus selesaikan. Jika hal ini dapat dengan konsisiten dijaga dan dipertahankan maka implementasi dari MBS dapat sukses dilakukan, namun kadangkala dalam implemtasinya berkembang atau muncul pikiran

dominan berbasis kelompok tertentu. Pikiran kelompok ini biasanya muncul setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit pikiran berbasis kelompok. Pemikiran kelompok ini dapat saja mengarahkan kepada keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

4. MBS memerlukan pengembangan secara kontinyu sehingga memerlukan Pelatihan: Pengelolaan sekolah merupakan upaya penyelesaian tugas-tugas kelembagaan yang membuat sekolah dapat berjalan baik. Kepemimpinan berarti kiat pengembangan sekolah yang memprioritaskan peningkatan pembelajaran, kesejahteraan dan kemampuan para murid, guru, dan masyarakat (Duignan dan Bezzina, 2006). Agar dapat mencapai tataran idela seperti ini maka bisa saja pihak-pihak yang berkepentingan dalam penerapan MBS ini kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang relative baru dan sedikit rumit dari biasanya, yang mana lebih mengharapkaka adanya partisipasi aktif semua unsur dalam komunitas sekolah. Faktor kendala ini dapat saja karena mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang esensi, hakikat

serta filosofi MBS dan bagaimana cara kerjanya, proses pengambilan keputusan, tata cara komunikasi, mekanisme pengelolaan keuangan dan sebagainya.

5. Kesulitan dalam menjalankan Koordinasi: Secara umum penerapan model yang baru seperti MBS dengan cakupan kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Itu sebabnya pelibatan sejak dini seluruh *stake holder* yang berkepentingan harus dapat dilakukana. Hal ini agar mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan.

### **E. Indikator Keberhasilan Penerapan MBS**

Untuk menunjang keberhasilan MBS, peran kepala sekolah perlu mengalami perubahan secara signifikan, baik dari sisi konsep maupun dari sisi pendekatannya (Trail, 2000). Perubahan ini dimaksudkan agar kepala sekolah selaku atasan tidak lagi bertindak sebagai pemberi dan penerima instruksi. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan, pemimpin manusia (*human leadership*), dan pemimpin visioner, maupun selaku pengelola sekolah (*manager*) yang efisien dan efektif. Kepala sekolah memimpin sekolah dalam

mengembangkan nilai-nilai dan perilaku positif bagi murid, staf, dan orang tua. Kepala sekolah harus berkomitmen menjalankan nilai tersebut dan menempatkan prestasi dan kesejahteraan murid sebagai prioritas pertama dan utama dalam semua keputusan yang diambil. Kepala sekolah memainkan peran kunci dalam memimpin warga sekolah untuk mengembangkan visi, misi, tujuan, dan perencanaan sekolah (Briggs dan Wohlstetter 2003).

Sebagai tokoh kunci dalam menghimpun semua aspirasi masyarakat, kepala sekolah dan berupaya mendapatkan kesepakatan/komitmen dari semua pihak menyangkut aspek manajemen sekolah termasuk keuangan, sarana-prasarana, pengajaran, kesejahteraan, dan perilaku murid. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami arah perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Hal ini terkait dengan pelaksanaan MBS berdampak pada perubahan pola-pola administrasi, kepemimpinan, dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Bayhaki, 2004). Pola perubahan paradigma tersebut, dirangkum pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Perubahan Paradigma dalam Manajemen Pendidikan

<b>Pola Lama</b>	<b>Pola MBS</b>
Pengambil keputusan di tingkat pusat	Pengambil keputusan melalui partisipasi di tingkat lokal
Pengarahan	Fasilitasi
Dikontrol dan diatur	Motivasi diri
Menghindari risiko	Mengelola risiko

Menggunakan semua dana, sesuai prioritas	Menggunakan dana sesuai keperluan dan seefisien mungkin, sesuai prioritas yang ditentukan
Informasi terpusat pada pihak-pihak yang berwenang	Informasi tersedia untuk seluruh anggota masyarakat

MBS menekankan pentingnya pengambilan keputusan oleh sekolah dan masyarakat di bidang pendidikan. Sekolah mengambil tanggung jawab besar dalam bidang pengajaran dan keputusan-keputusan di bidang pendidikan lainnya termasuk pengelolaan, penganggaran dan komunikasi dengan semua pemangku kepentingan (Bandur, 2008).

Dari aspek keberhasilan penerapan, MBS dapat diterapkan dengan sukses jika: (1) tujuan dasar dari sekolah adalah agar murid mendapat pendidikan yang lebih baik; (2) ada kerjasama di tingkat lokal untuk meningkatkan mutu pendidikan; (3) ada dukungan dari semua pihak di sekolah dan masyarakat di lingkungan sekolah; (4) sekolah selalu berupaya meningkatkan mutu dari semua komponen terkait di sekolah; (5) sekolah menggunakan berbagai metode pengajaran yang mutakhir dan inovatif; (6) sekolah mengembangkan potensi semua anak, dengan memerhatikan perbedaan individu dalam hal cara belajar anak. Guru harus memerhatikan perbedaan cara belajar anak perempuan dan anak laki-laki; (7) ada dukungan dari lingkungan sosial di sekolah, termasuk sumber daya sekolah dan masyarakat, untuk mencapai sasaran; (8) proses-proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan terhadap program-program sekolah dan manajemen sekolah

melibatkan warga sekolah; (9) penetapan tata tertib sekolah melibatkan seluruh murid baik laki-laki maupun perempuan; (10) penetapan penghargaan dan sanksi berkaitan dengan pelaksanaan tata tertib sekolah dengan melibatkan murid; (11) adanya dukungan pendidikan informal dilaksanakan di rumah, dan (12) pendidikan juga diterapkan melalui sanggar-sanggar seni, kegiatan magang, kegiatan ekstrakurikuler, seminar, dan sebagainya (Kelehear, 2006).

Untuk menunjang keberhasilan MBS, peran kepala sekolah perlu mengalami perubahan secara signifikan, baik dari sisi konsep maupun dari sisi pendekatannya (Trail, 2000). Perubahan ini dimaksudkan agar kepala sekolah selaku atasan tidak lagi bertindak sebagai pemberi dan penerima instruksi.

Sebagai tokoh kunci dalam menghimpun semua aspirasi masyarakat, kepala sekolah dan berupaya mendapatkan kesepakatan/komitmen dari semua pihak menyangkut aspek manajemen sekolah termasuk keuangan, sarana-prasarana, pengajaran, kesejahteraan, dan perilaku murid. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami arah perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Hal ini terkait dengan pelaksanaan MBS berdampak pada perubahan pola-pola administrasi, kepemimpinan, dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Bayhaki, 2004).

Pengelolaan sekolah merupakan upaya penyelesaian tugas-tugas kelembagaan yang membuat sekolah dapat berjalan baik. Kepemimpinan berarti kiat pengembangan sekolah yang memprioritaskan peningkatan pembelajaran, kesejahteraan dan kemampuan para murid, guru, dan masyarakat (Duignan

dan Bezzina, 2006). Peran kepala sekolah berkisar antara manajemen dan kepemimpinan dan keduanya penting. Manajemen yang baik penting bagi efektivitas operasional sekolah. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan keselarasan, hasil belajar murid, dan mutu pengajaran. Kepala sekolah perlu mengembangkan dan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai keadaan dan kebutuhan tertentu (Leithwood, et. al, 2004).

MBS menempatkan harapan lebih besar pada kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin, selain menjalankan peran-peran lain selaku pengelola (di bidang manajemen). Peran kepala sekolah tidak cukup hanya dengan menjalankan tugas manajemen di sekolah dan melalaikan tugas kepemimpinannya (Pushpanadham, 2006).

Manajemen yang efektif meliputi penggunaan waktu yang efektif, pengembangan peran, kelihaihan berusaha, manajemen tenaga kerja, struktur organisasi, dan perencanaan.

Konsepsional, manajemen yang efektif diperlukan untuk menyelenggarakan sekolah yang baik, tetapi itu belum cukup untuk menciptakan sekolah yang ideal sebagaimana sekolah yang menerapkan MBS.



# **BAB V**

## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

(Dr. Abdul Wahab, M.Si.)

### **A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan jika perlu memaksa orang lain atau kelompok agar dapat menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya terbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip dari Purwanto (2012:26-27) adalah:

1. Kepemimpinan adalah kekuatan (power) yang didasarkan atas tabiat atau watak yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif (Etzioni),
2. Pemimpin adalah individu di alam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok (Fiedler)
3. Kepemimpinan dalam organisasi-organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan (Dubin)
4. Hakikat kepemimpinan organisasi adalah penambahan pengaruh terhadap dan di atas pelaksanaa mekanis

pengarahan-pengarahan rutin dari suatu organisasi (Ketz dan Kahn)

5. Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok dua orang yang lebih, dan pada umumnya melibatkan pemberian pengaruh terhadap tingkah laku anggota kelompok dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan-tujuan kelompok (House dan Baetz)

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Hakikat dan arti kepemimpinan dapat didasarkan atas tiga komponen yaitu (1) ciri atau sifat lembaga atau jabatan, (2) tabiat atau watak seseorang, dan (3) kategori tingkah laku aktual. Katz dan Kahn (Purwanto, 2012:27). Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **B. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan**

Menurut Prasetyo (2014:2-3) ada dua fungsi kepemimpinan pendidikan berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:

Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:

1. Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu.
2. Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik.
3. Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.
4. Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok.
5. Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan, pikiran, dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
6. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.

Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat, antara lain:

1. Memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama.
2. Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya.

3. Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, baik fasilitas maupun situasi.
4. Menggunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

### C. Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap kepemimpinan, sifat dan kegiatan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan yang akan dipimpinya sehingga akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut.

Bentuk-bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Tetapi disekolah pun terdapat berbagai macam tipe kepemimpinan ini. Sebagai pemimpin pendidikan yang *official leader*, yang cara kerja dan cara bergaulnya dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya. Berdasarkan sifat dan konsep kepemimpinan maka ada tiga tipe pokok kepemimpinan yaitu:

1. Tipe otoriter (*the autocratic style of leadership*)

Pada kepemimpinan yang otoriter, semua kebijakan atau “policy” dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang

yang dipimpinnya. Pemimpin otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah.

## 2. Tipe *Laissez faire (laissez-faire style of leadership)*

Pada tipe “*laissez faire*” ini, pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Mereka mengambil keputusan dengan siapa ia hendak bekerjasama.

Dalam penetapannya menjadi hak sepenuhnya dari anggota kelompok atau staf lembaga pendidikan itu. Pemimpin ingin turun tangan bilamana diminta oleh staf, apabila mereka meminta pendapat-pendapat pemimpin tentang hal-hal yang bersifat teknis, maka barulah ia mengemukakan pendapat-pendapatnya. Tetapi apa yang dikatakannya sama sekali tidak mengikat anggota.

Mereka boleh menerima atau menolak pendapat tersebut. Apabila hal ini kita jumpai di sekolah, maka dalam hal ini bila akan menyelenggarakan rapat guru biasanya dilaksanakan tanpa kontak pimpinan (Kepala Sekolah), tetapi bisa dilakukan tanpa acara. Rapat bisa dilakukan selagi anggota/guru-guru dalam sekolah tersebut menghendaknya.

## 3. Tipe demokratis (*democratic style of leadership*)

Dalam tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikut sertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan, kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat anggota/guru-guru yang ada di bawahnya dalam rangka membina sekolahnya.

Sifat kepemimpinan yang demokratis pada waktu sekarang terdapat lebih dari 500 hasil research tentang kepemimpinan, jika bahan itu dimanfaatkan dengan baik maka kita akan dapat mempergunakan sikap kepemimpinan yang baik pula. Dalam hasil research itu menunjukkan bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus:

- a. Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif.
- b. Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial. Hasil ini dapat dicapai apabila ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokratis memberi kekuasaan dan tanggungjawab. Pemimpin demokratis tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya, termasuk pemimpin sekolah. Ia bersifat ramah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan nasehat serta petunjuk jika dibutuhkan.

#### **D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain untuk mampu melakukan berbagai tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan bersama (organisasi). Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan hal itu merupakan gambaran gaya kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai seorang yang

diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggungjawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolahnya.

Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, dan hal tersebut dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Purwanto (2012:90) gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Kepala sekolah di dalam melakukan tugasnya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas sehingga dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain. Menurut Wahjosumidijo ada empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

1. Perilaku instruktif adalah komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
2. Perilaku konsultatif adalah pemimpin yang masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan

keputusan, diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam mengambil keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Perilaku partisipatif adalah control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antar pimpinan dan bawahan yang seimbang, pemimpin dan bawahan juga sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin mendengarkan secara intensif keluhan bawahannya, keikutsertaan bersama dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
4. Perilaku delegatif adalah pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapinya dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

## **BAB VI**

# **MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL**

(Ni Putu Ayu Hervina Sanjayanti, M.Pd.)

### **A. Pengertian Pendidikan Nonformal**

Keberadaan manusia sejak dari kelahirannya terus mengalami perubahan-perubahan, baik secara fisik maupun psikologis. Manusia yang merupakan makhluk hidup dengan akal budi memiliki potensi untuk terus melakukan pengembangan. Sifat pengembangan manusia menunjukkan sisi dinamisnya, artinya perubahan terjadi terus-menerus pada manusia. Tidak ada yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri. Salah satu pengembangan manusia yaitu melalui pendidikan.



Gambar 6.1 peserta didik di salah satu Lembaga Pendidikan Nonformal (PKBM Widya Aksara Buleleng Bali)

Sebelum menakar lebih jauh pengertian Pendidikan Nonformal, terlebih dahulu perlu dibahas definisi dari Pendidikan. Pendidikan (*education*) secara semantik berasal dari bahasa Yunani *paidagogia* yang berarti pergaulan dengan anak-anak. *Paidagogos* adalah seorang nelayan atau bujang dalam zaman Yunani kuno yang pekerjaannya menjemput dan mengantar anak-anak ke dan dari sekolah. Selain itu, di rumahnya anak tersebut selalu dalam pengawasan dan penjagaan para *paidagogos*. Istilah ini berasal dari kata *paedos* yang berarti anak, dan *agogos* yang berarti saya membimbing atau memimpin. Menurut Langeveld (1971: 5) pendidikan adalah setiap usaha, pengaruh, perlindungan, dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup, cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri. Pengaruh ini datang dari orang dewasa (orang yang diciptakan oleh orang dewasa seperti sekolah, buku, putaran hidup sehari-hari dan sebagainya) dan ditujukan kepada orang yang belum dewasa. Dalam perspektif keindonesiaan, pengertian, fungsi, dan tujuan pendidikan dirumuskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 dan 3 “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, dan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa

yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Definisi pendidikan nonformal menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 pasal 1 adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Menurut Sudjana (2010:13) Pendidikan nonformal merupakan salah satu dari sekian banyak istilah yang muncul dalam studi kependidikan pada akhir tahun tujuh puluhan. Iatilah-istilah pendidikan yang berkembang di tingkat internasional mula saat itu adalah: pendidikan sepanjang hayat (*life long education*), pendidikan pembaharuan (*recurrent education*), pendidikan abadi (*permanent education*), pendidikan informal (*informal education*), pendidikan masyarakat (*community education*), pendidikan perluasan (*extention education*), pendidikan massa (*mass education*), pendidikan sosial (*social education*), pendidikan orang dewasa (*adult education*), dan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*).

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa lembaga pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Lembaga pendidikan nonformal adalah lembaga pendidikan yang disediakan bagi warga negara yang tidak sempat mengikuti

atau menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu dalam pendidikan formal. Kini, pendidikan nonformal semakin berkembang karena semakin dibutuhkannya keterampilan pada setiap orang untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan. Faktor pendorong perkembangan pendidikan nonformal cukup banyak, diantaranya ialah: 1). Semakin banyaknya jumlah angkatan muda yang tidak dapat melanjutkan sekolah. 2). Lapangan kerja, khususnya sektor swasta mengalami perkembangan cukup pesat dan lebih dibandingkan perkembangan sektor pemerintah.

Adapun program-program pendidikan nonformal yang disetarakan dengan pendidikan formal, contohnya kejar paket A, kejar paket B, kejar paket C. Pendidikan nonformal ada pula yang diselenggarakan oleh organisasi masyarakat seperti organisasi keagamaan, sosial, kesenian, olah raga, dan pramuka. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Dengan kata lain, pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik melalui pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kemudaan, pendidikan pembedayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, serta pendidikan lainnya.

Adapun ciri-ciri pendidikan nonformal tersebut adalah sebagai berikut: a. Pendidikan berlangsung dalam lingkungan masyarakat b. Guru adalah fasilitator yang diperlukan. c.

Tidak adanya pembatasan usia. d. Materi pelajaran praktis disesuaikan dengan kebutuhan pragmatis. e. Waktu pendidikan singkat dan padat materi. f. Memiliki manajemen yang terpadu dan terarah. g. Pembelajaran bertujuan membekali peserta dengan keterampilan khusus untuk persiapan diri dalam dunia kerja. Sedangkan lembaga penyelenggara pendidikan nonformal antara lain; a. Kelompok bermain (KB) b. Taman penitipan anak (TPA) c. Lembaga khusus d. Sanggar e. Lembaga pelatihan f. Kelompok belajar g. Pusat kegiatan belajar masyarakat h. Majelis taklim i. Lembaga ketrampilan dan pelatihan.

Harikin (2010) mengemukakan bahwa ciri ciri pendidikan nonformal sebagai berikut : “Paket pendidikan yang dilaksanakan berjangka pendek; setiap program pendidikan merupakan suatu paket yang spesifik dan biasanya lahir dari kebutuhan yang sangat diperlukan; persyaratan enromennya sangat fleksibel, baik dalam usia maupun tingkat kemampuan; persyaratan unsur-unsur pengelolaannya jauh lebih fleksibel; skuesnsi materi pelajaran atau latihannya relatif lebih luwes; tidak berjenjang secara kronologis (walaupun terdapat tingkatantingkatan, misalnya tingkat dasar, menengah, dan tinggi, hal itu juga tidak seketat perjenjangan pada sistem persekolahan); serta perolehan dan keberartian nilai kredensialnya tidak seberapa tersandarkan.” Berdasarkan ciri-ciri pendidikan nonformal diatas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan nonformal memiliki ciri yang fleksibel karena dapat diselenggarakan sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat.

Masalah pendidikan dalam pendidikan sekolah, menyebabkan pendidikan nonformal mengambil peran untuk membantu sekolah dan masyarakat dalam mengurangi masalah tersebut. Sudjana mengemukakan peran pendidikan nonformal adalah sebagai “pelengkap, penambah, dan pengganti” dengan penjabaran sebagai berikut:

1. Sebagai pelengkap pendidikan sekolah. Pendidikan nonformal berfungsi untuk melengkapi kemampuan peserta didik dengan jalan memberikan pengalaman belajar yang tidak diperoleh dalam pendidikan sekolah. Pendidikan nonformal sebagai pelengkap ini dirasakan perlu oleh masyarakat untuk memenuhi kebutuhan belajar masyarakat dan mendekatkan fungsi pendidikan sekolah dengan kenyataan yang ada di masyarakat. Oleh karena itu program-program pendidikan nonformal pada umumnya dikaitkan dengan lapangan kerja dan dunia usaha seperti latihan keterampilan kayu, tembok, las, pertanian, makanan, dan lain-lain.
2. Sebagai penambah pendidikan sekolah. Pendidikan nonformal sebagai penambah pendidikan sekolah bertujuan untuk menyediakan kesempatan belajar kepada:
  - 1) Peserta didik yang ingin memperdalam materi pelajaran tertentu yang diperoleh selama mengikuti program pendidikan pada jenjang pendidikan sekolah.
  - 2) Alumni suatu jenjang pendidikan sekolah dan masih memerlukan layanan pendidikan untuk memperluas materi pelajaran yang telah diperoleh.
  - 3) Mereka yang putus sekolah dan memerlukan pengetahuan serta keterampilan yang

berkaitan dengan lapangan pekerjaan atau penampilan diri dalam masyarakat.

3. Sebagai pengganti pendidikan sekolah. Pendidikan nonformal sebagai pengganti pendidikan sekolah menyediakan kesempatan belajar bagi anak-anak atau orang dewasa yang karena berbagai alasan tidak memperoleh kesempatan untuk memasuki satuan pendidikan sekolah. Kegiatan belajar mengajar bertujuan untuk memberikan kemampuan dasar membaca, menulis, berhitung dan pengetahuan praktis dan sederhana yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari seperti pemeliharaan kesehatan lingkungan dan pemukiman, gizi keluarga, cara bercocok tanam, dan jenis-jenis keterampilan lainnya (Sudjana, 2001: 107).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar Pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Lembaga pendidikan nonformal adalah lembaga pendidikan yang disediakan bagi warga negara yang tidak sempat mengikuti atau menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu dalam pendidikan formal. Pendidikan nonformal dapat dibedakan sebagai prantara (institution) dan sebagai kegiatan (setting). Sebagai prantara, pendidikan nonformal merupakan fenomena yang tumbuh di masyarakat bersama prantara lainnya seperti ekonomi, hukum, dan budaya. Peran Pendidikan Nonformal dalam Pembangunan Bangsa yaitu Sebagai pelengkap pendidikan sekolah, Sebagai penambah pendidikan sekolah, Sebagai pengganti pendidikan sekolah.

## **B. Prinsip Manajemen Pendidikan Nonformal**

Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk Pemerintah atau Pemerintah Daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan. Oleh karena itu, jalur Pendidikan ini memiliki prinsip tertentu. Prinsip-prinsip pelaksanaan manajemen pendidikan nonformal ini bisa dikategorikan sangat penting karena perannya melibatkan banyak sumber daya manusia/orang. Dalam prinsi-prinsip pelaksanaan manajemen pendidikan nonformal ini pada dasarnya sama dengan prinsip pelaksanaan manajemen pendidikan formal dan informal.



Gambar 6.2 potret pengelola dan staf tutor PKBM Widya Aksara Buleleng Bali

Prinsip-prinsip pelaksanaan manajemen pendidikan nonformal yaitu:

1. Pembagian Kerja, Pembagian kerja diantara semua orang yang bekerja sama dalam suatu usaha tersebut menjadi sangat penting. Tujuan pembagian kerja adalah agar dengan usaha yang sama dapat diperoleh hasil kerja yang terbaik yang sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab, Setiap orang yang telah disertai tugas dalam sesuatu bidang pekerjaan tertentu dengan sendirinya memiliki wewenang untuk membantu memperlancar tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Akan tetapi sebaliknya, semua wewenang tentu harus disertai tanggung jawab terhadap atasan atau terhadap tujuan yang hendak dicapai.
3. Disiplin, Sebuah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja yang akan menaikkan mutu hasil kerja sebuah usaha. Hakekat dari kepatuhan adalah disiplin, yakni melakukan apa yang sudah disetujui Modul Manajemen Pendidikan Nonformal bersama antara pimpinan dan petugas atau para pekerja, baik persetujuan yang tertulis lisan maupun yang berupa peraturan-peraturan atau kebiasaan-kebiasaan.
4. Kesatuan Perintah, Kesatuan perintah artinya perintah berada di tingkat pimpinan tertinggi kepada bawahannya.
5. Kesatuan Pengarahan, Meskipun organisasi selalu terdiri atas berbagai bidang, wewenang dan tanggung jawab

seluruh pelaksanaan kegiatan diarahkan pada satu tujuan organisasi.

6. Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum, Prinsip ini berkaitan dengan kepentingan organisasi yang harus didahulukan dari pada kepentingan pribadi.
7. Balasa Jasa/Imbalan, Prinsip ini berakar dari prinsip keadilan yang kaidahnya adalah alujrah biqadr al-masyaqah, upah diukur oleh tingkat kesulitan pekerjaannya. Jabatan dan tanggung jawab diukur yang besar harus didukung oleh upah yang seimbang dengan beban yang dipikulnya.
8. Sentralisasi, Prinsip ini berpandangan bahwa setiap organisasi senantiasa memiliki pusat kekuasaan dan wewenang. Manajer utama atau manajemen puncak memiliki wewenang tertinggi yang didelegasikan kepada manajer fungsional di bawahnya.
9. Rantai berkala/hirarki, Prinsip penyaluran perintah dan tanggung jawab bersifat hirarki, artinya sesuai dengan kapasitas dan wewenang.
10. Order/susunan Asas keterlibatan atau keteraturan berkaitan dengan norma yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Adapun ketertiban yang berkaitan dengan aspek sosial, yaitu dalam menempatkan karyawan di dalam organisasi ataupun perusahaan, norma yang seharusnya berlaku adalah menempatkan orang sesuai dengan keahliannya.

11. Keadilan Prinsip, persamaan bukan berarti sama rata dan sama rasa karena dalam organisasi terdapat pangkat dan jabatan yang berbeda, sebagaimana jenis pekerjaannya yang berbeda, serta wewenang dan tanggung jawab yang berbeda. Demikian pula, penerapan sanksi bagi pelanggaran aturan organisasi, jenis sanksi tidak sama, bergantung pada tingkat pelanggaran yang dilakukan.
12. Stabilitas staf organisasi (kestabilan jabatan karyawan), Dalam prinsip manajemen, prinsip kestabilan jabatan mencakup situasi perusahaan yang membuat para karyawannya merasa nyaman dalam bekerja dan selalu berprestasi.
13. Inisiatif Inisiatif, dalam organisasi tidak berarti bebas sekehendak para karyawan. Manajer harus memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya untuk berinisiatif sendiri mengembangkan kinerjanya, tetapi harus tetap ‘searah dengan visi dan misi perusahaan.
14. Esprit de corp (asas kesatuan), Prinsip ini bertitik pada kesatuan visi dan misi yang divanangkan oleh organisasi atau perusahaan. Seluruh karyawan bagaikan jaring labalaba yang bersatu sebagai team work yang solid memperjuangkan tujuan perusahaan.

### **C. Konsep Manajemen Pendidikan Nonformal**

Pendidikan nonformal merupakan konsep dalam studi kependidikan. Kaplan (1964) mengemukakan bahwa “A concept is a construct (konsep adalah sebuah bentuk). Pengertian lebih luas ialah “Concepts are mental images we

use as summary devices for bringing together observations and experiences that seem to have something in common” (konsep adalah citra mental yang digunakan sebagai alat untuk memudahkan pengamatan dan pengalaman yang memiliki kesamaan) (Babbie, 1986: 1 : 114).

Pendidikan nonformal diharapkan dapat membantu dan menunjang pendidikan formal dalam mencerdaskan peserta didik serta membantu peserta didik dalam mengimplementasikan ilmu yang didapatkan di pendidikan formal. Pendidikan nonformal diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat dalam pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan nonformal itu sendiri.

Manajemen berasal dari bahasa latin dari kata “manus” yang artinya “tangan” dan “agere” yang berarti “melakukan”. Kata-kata ini digabung menjadi “managere” yang bermakna menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada (Asmendri 2012: 1). Manajemen menurut Terry (1986) adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber lainnya. Menurut Harsey dan Blanchard (1988: 4) manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial. Manajemen dalam artian sempit sebagai penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan supaya dapat menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya

kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya. Dari pemikiran pemikiran para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (Planing, Organizing, Actuating, Controlling) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.



Gambar 6.3 proses rapat kordinasi pengelola PNF

Sedangkan manajemen Pendidikan nonformal adalah suatu pengelolaan yang berdasarkan prinsip dasar lembaga Pendidikan nonformal. Dalam manajemen tersebut terdapat proses bekerja sama melalui orang lain atau sumber daya lainnya, dengan suatu tatanan dan pola hubungan antar masyarakat atau organisasi yang saling mengikat sehingga terbentuk hubungan antar manusia atau organisasi dalam suatu wadah yang didalamnya terdapat faktor-faktor pembatas dan memiliki tujuan bersama. Dengan adanya manajemen

kelembagaan dalam pendidikan nonformal maka pendidikan nonformal semakin dikenal dan juga mempermudah dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan nya. Selain manajemen kelembagaan adapun manajemen pembelajaran yang bertujuan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Adapun permasalahan yang pada umumnya timbul dalam manajemen pendidikan nonformal yaitu:

1. Kurangnya koordinasi, Disebabkan oleh keragaman dan luasnya program yang diselenggarakan oleh berbagai pihak. Semua lembaga pemerintah, baik yang berstatus departemen maupun nondepartemen, menyelenggarakan program-program pendidikan nonformal. Berbagai lembaga swasta, perorangan, dan masyarakat menyelenggarakan program pendidikan nonformal yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan lembaga tersebut atau untuk pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya variasi program yang dilakukan oleh berbagai pihak itu akan memungkinkan terjadinya program-program yang tumpang tindih. Program yang sama mungkin akan digarap oleh berbagai lembaga, sebaliknya mungkin suatu program yang memerlukan penggarapan secara terpadu kurang mendapat perhatian dari berbagai lembaga. Oleh karena itu koordinasi antar pihak penyelenggara program pendidikan nonformal sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program serta untuk mendayagunakan sumber-sumber dan fasilitas dengan lebih terarah sehingga program tersebut mencapai hasil yang optimal.

2. Kelangkaan pendidik profesional, Tenaga pendidik atau sumber belajar yang profesional masih kurang. Penyelenggara kegiatan pembelajaran dan pengelolaan program pendidikan nonformal sampai saat ini sebagian terbesar dilakukan oleh tenaga-tenaga yang tidak mempunyai latar belakang pengalaman Modul Manajemen Pendidikan Nonformal pendidikan nonformal. keterlibatan mereka dalam program pendidikan didorong oleh rasa pengabdian kepada masyarakat atau karena tugas yang diperoleh dari lembaga tempat mereka bekerja, dan mereka pada umumnya berlatar belakang pendidikan formal. Kenyataan ini sering mempengaruhi cara penampilan mereka dalam proses pembelajaran antara lain dengan menerapkan pendekatan mengajar pada pendidikan formal di dalam pendidikan nonformal sehingga pendekatan ini pada dasarnya tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran dalam pendidikan nonformal. Pengelolaan program pendidikan nonformal ‘memerlukan pendekatan dan keterampilan yang relatif berbeda dengan pengelolaan program pendidikan formal. Untuk mengatasi kelemahan itu maka diperlukan upaya peningkatan kemampuan tenaga pendidik yang ada dalam pengadaan tenaga profesional pendidikan nonformal.
3. Motivasi belajar yang relatif rendah Motivasi belajar peserta didik relatif rendah. Kelemahan ini berkaitan dengan: 1) Adanya kesan umum bahwa lebih rendah nilainya daripada pendidikan formal yang peserta didiknya memiliki motivasi kuat untuk perolehan

ijazah. 2) Pendekatan yang dilakukan oleh pendidik yang mempunyai latar belakang pengalaman pendidikan formal dan menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran pendidikan nonformal pada umumnya tidak kondusif untuk mengembangkan minat peserta didik. 3) Masih terdapat program pendidikan, yang berkaitan dengan upaya membekali peserta didik untuk mengembangkan kemampuan dibidang ekonomi, tidak dilengkapi dengan masukan lain (other input) sehingga peserta didik atau lulusan tidak dapat menerapkan hasil belajarnya. Modul Manajemen Pendidikan NonFormal 4) Para lulusan pendidikan nonformal dianggap lebih rendah statusnya dibandingkan status pendidikan formal, malah sering terjadi para lulusan pendidikan yang disebut pertama berada dalam pengaruh lulusan pendidikan nonformal.

Dengan demikian, kelemahan-kelemahan di atas merupakan beberapa contoh yang muncul di lapangan. Namun pendidikan nonformal makin lama makin diakui pentingnya dan kehadirannya sebagai pendidikan yang berkaitan erat dengan kebutuhan masyarakat dan bangsa serta sebagai bagian penting dari kebijakan dan program pembangunan

#### **D. Konsep Program Pendidikan Nonformal**

Menurut Ki Hajar Dewantara, pendidikan merupakan suatu desakan di dalam hidup tubuhnya anak-anak, sedangkan yang dimaksud pendidikan adalah menuntun semua kebutuhan kodrat yang ada pada anak-anak agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat bisa mencapai

keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya. Konsep penyelenggaraan program Pendidikan Nonformal tersirat menggunakan filosofi yang pernah dikatakan oleh Ki Hajar Dewantara pula, yaitu Setiap orang adalah guru dan siswa serta setiap tempat merupakan sekolah, oleh karena itu jadilah manusia pembelajar sepanjang hayat.



Gambar 6.4 salah program kecakapan hidup di PKBM Widya Aksara Buleleng Bali

Lembaga pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional. Pendidik atau guru pada lembaga pendidikan nonformal adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Ini tertuang dalam Undang-Undang SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003 Bab 1, Ketentuan Umum pasal 1 ayat 5. Peserta didik dalam hal ini adalah masyarakat luas. Pendidikan nonformal juga dikelompokkan ke dalam pendidikan luar sekolah yang hal ini diatur dalam PP No. 73 tahun 1991. Pendidikan luar sekolah

adalah pendidikan yang diselenggarakan di luar sekolah baik dilembagakan maupun tidak. Yang termasuk jalur Modul Manajemen Pendidikan Nonformal 65 pendidikan luar sekolah adalah pendidikan yang diselenggarakan di luar sekolah baik di lembaga pemerintah, nonpemerintah, maupun sektor swasta dan masyarakat.

Jenis pendidikan nonformal dapat berupa Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja. Pendidikan kesetaraan meliputi Paket A, Paket B dan Paket C, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik seperti: Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, majelis taklim, sanggar, dan lain sebagainya, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Ada beragam satuan pendidikan nonformal yang dikembangkan masyarakat saat ini. Beberapa bahkan sudah familiar di telinga masyarakat, sebut saja lembaga kursus dan pelatihan. Lembaga ini berfungsi menyelenggarakan pendidikan bagi warga masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, sikap dan kecakapan hidup untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, berusaha mandiri dan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Terdapat beberapa jenis lembaga pendidikan yang menyediakan layanan pendidikan nonformal di Indonesia, yaitu:

1. Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal, dan Informal: adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional di bidang pendidikan luar sekolah. Lembaga ini mempunyai tugas melaksanakan pengkajian dan pengembangan program serta fasilitasi pengembangan sumberdaya pendidikan luar sekolah berdasarkan kebijakan Kementerian Pendidikan Nasional.
2. Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB): adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi di bidang pendidikan luar sekolah. BPKB mempunyai tugas untuk mengembangkan model program pendidikan luar sekolah sesuai dengan kebijakan Dinas Pendidikan Propinsi dan karakteristik propinsinya.
3. Sanggar Kegiatan Belajar (SKB): adalah unit pelaksana teknis Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di bidang pendidikan luar sekolah (nonformal). SKB secara umum mempunyai tugas membuat percontohan program pendidikan nonformal, mengembangkan bahan belajar muatan lokal sesuai dengan kebijakan dinas pendidikan kabupaten/kota dan potensi lokal setiap daerah.
4. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM): suatu lembaga milik masyarakat yang pengelolaannya menggunakan azas dari, oleh dan untuk masyarakat. PKBM ini merupakan wahana pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat sehingga mereka semakin mampu untuk memenuhi kebutuhan belajarnya sendiri. PKBM merupakan sumber informasi dan penyelenggaraan

berbagai kegiatan belajar pendidikan kecakapan hidup sebagai perwujudan pendidikan sepanjang hayat.

5. Lembaga PNF sejenis: adalah lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang di masyarakat, yang memberikan pelayanan Modul Manajemen Pendidikan Nonformal pendidikan nonformal berorientasi life skills/ keterampilan dan tidak tergolong ke dalam kategori-kategori di atas, seperti; LPTM, Organisasi Perempuan, LSM dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

## **BAB VII**

# **MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH**

(Evi Resti Dianita, M.Pd.I.)

### **A. Pengertian Madrasah**

“Madrasah Hebat Bermartabat”, sebuah slogan baru madrasah yang diusung oleh Kementerian Agama RI sejak tahun 2018. Slogan yang mengandung semangat yang menggambarkan visi dan cita-cita yang tinggi tentang perwujudan madrasah yang unggul, maju dan mempunyai daya saing. Hebat dan bermartabat mempunyai banyak indikator kualitas baik dari segi kelembagaan, tenaga pendidik dan kependidikan, maupun peserta didiknya. Kini madrasah semakin dilihat sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia dan untuk mewujudkannya harus diawali dengan mutu madrasah.

Secara bahasa, kata madrasah sebetulnya merupakan serapan dari bahasa arab yaitu *madrasatun* yang mempunyai arti sebuah tempat dilaksanakannya kegiatan belajar atau sekolah. Akar katanya adalah *darasa*, yang merupakan bentuk *fiil madhi* atau kata kerja lampau, yang artinya adalah ‘belajar’. Kemudian menurut Berkey, ‘madrasah’ secara etimologis juga terkait dengan istilah *midrash* yang ada dalam bahasa Ibrani. Istilah tersebut digunakan di Mesir pada Abad Pertengahan untuk merujuk pada berbagai institusi yang didedikasikan

untuk pembelajaran tradisional orang-orang Yahudi (Berkey, 1992).

Istilah madrasah bila diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris mempunyai makna sekolah atau tempat untuk belajar. Kadang-kadang pemaknaan terhadap madrasah juga mengalami konvergensi dan dapat dipahami pula dalam konteks yang mengacu pada suatu madzhab atau yurisprudensi atau merujuk pada suatu madzhab pemikiran tertentu. Di sisi lain madrasah juga mengacu pada sekolah sebagai suatu lembaga yang mempunyai bangunan atau gedung di mana suatu kegiatan pendidikan berlangsung (Hardaker & Sabki, 2019).

Dalam bahasa Arab modern, istilah *madrasah* secara umum memiliki arti lembaga pendidikan mulai dari jenjang prasekolah hingga sekolah tinggi. Sehingga biasanya setiap sekolah di beberapa negara Arab seperti Mesir sering disebut dengan madrasah. Oleh karena itu, kata benda ‘madrasah’ juga dapat berarti sekolah, perguruan tinggi atau akademi modern di mana terdapat pelajaran dan ceramah tentang berbagai mata pelajaran yang diberikan kepada siswa-siswanya (Moosa, 2015).

Meski secara bahasa makna kata madrasah mempunyai kemiripan dengan sekolah, namun secara praktis madrasah merupakan suatu entitas yang memiliki keunikan tersendiri yang membedakannya dengan jenis lembaga pendidikan lain. Madrasah mengkhususkan diri dalam studi teks-teks teologi dan hukum klasik serta tafsir tentang kitab suci Muslim, Alquran. Mereka memberi penekanan khusus pada

mempelajari kehidupan dan ajaran Nabi Islam, Muhammad, dan asyik dengan detail yang kompleks tentang bagaimana aturan dan moral harus mengatur perilaku publik dan pribadi sesuai dengan norma agama (Moosa, 2015).

Bila dari lihat dari segi proses terbentuknya lembaga pendidikan islam, menurut Asari, madrasah merupakan bentuk yang berada di tahap ketiga. Bentuk paling sederhana dalam sejarah lembaga pendidikan islam adalah masjid. Dulu lazim diselenggarakan kelompok-kelompok kajian yang membahas mengenai urusan agama yang bertempat di salah satu bagian dari masjid. Namun seiring waktu, berkembanglah bentuk lembaga di tahap kedua yaitu *masjid-khan*. Kemudian di urutan ketiga ialah madrasah. Madrasah merupakan institusi pendidikan formal yang kurikulumnya merupakan gabungan antara pengajaran ilmu agama islam sekaligus ilmu umum modern (Asari, 1994).

Madrasah yang paling dikenal di Timur Tengah adalah Al-Azhar yang terletak di Kairo, Mesir. Madrasah ini didirikan pada abad kesepuluh. Sedangkan di Irak ada pula yang terkenal yaitu madrasah An-Nizamiyyah yang terletak di Baghdad. Madrasah tersebut didirikan pada abad kesebelas (Rury & Tamura, 2019). Sedangkan madrasah pertama di Indonesia, adalah madrasah Adabiyah yang didirikan pada tahun 1915 oleh Syekh Abdullah Ahmad.

Sedangkan di Iran, benih-benih pendidikan modern diawali pada masa kerajaan Qajar pada tahun 1779-1925 (Rury & Tamura, 2019). Namun jauh sebelumnya, cikal bakal madrasah yang sederhana dibangun pada masa Dinasti Safawi,

di mana madrasah masih merupakan bagian dari kompleks masjid. Salah satu contohnya adalah madrasah Chahar Bagh yang dibangun pada periode 1706-1715. Fungsi madrasah hampir sama dengan maktab, bersifat privat dan merupakan pusatnya pendidikan islam. Kurikulum madrasah cukup bervariasi dan didesain untuk menyeimbangkan antara ilmu-ilmu keislaman mulai dari ilmu al-Qur'an, ilmu hadits, ilmu fikih, ilmu kedokteran, filsafat barat, tata bahasa dan sejarah Arab serta matematika dan fisika (Rury & Tamura, 2019).

## **B. Madrasah Dari Perspektif Historis**

Menurut al-Suyuthi, terminologi '*madrasah*' baru digunakan secara luas sejak abad ke-9. Sedangkan lembaga pendidikan yang mempunyai karakteristik sebagaimana madrasah yang dikenal saat ini muncul pertama kali di Nisapur, Iran, pada awal Abad ke-11. Sedangkan cikal bakal bentuk madrasah berciri Sunni yang pertama kalinya yang dibangun di Baghdad pada tahun 1067. Madrasah itu kemudian bernama madrasah Nizhamiyah, karena didirikan oleh seorang *wazir* atau perdana menteri yang bernama Nizham al-Mulk. Selain di Baghdad, ia juga mendirikan madrasah di berbagai daerah, seperti Basrah dan Isfahan. Seiring waktu, bermunculan madrasah-madrasah lain yang dibangun oleh para penguasa muslim (Azra, 2007).

George Makdisi menjelaskan teori madrasah merupakan hasil transformasi dari institusi sebelumnya yaitu masjid. Adapun proses perubahannya dapat dijelaskan sebagai berikut: a) tahap masjid, b) tahap *masjid-khan* (asrama di

dalam kompleks masjid) dan c) tahap madrasah (Makdisi, 1981). Pada awalnya, masjidlah pusatnya pengkajian ilmu-ilmu agama. Sumber utama materinya ialah Al-Qur'an dan Hadits. Kemudian lama-kelamaan peran masjid ini digantikan dengan *masjid khan*, yaitu satu tempat penginapan para musafir yang letaknya di dalam kompleks masjid. Tepat ini disediakan khusus bagi mereka yang menimba ilmu kepada seorang guru. Fungsi ini mirip dengan fungsi pondok atau asrama. Demikianlah seterusnya institusi pengkajian dan pembelajaran Al-Qur'an tersebut semakin mengalami perluasan dan pengembangan, baik dalam aspek kurikulum maupun model pembelajarannya. Namun karena pada dasarnya keduanya merupakan bagian dari masjid yang merupakan tempat ibadah sehingga dirasa tidak kondusif untuk melakukan aktivitas belajar dan dikhawatirkan dapat mengganggu ketenangan ibadah maka muncullah yang namanya madrasah.

Madrasah merupakan lembaga yang independen dan terlepas dari kontrol khalifah sultan, amir dan sebagainya. Pihak yang memegang kontrol atas pengelolaan dan kegiatan pendidikan sepenuhnya ialah pemberi wakaf. Madrasah Nizhamiyah merupakan salah satu contoh madrasah yang menerapkan sistem tersebut. Pengelolaannya terlepas dari kontrol pemerintah untuk menghindari campur tangan Khalifah.

Latar belakang sejarah pendidikan islam klasik yang demikian sangat dipengaruhi oleh corak pemikiran dan kepentingan politik saat itu, yang pada gilirannya menentukan bentuk pendidikan madrasah dan perkembangan corak ilmu

pengetahuan Islam di dalamnya. Pada perkembangannya, madrasah menjadi lembaga atau institusi pendidikan yang sekaligus sarana berkembangnya aliran mazhab selain bidang-bidang keilmuan tertentu.

Menurut Hardaker & Sabki, kemunculan madrasah merupakan respon terhadap isu-isu sosial, politik, budaya dan agama pada masa itu. Mereka muncul sebagai alternatif dari institusi yang ada dan seringkali melengkapi mereka (Hardaker & Sabki, 2019). Madrasah di Timur Tengah telah turut memainkan peran yang sangat penting dalam studi dan transmisi hukum Islam dan ilmu agama (Berkey, 1992).

Di Indonesia, pendidikan Islam memiliki sejarah yang cukup panjang dan telah memberikan kontribusinya bagi bangsa. Selain sebagai institusi pendidikan, madrasah juga menjadi basis perlawanan rakyat terhadap kolonialisme Belanda. Menurut Abuddin Nata, setidaknya terdapat enam poin kontribusi madrasah dalam pembangunan bangsa yakni sebagaimana berikut:

1. Madrasah berkontribusi dalam mendukung tercapainya pembangunan nasional dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat. Dengan posisi madrasah yang setara dengan sekolah formal lainnya menjadikan madrasah turut berperan dalam mendukung tercapainya wajib belajar sembilan tahun;
2. Madrasah berkontribusi dalam memberikan peluang yang lebih luas khususnya bagi anak Indonesia agar menempuh pendidikan yang lebih tinggi;

3. Madrasah turut berjasa dalam membantu masyarakat dari kalangan ekonomi menengah ke bawah untuk mengakses pendidikan yang baik;
4. Madrasah turut berandil dalam melahirkan kalangan elite muslim;
5. Madrasah berciri khas keislaman berperan dalam penanaman nilai moral dan akhlak dan pembinaan masyarakat dengan lebih baik dibandingkan sekolah umum;
6. Madrasah telah turut mengangkat martabat dan citra umat muslim secara keseluruhan sehingga menunjukkan bahwa umat islam mampu menyelenggarakan pendidikan yang unggul (Nata, 2012).

Namun, perjuangan dalam menentukan keberadaan Madrasah sebagai salah satu institusi yang diakui oleh pemerintah penuh dengan perjuangan panjang (Harun, 1990). Namun bentuk pengakuan terhadap sekolah-sekolah islam diawali oleh adanya pengesahan UU RI Tentang Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989. Ini merupakan undang-undang pertama yang secara eksplisit menyebutkan madrasah secara eksplisit dalam sistem pendidikan nasional. Sebelumnya telah diterbitkan peraturan tentang pendidikan yang pertama yaitu UU RI No. 4 Tahun 1950, namun di dalamnya tidak menyebutkan status sekolah islam secara eksplisit sebagai bagian dalam sistem pendidikan nasional. Alasan utama masuknya sekolah Islam dalam sistem pendidikan di Indonesia adalah peran penting dari islamisasi dalam sejarah panjang negara. Pendidikan islam telah berperan dalam pembangunan bangsa.

Pertimbangan ini kemudian menjadi landasan pemerintah untuk bertanggung jawab meningkatkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah tersebut tanpa mengubahnya menjadi sekolah sekuler. Selain itu, sudah menjadi konsensus bahwa sejumlah besar populasi muslim di Indonesia mendukung keberadaan lembaga pendidikan islam (Zuhdi, 2006).

Setelah kemerdekaan, pemerintah mempertahankan berbagai lembaga pendidikan bercirikan keislaman di bawah pengawasan Kementerian Agama Republik Indonesia. Sejak saat itu, negara terlibat dalam pembinaan dan pengawasan lembaga pendidikan Islam. Strategi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah Islam telah mencakup baik pengajaran non-agama yang diperluas, strukturisasi mata pelajaran melalui pengenalan kurikulum nasional dan transformasi sejumlah madrasah swasta menjadi madrasah negeri atau madrasah yang dikelola oleh negara. Hal ini kemudian mengubah situasi sosial dan politik yang terjadi setelah kemerdekaan dan meyakinkan sekolah-sekolah bercirikan islam tentang perlunya meninjau kembali program pendidikan yang dilaksanakan (Zuhdi, 2006).

### **C. Urgensi Manajemen Madrasah**

Manajemen pendidikan sebagai suatu kajian maupun praktik bersumber dari berbagai kaidah manajemen yang telah lebih dulu dipraktikkan dalam bidang industri salah satunya di Amerika Serikat. Pengembangan konsep manajemen dalam bidang pendidikan sebagian besar melibatkan model penerapan di bidang industri yang kemudian diaplikasikan

ke bidang pendidikan. Para ilmuwan dan praktisi manajemen mengeksplorasi model alternatif lain yang aplikatif yang diperoleh dari hasil observasi dan praktik di sekolah dan pendidikan tinggi. Menurut Hoyle, teori untuk pemahaman (*theory for understanding*) maupun teori untuk praktek (*theory for practice*) penting untuk dipertimbangkan oleh seorang manajer dalam bidang pendidikan selama itu relevan. Namun *theory for practice* mempunyai nilai yang lebih penting dibanding *theory for understanding*. Perlu diperhatikan pula bahwa relevansi teori di sini ialah soal apakah ia mengatur tentang praktik manajerial dan bermanfaat dalam menyelesaikan masalah yang ada di lembaga pendidikan (Hoyle, 1986). Berpijak pada pendapat tersebut, meskipun teori-teori manajemen pada dasarnya berasal dari luar bidang pendidikan, namun selama ia sesuai untuk diterapkan dalam rangka menyelesaikan problem dalam bidang pendidikan maka hal itu tidak masalah.

Saat ini, sistem pendidikan sedang dibangun di berbagai belahan dunia. Hal ini juga sejalan dengan upaya pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas hasil pendidikan guna meningkatkan daya saing dalam ekonomi global. Tenaga kerja yang berpendidikan tinggi lebih dipandang sebagai cara utama untuk mempromosikan fleksibilitas di era perubahan teknologi. Negara-negara maju pun saling bersaing dan berusaha untuk mempertahankan kekuatan ekonomi mereka dengan berinvestasi besar-besaran dalam bidang pendidikan untuk mempersiapkan pekerja dengan keterampilan dasar dan lanjutan. Kurangnya sumber daya yang diinvestasikan dalam sektor pendidikan berakibat pada melebarnya kesenjangan

antara negara-negara ekonomi maju dan dan negara ekonomi berkembang.

Restrukturisasi pendidikan salah satunya berupa desentralisasi kewenangan yang lebih besar kepada sekolah atau lembaga pendidikan untuk meningkatkan daya tanggap terhadap kebutuhan masyarakat lokal dalam konteks ekonomi global. Yang menjadi catatan di sini adalah perhatian terhadap unsur-unsur lokal. Meskipun tekanan ekonomi global dapat mendorong perubahan sistemik tersebut, sifat inovasi perlu tetap didasarkan pada tradisi dan unsur-unsur lokal masyarakat agar tujuan dapat tercapai dengan lebih efektif.

Madrasah dalam hal ini mempunyai potensi dalam rangka merespon tantangan global dengan cara-cara yang mengakomodir unsur-unsur lokal. Terlebih tantangan dan harapan besar yang dibebankan pada lembaga pendidikan telah menyebabkan perubahan yang cukup signifikan dalam segi sifat maupun skala akuntabilitas.

Dalam rangka hal inilah seorang manajer pendidikan, termasuk kepala madrasah, perlu membangun dan mempertahankan kerangka kerja dan proses kerja yang mengakui bahwa kepemimpinan dan keterampilan manajemen dibutuhkan di banyak titik dalam organisasi dan termasuk juga organisasi lembaga pendidikan islam.

Di samping itu yang juga perlu diperhatikan adalah kerja tim. Mempromosikan kerja tim dipastikan dapat membantu dalam pengembangan kemampuan keterampilan manajemen dan juga memberikan potensi membangun jaringan yang dapat mendukung manajer, guru, staf maupun siswa. Beberapa hal

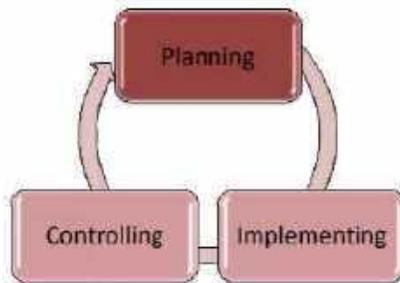
mendasar ini juga dalam rangka merespon banyaknya tuntutan terhadap lembaga pendidikan di abad dua puluh satu ini yang senantiasa semakin besar seiring waktu dan setiap lembaga pendidikan termasuk di antaranya madrasah perlu untuk selalu menemukan cara baru dalam memenuhi berbagai tantangan di abad kedua puluh satu tersebut. Dalam rangka itulah manajemen mempunyai peranan penting dalam pengelolaan madrasah. Dengan beberapa alasan yang telah dijabarkan di awal, maka manajemen menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam pengelolaan madrasah dalam rangka menjamin dan meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan.

#### **D. Proses Manajemen Dalam Pengelolaan Madrasah**

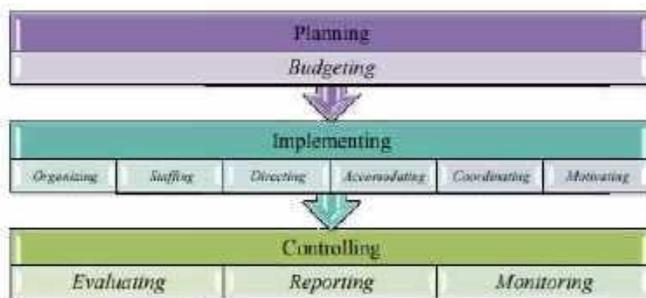
Manajemen itu sendiri pada hakikatnya merupakan proses yang di dalamnya melibatkan fungsi-fungsi yang saling berkaitan yang meliputi dalam merumuskan kebijakan merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kemudian mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki organisasi guna meraih tujuan dari kebijakan yang telah ditetapkan (Sundravalli, 2015). Oleh karenanya, proses penerapan manajemen di madrasah juga tak lain merupakan penerapan fungsi-fungsi yang saling terkait dalam teori manajemen dengan tidak melepaskan prinsip-prinsip dasar islam dalam waktu bersamaan.

Dalam proses manajemen di lembaga pendidikan ada beberapa tahapan yang harus dilaksanakan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Fattah, bahwa suatu proses dalam manajemen yang ideal setidaknya melibatkan beberapa fungsi

dasar manajemen yang harus dimanifestasikan di dalam diri seorang manajer dan *leader*, yaitu: a) fungsi perencanaan (*planning*); b) fungsi pengorganisasian (*organizing*); c) fungsi pimpinan (*leading*) dan d) fungsi pengawasan (*controlling*) (Fattah, 2001). Kemudian menurut Surya, proses lembaga manajemen pendidikan meliputi penerapan tiga fungsi dasar, yaitu kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan kontrol/pengendalian. Seorang manajer institusi pendidikan wajib menerapkan fungsi-fungsi tersebut agar tujuan dan sasaran organisasi pendidikan dapat tercapai (Surya, 2011). Adapun cara kerja ketiga fungsi tersebut digambarkan dalam diagram di bawah ini.



Gambar 1. Siklus Fungsi Manajemen Pendidikan (Surya, 2011)



Gambar 2. Fungsi-Fungsi Manajemen (Surya, 2011)

Dalam rangka menciptakan proses manajemen yang efektif di madrasah, perlu diperhatikan beberapa fungsi dasar manajemen sebagaimana disampaikan oleh beberapa ahli tersebut. Adapun penjelasan lebih rinci terkait fungsi dalam proses manajemen dijabarkan dalam poin-poin berikut ini:

### 1. Perencanaan/*Planning*

Tahap ini meliputi proses perumusan tujuan dan sasaran serta penentuan segala tindakan yang akan dilakukan. Perencanaan bersifat antisipatif dan menetapkan prioritas. Ini proaktif daripada pasif. Dalam kegiatan perencanaan juga digunakan pertanyaan-pertanyaan seperti apa yang akan dilakukan, kemudian kapan waktunya, di mana, siapa pelaksananya dan bagaimana kegiatan tersebut diselenggarakan.

Perencanaan pendidikan merupakan salah satu faktor bagi keberhasilan dan perbaikan mutu sekolah (Epstein, 2018). Penelitian Davies & Ellison yang fokus mengkaji tentang reformasi sistem pendidikan telah menemukan bahwa dalam dua dekade terakhir kegiatan perencanaan jangka pendek mengalami peningkatan. Di dalam perencanaan sekolah meliputi penetapan target yang bertujuan meningkatkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun perencanaan jangka pendek perlu dimasukkan ke dalam kerangka kerja perencanaan jangka panjang agar mendukung pengembangan strategis sekolah (Davies & Ellison, 2003).

Perencanaan mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai kemajuan sekolah. Berbagai riset menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan berfokus pada

pembentukan struktur yang dapat menopang perubahan di lembaga pendidikan, khususnya dalam rangka meningkatkan hasil belajar siswa dan pada saat yang sama juga membina kapasitas sekolah untuk mengelola perubahan (Stoll, 2009). Oleh karena itu, langkah pertama adalah memahami iklim dan struktur organisasi untuk membangun struktur manajemen itu dapat mempertahankan peningkatan kapasitas dan perubahan pendidikan. Konsentrasi analisis pada budaya, kondisi, dan strategi organisasi; mengajar dan praktik pembelajaran; dan kapasitas sekolah untuk pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah (Hopkins et al., 2014).

Perencanaan untuk perubahan kualitas berkonsentrasi pada peningkatan pada tiga hal tingkat organisasi, menghubungkan prioritas sekolah dengan kebutuhan yang sesuai untuk mencapainya. Di tingkat sekolah upaya terkonsentrasi pada kebijakan, terutama yang terkait dengan mobilisasi sumber daya dan strategi untuk pengembangan profesional mendukung peningkatan sekolah (Díez et al., 2020).

Perencanaan strategis kepala sekolah tampaknya penting dan memiliki pengaruh positif di sekolah perbaikan (Hoque et al., 2011). Perencanaan strategis yang paling berharga peran terkait dengan pengembangan rencana peningkatan sekolah, tetap mengikuti bekerja, mempromosikan visi dan misi, menyelenggarakan rapat, dan mengakui kesuksesan.

Selain itu, kepala sekolah memiliki peran sentral dalam pemerintahan sekolah. Sekolah pemimpin mengontrol mekanisme kunci dari sistem tata kelola pendidikan, mempromosikan otonomi. Sekolah otonom semacam itu

mengembangkan otoritas pengambilan keputusan di empat bidang terkait peningkatan sekolah; itu Yang pertama di mana prinsipnya menjalankan banyak otonomi anggaran sekolah dan lain-lain berupa kurikulum, pengajaran, dan penilaian. Selain itu, mereka mengatur waktu perubahan organisasi mengatur kalender dan jadwal, dan mereka memikul tanggung jawab mereka untuk pengembangan profesional staf, sehingga menjadi aktor penting dalam proses pengembangan kapasitas organisasi mereka sendiri (Fullan, 2010), (Díez et al., 2020).

Berikut adalah langkah-langkah dalam perencanaan yang dapat diterapkan di madrasah:



Gambar 3. Tahap-Tahap Dalam Perencanaan/*Planning*

## 2. Pengorganisasian/*Organizing*

Pengorganisasian ialah proses memetakan dan mengelola tugas-tugas individu dan kelompok dan memetakan pemanfaatan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaannya sehingga setiap tugas dapat terlaksana secara efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi. Sims mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah proses memastikan sumber daya manusia dan fisik yang diperlukan tersedia untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan organisasi (Sims, 2002). Pengorganisasian ditandai oleh ketersediaan unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Divisi pekerjaan atau spesialisasi, yaitu penugasan aktivitas kepada orang-orang yang berbeda dan ahli di bidangnya untuk meningkatkan efisiensi;
- b. Orientasi menuju tujuan, yaitu menyelaraskan tujuan setiap individu, baik pimpinan maupun karyawan dengan keseluruhan tujuan lembaga;
- c. Komposisi individu dan kelompok, artinya individu dikelompokkan ke dalam departemen-departemen tertentu, kemudian pekerjaannya dikoordinasikan dan diarahkan ke tujuan organisasi;
- d. Pembedaan fungsi, yaitu seluruh pekerjaan dibagi dan ditugaskan kepada seluruh individu sehingga tujuan organisasi tercapai. Sementara setiap individu melakukan tugas yang berbeda, masing-masing saling berkoordinasi dengan tugas anggota yang lain;

- e. Proses berkelanjutan: sekelompok orang dengan hubungan yang telah ditentukan satu sama lain bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan ini tidak berakhir begitu tugasnya selesai dan lengkap;
- f. Pendelegasian wewenang, yaitu terdapat tingkatan hierarkis yang dan rentang kendali ditentukan melalui hubungan formal;
- g. Membangun saluran komunikasi untuk pengambilan keputusan yang efektif, koordinatif, selain itu juga kontrol, pengawasan dan umpan balik, serta motivasi dan *problem solving*.

### 3. Pengarahan/*Directing*

Pengarahan secara sederhana ialah seni mempengaruhi individu lain dalam organisasi agar mereka bersedia turut serta berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap ini berfokus pada pengembangan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan kepercayaan diri, memberikan pedoman yang memadai untuk menyelesaikan tugas dan memotivasi setiap individu untuk mencapai tujuan bersama secara koordinatif.

Pengarahan adalah fungsi membimbing, menginspirasi, mengawasi dan menginstruksikan orang-orang menuju pencapaian tujuan organisasi (Shinde, 2018). Saitis & Saiti menyatakan bahwa di dalam fungsi *directing* terdapat unsur-unsur : a) *staffing*; b) pelatihan sistematis bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan; c) motivasi karyawan untuk meraih tujuan; d) *monitoring*; dan e) komunikasi antara manajer dan bawahan (Saitis & Saiti, 2018).

Pengarahan atau *directing* mirip dengan memimpin yang di dalamnya mencakup aktivitas memotivasi, mengoordinasikan dan mengintegrasikan individu dengan organisasi pendidikan untuk mendapatkan kerjasama mereka untuk mencapai tujuan. Pengarahan atau *directing* dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, di antaranya adalah menginisiasi tindakan bawahan, membimbing dan menginspirasi bawahan untuk bekerja, memotivasi untuk mencapai tujuan, mendukung stabilitas organisasi dan mengadaptasi perubahan.

Staffing

Systematic training

Motivation

#### 4. Pengendalian/*Controlling*

Pengendalian/*controlling* melibatkan pengukuran dan pemantauan kinerja sesuai dengan rencana dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Dalam tahap ini ditetapkan standar-standar kinerja berdasarkan tujuan, ukuran dan laporan kinerja aktual, kemudian dibandingkan antara keduanya dan dilakukan koreksi atau tindakan pencegahan seperlunya. Jadi pengendalian memastikan pencapaian tujuan yang ditetapkan, memantau sejauh mana pelaksanaan rencana yang ditetapkan dan memeriksa adanya dari rencana kemudian menghasilkan informasi yang akurat dan umpan balik yang diperlukan.

Shinde mengemukakan bahwa dalam fungsi pengendalian meliputi upaya memverifikasi apakah segala hal telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang digunakan. Pengendalian juga

memastikan bahwa pemanfaatan sumber daya organisasi berjalan efektif dan efisien guna mencapai tujuan serta mengukur penyimpangan kinerja aktual dari kinerja standar, menemukan penyebab penyimpangan tersebut kemudian membantu dalam mengambil tindakan korektif yang perlu (Shinde, 2018).

Pengendalian pada prinsipnya berfokus pada kesenjangan antara kinerja yang direncanakan dan yang sebenarnya. Praktik pengendalian di lembaga pendidikan salah satunya berkaitan dengan bidang anggaran kelembagaan (keuangan dalam hal pendapatan dan pengeluaran), perlengkapan kelembagaan (alat tulis dan perlengkapan material), perpustakaan (pemeliharaan dan peningkatan gradasi), proses belajar-mengajar, kedisiplinan (staf dan siswa) serta berbagai aspek lainnya dalam kelembagaan sekolah/madrasah.

#### 5. Evaluasi/*Evaluating*

Evaluasi/*evaluating* adalah proses mengukur dan menilai pencapaian tujuan sementara untuk memberikan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan guna menjadi dasar dalam perencanaan di masa yang akan datang. Evaluasi membantu menentukan keefektifan rencana untuk administrator dan pemangku kepentingan lainnya seperti guru, staf, siswa dan orang tua, serta masyarakat luas. Tahap ini sangat penting dalam rangka mendokumentasikan pencapaian tujuan yang telah diraih sekaligus untuk memberikan informasi kepada semua pihak pemangku kepentingan terkait hambatan dan tindakan korektif atau perbaikan. Dalam lingkungan pendidikan, evaluasi dapat difokuskan dalam bidang-bidang-

bidang seperti: tujuan dan sasaran lembaga, isi yang meliputi seleksi, validitas, relevansi dan kesesuaian, proses yang meliputi aktivitas guru, aktivitas murid, materi pembelajaran/ instruksional, metode pengajaran dan hasil yang meliputi penilaian dan umpan balik.

### **E. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan di Madrasah**

Menurut Junaidi, di antara prinsip-prinsip dalam manajemen pendidikan secara garis besar dapat dirumuskan dalam poin-poin berikut: a) prioritas terhadap tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja; b) koordinasi atas wewenang dan tanggung jawab; c) pelimpahan tanggung jawab kepada individu di sekolah sebaiknya disesuaikan dengan karakter dan kemampuan masing-masing; d) pemahaman tentang faktor-faktor psikologis manusia; dan e) relativitas nilai-nilai (Junaidi, 2017). Lantas, bagaimana manajemen pendidikan yang diterapkan di madrasah? Apakah terdapat perbedaan antara manajemen pendidikan pada umumnya dan manajemen pendidikan di madrasah?

Menurut Dimiyati, salah satu manfaat dan tujuan manajemen pendidikan islam ialah dalam rangka beribadah kepada Allah Swt serta menegakkan syariat islam (Dimiyati, 2019). Menurutnya, konsep manajemen pendidikan islam memiliki karakteristik dan prinsip-prinsip yang berbeda dari konsep manajemen pada umumnya. Hal ini karena ia merupakan hasil konvergensi dari teori-teori dan konsep manajemen umum dan nilai-nilai ajaran islam.

Konsep manajemen pendidikan islam sesungguhnya memberikan penegasan tentang distingsi praktik manajemen yang diterapkan di madrasah. Sebagai bagian dalam pendidikan islam, sudah sewajarnya pengelolaan madrasah dikembangkan dengan berdasar pada nilai-nilai islam di samping asas-asas dalam ilmu manajemen secara umum. Sedangkan pendidikan yang berasaskan islam sudah tentu dalam penyelenggaraannya menjadikan Al-Qur'an, Hadits serta semua peraturan perundang-undangan yang diberlakukan di Indonesia (Dimiyati, 2019) sebagai dasar dan landasan.

Alkrdem & Alqahtani, menyatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen pendidikan islam telah ditegaskan baik di dalam kitab suci al-Qur'an dan dikuatkan oleh hadits-hadits Nabi Saw. Adapun prinsip-prinsip yang dimaksud antara lain ialah: a) prinsip *syurá* atau konsultasi dan partisipasi, yaitu bahwa seorang manajer dan pemimpin harus melibatkan bawahannya dalam bekerja dan membangun tim kerja yang baik. Terutama dalam menyelesaikan suatu problem organisasi, pemimpin sebaiknya terampil dalam membangun komunikasi dan mendengar pendapat dari bawahan dan partnernya agar tidak terjadi authoritarianisme; b) prinsip ikhlas. Yaitu bahwa di dalam budaya kerja yang islami harus mempraktikkan nilai-nilai keikhlasan dan ketulusan agar nantinya dapat menumbuhkan kepercayaan dan integritas; c) prinsip *shidq* atau kejujuran. Yaitu bahwa suatu lembaga pendidikan, terlebih yang menerapkan asas nilai islam, wajib menjadi tempat bersemainya budaya kejujuran dan menjadi tonggak dalam internalisasi nilai kejujuran ke dalam diri

siswa. Dengan adanya kejujuran maka sumber daya yang ada tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi dan dapat tercipta rasa tanggung jawab dalam diri setiap individu dalam organisasi; d) prinsip *amanah* atau kepercayaan. Dengan terciptanya kepercayaan, semua tanggung jawab dan tugas dapat didelegasikan kepada orang-orang yang tepat dan nantinya tujuan organisasi akan dapat lebih mudah diraih; e) prinsip *taqwa*. Prinsip ini merupakan ciri yang membedakan antara manajemen yang islami dan yang bukan. Bahwa manajemen yang berlandaskan nilai-nilai islami tidak hanya berorientasi pada tujuan material-horizotal semata, akan tetapi juga menjadikan aspek spiritual-vertikal sebagai salah satu tujuan. Ketakwaan kepada Allah Swt harus menjadi spirit dalam mengelola lembaga pendidikan islam, demikian halnya madrasah (Alkrdem & Alqahtani, 2016; Rosdiarini, 2020).

Sedangkan menurut Hasan Langgulong, terdapat tujuh prinsip dalam manajemen pendidikan islam. Masing-masing meliputi keimanan dan akhlak mulia, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan distribusi tugas, berpegang teguh pada fungsi manajemen, hubungan dan pergaulan, serta keikhlasan (Langgulong, 2000). Beberapa di antara prinsip-prinsip tersebut dijabarkan dalam poin-poin berikut:

### **1. Keimanan dan Akhlak Mulia**

Kata iman secara etimologi memiliki makna kepercayaan, keyakinan, ketetapan hati, keteguhan batin dan keseimbangan batin. Bahkan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia juga didefinisikan sebagai keyakinan dan kepercayaan kepada Allah, nabi, kitab dan sebagainya (BPPB Kemendikbud RI,

2016). Sedangkan secara istilah iman ialah membenarkan dengan hati, mengikrarkan dengan lisan dan mengamalkan dengan anggota badan (Shulhan & Soim, 2013).

Sebuah pendapat mengatakan bahwa konsep iman berbeda-beda berdasarkan golongan dalam aliran ideologi di masa lalu. Menurut kelompok Mu'awiyah, iman ialah pengakuan terhadap Allah, malaikat-malaikatNya, rasul-rasulNya dan seterusnya. Sedangkan kelompok pendukung Ali menganggap bahwa iman itu bukan hanya dengan pengakuan tetapi juga perbuatan. Sedangkan Ahmad Ibn Hanbal menyatakan bahwa iman adalah meliputi ucapan maupun tindakan sekaligus (Baso, 2006).

Sedangkan akhlak secara bahasa adalah budi pekerti atau kelakuan (BPPB Kemendikbud RI, 2016). Adapun akhlak secara sederhana adalah perilaku yang tertanam di dalam diri seseorang yang ditunjukkan atau dilakukan secara spontan dan terus-menerus dalam waktu yang lama. Akhlak terdiri dari dua macam, yaitu akhlak mulia dan akhlak tercela. Seseorang yang perilakunya baik dan sesuai dengan nila-nilai dalam syariat dapat digolongkan berakhlak mulia.

Kusumastuti sebagaimana yang dikutip dari Ibn Miskawaih menyatakan bahwa akhlak ialah karakter seseorang. Ia bersifat alamiah namun masih dapat berubah seiring waktu, baik cepat maupun lambat, melalui disiplin serta ajaran-ajaran yang baik (Kusumastuti, 2020).

Kedua nilai baik keimanan maupun akhlak mulia merupakan ciri mendasar dalam pendidikan islam. Karena islam itu sendiri merupakan agama yang dibawa oleh Nabi

Muhammad Saw, utusan bagi seluruh alam semesta untuk menyempurnakan akhlak. Sebagaimana yang ditegaskan oleh al-Abrasyi bahwa di antara tujuan dari pendidikan islam ialah penanaman akhlak mulia dan persiapan untuk tujuan dunia sekaligus akhirat. Maka nilai-nilai keimanan dan akhlak mulia harus mewarnai dalam praktik penyelenggaraan pendidikan di madrasah, baik dalam segi manajerial dan administrasinya maupun dalam segi isi kurikulumnya (As-Syaibany, 1979).

## **2. Keadilan dan Persamaan**

Menurut Abuddin Nata, adil merupakan istilah yang sering digunakan untuk merujuk pada nilai persamaan atau sikap berada di tengah-tengah atas dua perkara (Nata, 2003). Di dalam al-Qur'an terdapat beberapa istilah yang bermakna adil, di antaranya adalah kata *al-'adl* dan *al-qisth*. Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Al-Ashfahani, bahwa keadilan dalam terminologi *al-qisth* artinya bagian atau yang dibagikan secara adil (Muhammad, n.d.). *Term* tersebut disebutkan di dalam al-Qur'an dengan berbagai perubahan katanya sejumlah 25 kali yang terbagi dalam 22 ayat dan 15 surat. Penyebutan dengan wazan *isim mashdar* berjumlah 15 kali, dalam wazan *isim tafdhil* berjumlah 2 kali, dalam wazan *fi'il mudhari'* berjumlah 2 kali, dalam wazan *fi'il amr* berjumlah 1 kali, dalam wazan *isim fa'il* sejumlah 5 kali, dalam wazan *fi'il tsulatsi* berjumlah 2 kali dan dalam wazan *fi'il mazid* sejumlah 3 kali (Al-Baqi, 1945).

Sedangkan menurut Quraish Shihab, kata adil mempunyai kesamaan makna dengan kata *al-qisth* dan *al-mizan* (Shihab, 2007). Ketiga istilah tersebut di atas sama-sama memberikan

makna nilai keadilan. Akan tetapi kata *al-'adl* lebih menunjukkan makna keadilan baik terhadap diri sendiri atau orang lain. Sedangkan kata *al-qisth* dipakai untuk makna nilai keadilan yang sama bagi kedua belah pihak sehingga masing-masing dapat menerima dan *ridha* dengan keputusan yang diambil.

Salah satu ayat yang di dalamnya terdapat bentuk derivasi dari *al-qisth* adalah ayat 9 dari Surah al-Hujurat sebagaimana berikut:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقْتُلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Dalam ayat tersebut Allah memerintahkan kepada orang beriman agar bersikap adil di dalam menyelesaikan pertikaian dan mendamaikan antara dua orang beriman yang sedang berperang. Adil yang dimaksud di sini adalah dalam menegakkan hukum kepada kedua orang tersebut dan tidak condong kepada salah satu pihak (At-Tabari, 1978). Keadilan menurut istilah sebagaimana disampaikan di atas lebih mencitrakan nilai keadilan yang seimbang bagi kedua pihak dan masing-masing yang diadili merasa lega dan puas. Atau dapat disimpulkan juga bahwa keadilan yang dimaksud bertujuan untuk menggambarkan suatu tindakan yang menjamin setiap pihak agar merasa senang dan rela hati.

### 3. Berpegang Pada Fungsi-Fungsi Manajemen

Sebagai upaya melaksanakan proses manajemen, maka madrasah harus berpegang teguh pada fungsi-fungsi dasar dalam ilmu manajemen. Beberapa ahli berbeda pendapat dalam merumuskan fungsi manajemen. Di antaranya adalah Henry Fayol (2010) yang mengatakan bahwa seorang manajer setidaknya melaksanakan lima macam fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasikan dan mengendalikan. Sedangkan Amsyah mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dalam manajemen apabila disebutkan secara runtut meliputi perencanaan, pengorganisasian, menyusun staf atau membagi tugas kepada orang-orang yang tepat, mengarahkan dan membimbing, serta mengawasi (Amsyah, 2005).

Ada pula yang merumuskan fungsi dasar dalam manajemen yang dikenal secara umum dengan POAC yang meliputi empat hal yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (Aditama, 2020). Namun yang terpenting dalam hal ini ialah bagaimana agar madrasah, di dalam mengelola segala unsur sumber dayanya, senantiasa berpegang teguh pada fungsi-fungsi manajemen yang dapat diadaptasi dari teori berbagai ahli di bidang manajemen. Hal ini penting agar organisasi madrasah dalam berjalan secara optimal dan akhirnya meraih tujuan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan lembaga pendidikan yang tidak konsisten dalam melaksanakan fungsi manajemen dapat menghambat kinerja organisasi dan bisa jadi akan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Contohnya saja dalam aspek pengelolaan SDM, tanpa melalui

fungsi manajemen tentu sulit bagi organisasi untuk meraih keseimbangan internal dan pada akhirnya organisasi tidak akan berjalan secara efektif.

#### **4. Hubungan dan Pergaulan**

Salah satu unsur yang turut menjadi bagian di dalam praktik manajemen ialah *networking* dan *relationship*. Di dalamnya dibutuhkan kerja sama tim yang baik dan pembangunan budaya kerja yang baik antarpersonel. Menurut Daryanto yang dikutip oleh Pananrangi, di dalam manajemen pendidikan itu sendiri terdapat proses yang sinergis yang di antaranya ialah pengarahan dan pengintegrasian segala unsur yang ada baik personal, spiritual dan materil (Pananrangi, 2017). Yang perlu menjadi catatan di sini ialah bahwa manajemen digerakkan oleh unsur personal, yaitu *man/manusia*. Untuk itulah dibutuhkan terciptanya pergaulan dan hubungan yang harmonis dan solid antarindividu di madrasah agar tercipta *relationship* yang solid pula.

Dalam islam terdapat konsep *ukhuwah insaniyah*, yaitu persaudaraan sesama manusia, di samping *ukhuwah islamiyah* (persaudaraan sesama muslim) dan *ukhuwah wathaniyah* (persaudaraan kebangsaan). Konsep *ukhuwah insaniyah* berangkat dari adanya prinsip persaudaraan yang hakiki dan rasa kemanusiaan secara universal. Yakni bahwa pada hakikatnya semua manusia itu bersaudara. Di dalam al-Qur'an terdapat firman Allah Swt yang memerintahkan agar sesama manusia saling mengenal dan memperkuat dan memperkuat persaudaraan di antaranya, yakni dalam surah al-Hujurat ayat 11 sebagaimana berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللُّغَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Ayat tersebut melarang manusia mengejek, menghina dan mencemooh orang lain. Boleh jadi orang yang dihina dan dicemooh itu lebih baik serta lebih mulia di sisi Allah Swt daripada orang yang menghina dan mencemooh (Afif & Bahary, 2020; Ar-Rifa'i, 2000). Dalam ayat tersebut digunakan kata ganti orang jamak yang artinya larangan tersebut tertuju baik kepada kaum laki-laki maupun perempuan. Di samping keharusan menjaga hubungan baik dengan Tuhan, kita juga harus menjaga hubungan yang baik dengan sesama. Hal ini dapat ditunjukkan dengan saling menasihati, saling peduli kepada sesamanya, saling menolong yang membutuhkan dan sebagainya (Shulhan & Soim, 2013).

## 5. Keikhlasan

Ikhlas artinya tulus, *ridha* dan rela hati. Nilai keikhlasan merupakan salah satu nilai yang diajarkan dalam agama islam sebagai dasar terbentuknya sikap ketulusan dalam bekerja. Tanpa mempunyai keikhlasan, mustahil seseorang akan ikhlas dan tulus dalam bekerja (Fathurrohman, 2015). Dengan keikhlasan seseorang bekerja dan mengabdikan dirinya dalam rangka untuk meraih ridha Allah Swt semata dan dalam rangka beribadah kepadaNya. Dan hanya dengan keikhlasan hati manusia dimurnikan dari berbagai niat buruk dan prasangka.

Demikian halnya dalam urusan manajerial madrasah, nilai keikhlasan dapat menjadi motivasi yang paling kuat untuk menggerakkan setiap pihak untuk berkontribusi positif dan melaksanakan tugas dengan tuntas. Seseorang yang ikhlas dalam bekerja tentu akan berbeda dengan yang tidak ikhlas dalam bekerja. Karena segala sesuatu yang dilakukannya tidak didasari oleh kepentingan meraih keuntungan pribadi saja tapi juga untuk meraih ridho Allah.

Berdasarkan argumentasi di atas, penerapan prinsip-prinsip manajemen pendidikan *ala* islam di lembaga pendidikan islam, termasuk salah satunya ialah madrasah, perlu lebih diperhatikan lagi. Hal ini sudah sewajarnya mengingat madrasah notabenehnya merupakan sekolah yang menjadikan dasar-dasar agama islam dan nilai-nilai keislaman sebagai salah satu cita dan tujuan yang menjelma dalam komponen kurikulumnya. Ini penting bagi seorang manajer madrasah agar tidak terjadi hal sebagaimana yang diungkapkan oleh Alkrdem & Alqahtani dalam hasil studinya yang menemukan bahwa terdapat ketidakcocokan antara atribut kepemimpinan kepala sekolah dengan hampir semua standar islam. Menurutnya, sekolah harus merevisi proses perekrutan SDM-nya untuk memastikan seluruh anggotanya bekerja sesuai dengan standar-standar islam (Alkrdem & Alqahtani, 2016).

Untuk menjadikan pendidikan islam yang lebih optimal dalam mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam praktik penyelenggaraan pendidikan, perlu pengembangan filosofi pendidikan yang baru yang terdefinisi dengan lebih baik dan integratif. Lembaga-lembaga pendidikan islam juga perlu

mengadakan konferensi pendidikan untuk membahas laporan-laporan dan hasil riset yang berkaitan dengan pendidikan dan manajemen dalam rangka menyongsong globalisasi manajemen. Selain itu, penting juga untuk mengadopsi standar dan nilai-nilai islam universal dalam menghadapi standar dan nilai-nilai pendidikan global selain berupaya mencapai pendidikan yang berkualitas.



## **BAB VIII**

# **MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN PESANTREN**

(Rabi'ah, M.Pd.I.)

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *manage* (bahasa inggris) atau *manus* (bahasa latin) yang berarti memimpin, menangani, mengatur, dan atau membimbing. *Management is the art of getting a job done through other people*, berarti manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Goode, 1973: 5). Adapun secara terminologi, manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan juga pengawasan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian itu, pada umumnya orang membicarakan manajemen berisi tindakan POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling).

Manajemen lebih dari sekedar POAC saja. Lebih jauh lagi, dalam manajemen pendidikan, manajemen membicarakan bagaimana sekolah ataupun lembaga pendidikan lainnya sebagai organisasi pembelajar yang meliputi komunikasi dan interaksi manusia serta bagaimana membuat keputusan dan menghadapi perubahan serta mengelola informasi dan teknologi (A. Razik & D. Swanson, 2001: vi-ix). Manajemen yang baik berarti pengelolaan yang baik dan sungguh-sungguh

untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan, termasuk lembaga pendidikan pesantren.

Lembaga pendidikan pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang *indigenous* tumbuh dan berkembang di Nusantara khususnya pulau Jawa sebagai tempat cikal bakalanya. Salah satu kelemahan dalam pendidikan pesantren adalah manajemen. Mulai dari SDM, keuangan, pengorganisasian, dan kepemimpinan adalah problem-problem yang termasuk dalam aspek manajemen pesantren yang harus dibenahi jika pesantren ingin tetap bertahan dalam segala tantangan dan tuntutan zaman.

Dalam hal ini perlu dikaji bagaimana manajemen dalam sebuah lembaga pendidikan pesantren tersebut. Adapun fungsi manajerial pada lembaga pendidikan pesantren ialah:

1. Menjadi dasar bagi penentuan sasaran, strategi, kebijakan, dan langkah-langkah operasional organisasi pesantren
2. Untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi pelaksana
3. Untuk dijadikan standar evaluasi/pengawasan terhadap pelaksanaan rencana organisasi. (Halim et al., 2005: 73)

Keunikan pesantren tentunya juga memerlukan manajemen yang mampu berkontribusi bagi kemajuan dan pengembangan pesantren. Pengelolaan yang sungguh-sungguh meliputi aturan, organisasi, kurikulum, evaluasi, guru-guru, peran serta masyarakat dan keuangan lembaga pendidikan pesantren.

Adapun yang akan dijadikan fokus pembahasan pada bagian ini terutama meliputi azas-azas manajemen

pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Goode, azas manajemen dapat dikategorikan menjadi tiga bidang kegiatan yaitu merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan (Goode, 1973: 5). Dengan pengkategorian demikian akan lebih mudah dipahami dan dibangun untuk mengembangkan konsep pengelolaan lembaga pendidikan pesantren meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan.

### **A. Pengertian Pesantren**

Pesantren berasal dari kata *santri*, yang dengan awalan pe- dan akhiran-an berarti tempat tinggal santri. Istilah *santri* yang berasal dari bahasa tamil, yang berarti guru mengaji. *Shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu, atau seseorang yang ahli shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan (Dhofier, 1980, 18). Sementara Ziemek mengatakan bahwa pesantren merupakan pusat pendidikan Islam tradisional, ikatan kata “sant” yang berarti manusia baik dihubungkan dengan kata “tra” yang berarti suka menolong, sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik (Ziemek, 1986: 99). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam (*tafaqquh fi al dîn*) dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.

Penyelenggaraan lembaga pendidikan pesantren berbentuk asrama yang merupakan komunitas tersendiri di bawah

pimpinan kiai atau ulama dibantu oleh seorang atau beberapa orang ulama dan atau para ustadz yang hidup bersama di tengah-tengah para santri dengan masjid atau surau sebagai pusat kegiatan belajar mengajar serta pondok-pondok sebagai tempat tinggal para santri. Selama 24 jam, dari masa ke masa mereka hidup kolektif antara kyai, ustadz, santri, dan para pengasuh pesantren lainnya, sebagai satu keluarga besar (Mastuhu, 1994).

Elemen-elemen Pesantren menurut Zamakhsyari Dhofier (Dhofier, 1980) terdiri dari pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab klasik, santri, dan kyai. Adapun mastuhu melihat unsur-unsur sistem pendidikan dalam pesantren dikelompokkan ke dalam 3 kelompok (Mastuhu, 1994: 25), yakni:

1. Aktor atau pelaku yaitu kyai, ustadz, santri, dan pengurus. Kyai adalah tokoh kunci yang menentukan corak kehidupan pesantren. Semua warga pesantren tunduk kepada kyai. Mereka berusaha keras menjalankan semua perintahnya dan menjauhi larangannya serta menjaga agar jangan sampai melakukan hal-hal yang sekiranya tidak direstui kyai, sebaliknya mereka berusaha selalu melakukan hal-hal yang sekiranya direstui kyai (Mastuhu, 1994: 58). Kyai berfungsi sebagai ulama, artinya ia menguasai pengetahuan dalam tata masyarakat Islam dan menafsirkan peraturan-peraturan dalam hukum agama (Ziemek, 1986: 132).
2. Sarana perangkat keras seperti masjid, rumah kyai, rumah dan asrama ustadz, pondok atau asrama santri, gedung sekolah, madrasah, tanah untuk lapangan

olahraga, pertanian atau peternakan, empang, makam, dan lain sebagainya yang bersifat fisik. Pesantren sering kali merupakan sebuah kompleks yang terpisah dengan kehidupan lingkungannya, biasanya dibatasi dengan pagar. Lahan pertanian, dan perkebunan sering kali merupakan hibah atau wakaf yaitu pemberian dari masyarakat untuk tujuan-tujuan agama (Ziemek, 1986: 101). Masyarakat menganggap jika mereka membantu pesantren maka sama dengan membantu agama, karena itu bernilai ibadah. Falsafah yang demikian itu dinamakan *theosentric*.

3. Sarana perangkat lunak seperti tujuan, kurikulum, kitab kuning, tata tertib, norma dan nilai, ajaran, cara pengajaran, keterampilan, pendidikan, dan lain-lain yang bersifat nonfisik atau abstrak.

Kelengkapan elemen-elemen maupun unsur-unsur tersebut berbeda-beda di antara pesantren yang satu dengan yang lainnya. Ada pesantren yang memiliki secara lengkap dan merupakan pesantren besar dari segi ukuran pondok, masjid, asrama, dan santrinya. Ada juga pesantren yang belum memiliki ketiga unsur tersebut secara lengkap dan masih merupakan pesantren kecil. Adakalanya termasuk diberi nama “pesantren” oleh masyarakat, suatu lembaga pendidikan di pelosok pedesaan yang di sana mengajarkan baca tulis Al Qur’an pada santri yang masih kanak-kanak, tidak memiliki kyai, hanya ustadz yang mengajar baca tulis Al Qur’an, sehingga fungsinya sama dengan TPA atau Taman Pendidikan Al Qur’an.

Adapun tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW (mengikuti sunnah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia (Mastuhu, 1994: 56). Dengan demikian jelaslah bahwa keberadaan lembaga pendidikan pesantren berkaitan erat dengan nilai-nilai mulia ajaran agama Islam tanpa ada motif ekonomi dan keinginan duniawi.

Dengan adanya manajemen diharapkan dapat mengelola elemen-elemen atau unsur-unsur pesantren untuk dapat mencapai tujuan lembaga pendidikan pesantren tersebut.

## **B. Perencanaan dalam Pendidikan Pesantren**

Salah satu perkembangan lingkungan yang telah menimbulkan kritik atas teori manajemen tradisional adalah makin meningkatnya pertumbuhan, baik jumlah dan ukuran serta kompleksitas organisasi dan hubungannya dengan lingkungan. Perencanaan dan perubahan merupakan kendala berat bagi teori manajemen tradisional. Teori tradisional ternyata tidak efektif dalam menawarkan konsep dan teknik bagi manajemen informasi, dan teknologi pemrosesan informasi

(Winardi, 2005: 79). Beranjak pada pendapat tersebut, agaknya pengelolaan lembaga pendidikan pesantren secara tradisional sudah seharusnya mulai dibenahi, kalau tidak mungkin harus ditinggalkan. Mengingat pesantren memiliki tradisi yang khas dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya misalkan dari segi falsafah, nilai, kepemimpinan, dan organisasinya. Pergeseran manajemen tradisional ke manajemen profesional dalam lembaga pendidikan pesantren tidaklah mudah.

Perencanaan merupakan elemen paling penting dari manajemen. Perencanaan hendaknya mengisi sebagian besar waktu yang dialokasikan untuk kegiatan manajemen. Perencanaan merupakan faktor penentu di mana menentukan posisi suatu organisasi, kemana arah pengembangannya, dan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.

Proses perencanaan secara formal ini dapat meningkatkan komitmen orang-orang yang membentuk organisasi serta mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan yang diperlukan bagi organisasi (Goode, 1973: 5). Oleh karenanya, perencanaan dalam lembaga pendidikan pesantren merupakan titik tolak bagi pembenahan manajemen pesantren. Di mana selama ini yang berlaku umumnya adalah kyai sebagai penentu keputusan.

Secara sederhana *planning* (perencanaan) berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas. *Planning* yang baik tentu tidak keluar dari konstitusi atau hukum yang berlaku dan dirumuskan sesuai dengan kebutuhan yang akan dicapai (Yaqin, 2011: 9-10). *Planning* memiliki rumus

yang dikemukakan oleh Goode, yaitu *objectives*, *procedur*, dan *responsibilities* (Goode, 1973: 20). Tiga rumus tersebut paralel dengan yang disampaikan oleh Husnul yakin mengutip pendapat Handoko, 1995: 23 bahwa dengan sebuah perencanaan memungkinkan:

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih
3. Kemajuan terus dapat dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan (Yaqin, 2011: 9)

Perencanaan terdiri atas beberapa tahapan, yaitu *situation analysis*, *objective*, *strategy*, and *action plan* (Goode, 1973: 42-44)

*Situation analysis* pada lembaga pendidikan pesantren dilakukan dengan analisis SWOT (*Strongness*, *Weakness*, *Oppurtinities*, *Threatness*) yaitu mengenali apa yang menjadi kekuatan, kelemahan dalam pesantren, dan mengenali bagaimana peluang dan tantangan lingkungan bagi kelangsungan hidup pesantren.

*Objective* berkisar pada perencanaan tentang tujuan apa yang hendak dicapai oleh pesantren. Jika pesantren ingin memelihara komponen-komponen terpenting dari identitasnya sebagai lembaga pendidikan untuk menghasilkan pemimpin

masyarakat muslim, pemeliharaan sistem nilai dan tradisi Islam, maka pesantren harus mampu menjawab tantangan dari lingkungan.

*Strategy* yaitu cara yang dapat dilakukan oleh pesantren untuk menjawab tantangan.

*Action Plan* merupakan yang terpenting dari tahapan perencanaan yaitu melaksanakan rencana yang telah dibuat. Kesulitan dalam melakukan perencanaan:

1. Kesulitan untuk memulai
2. Tidak cukup memahami kebutuhan masyarakat saat ini
3. Kurangnya pemahaman tentang strategi
4. Kegagalan untuk menyediakan sistem yang mengintegrasikan tujuan lembaga dengan individu-individu.

### **C. Pengorganisasian dalam Pendidikan Pesantren**

Organizing atau dalam istilah lain *structuration* merupakan bentuk metakomunikasi sebuah organisasi dapat mengatasi kebutuhan dan polanya. Structuration dapat terjadi pada tiga tempat:

1. *The site of conception* yaitu tempat dimana keputusan kelompok dibuat, mengenai apa yang akan terjadi dalam sebuah organisasi
2. *The site of implementation* yaitu tempat penetapan dan penyebaran keputusan tentang apa yang akan terjadi di dalam organisasi berlangsung

3. *The site of reception* yaitu tempat penerimaan, pokok-pokok dimana anggota organisasi bertindak sesuai dengan keputusan yang telah dibuat.

Meskipun itu, siapapun dalam organisasi dapat berpartisipasi dalam komunikasi di salah satu dari tiga tempat, strukturasi cenderung khusus, misalkan administrator umumnya terlibat pada *site conception*, pada tempat ini, para administrator memiliki paling banyak kesempatan untuk melayani sebagai pemimpin dengan menetapkan sarana untuk memengaruhi komitmen staf dan siswa. Melalui pembentukan saluran komite, forum, pekerjaan dll dengan cara itu administrator telah memimpin mereka untuk mengikuti sebuah contoh *multidirectional communication* (A. Razik & D. Swanson, 2001: 139)

*Organizing* bisa diartikan sebagai pengelompokan dan pengaturan orang untuk digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan. Dalam pendidikan, *organizing* merupakan faktor yang sangat menentukan dan erat kaitannya dengan perencanaan yang telah menjadi patokan, di dalam menggerakkan orang-orang guna mencapai tujuan. Karena kelompok itu sendiri terdiri dari beberapa orang yang bekerja sesuai bidang keahlian dan profesinya masing-masing, maka kerja sama yang terpadu antara semua itu merupakan suatu kenbiscayaan. (Yaqin, 2011: 11)

Struktur organisasi diasumsikan untuk memengaruhi perilaku individu yang memegang peranan tertentu dalam organisasi (Bush, 1995: 42). Lembaga pendidikan pesantren hendaknya sama dengan lembaga pendidikan lainnya yang

dikelola oleh para profesional, bergantung pada keputusan yang dibuat oleh individu dan kelompok sejenisnya. Penilaian profesional didasarkan pada keahlian individu sama seperti pada proses rasional yang dikondisikan oleh buku peraturan (Bush, 1995: 46).

Pengorganisasian harus dilakukan koordinasi yaitu tindakan yang diambil oleh seorang manajer dalam kegiatan untuk mendapatkan kepastian dari perbedaan macam-macam pekerjaan atau macam-macam orang bekerja. Hal ini dilakukan agar dapat menciptakan keadaan yang harmonis dan seimbang dalam mencapai hasil yang diharapkan. (Yaqin, 2011: 13)

Pembicaraan tentang organisasi pesantren di sini meliputi status kelembagaan dan struktur organisasi. Status kelembagaan pesantren dibagi menjadi 2 golongan yaitu sebagai milik pribadi dan milik institusi. Perbedaan status kelembagaan itu sangat penting artinya jika dikaitkan dengan perspektif pembinaan dan pengembangan pesantren dalam struktur relevansinya dengan pengembangan sistem pendidikan nasional. Masing-masing status memiliki kelebihan dan kekurangan (Mastuhu, 1994: 73).

Kelebihan pesantren dengan status pribadi antara lain ialah mereka memiliki kebebasan menentukan jalan hidupnya sendiri dan bebas merencanakan pola pengembangannya. Tetapi mereka juga memiliki kelemahan antara lain ialah sangat tergantung pada kemauan dan kemampuan perorangan yang sering kali kurang berbobot dan kurang konsisten dalam melaksanakan kebijakan, karena tidak terstruktur dalam suatu pola yang dapat memberikan masukan-masukan yang kaya

dan beragam dalam suatu tatanan yang sistematis dengan ukuran yang objektif, sehingga dapat dikontrol dan dievaluasi kemajuan dan kemundurannya. Di samping itu umur pesantren dengan status milik pribadi tergantung pada umur pemiliknya yang biasanya lebih pendek daripada institusi (Mastuhu, 1994: 73).

Kelebihan status pesantren dengan status milik institusi antara lain adalah tidak tergantung pada perorangan, tetapi tergantung pada institusi lengkap dengan mekanisme sistemnya, sehingga dapat dikontrol dan dievaluasi kemajuan serta kemundurannya dengan menggunakan tolak ukur yang objektif. Sedangkan kelemahannya antara lain ialah adanya kemungkinan terbelenggu dengan aturan-aturan birokrasi sehingga tidak lincah dalam mengambil keputusan yang dapat menghambat kemajuan (Mastuhu, 1994: 73).

Namun, secara keseluruhan, baik pesantren dengan status milik pribadi maupun milik institusi, kyai tetap merupakan tokoh kunci, dan keturunannya memiliki peluang terbesar untuk menjadi penggantinya (Mastuhu, 1994: 73)

Setiap pesantren memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri yang berbeda satu sama lainnya bergantung dengan kebutuhannya (Mastuhu, 1994: 73). Mastuhu mengemukakan ciri-ciri umum struktur organisasi pesantren sebagai berikut:

1. Pada dasarnya struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agamadengan kebenaran relative. Sayap 1 penjaga nilai kebenaran absolut,

dan sayap 2 penjaga nilai kebenaran relative. Sayap 2 bertanggung jawab pada pengamalan nilai kebenaran absolut baik di dalam maupun di luar pesantren, sedangkan sayap 1 bertanggung jawab pada kebenaran atas kemurnian ajaran agama

2. Sayap 1 mempunyai supremasi terhadap sayap 2, oleh karenanya, sayap 2 tidak boleh bertentangan dengan sayap 1, apalagi kalau sampai melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar ajaran agama. Sayap 1 merupakan sumber informasi dan konfirmasi bagi sayap 2 dalam melakukan tugasnya sehari-hari. Ajaran kyai, ustadz, dan kitab-kitab agama yang diajarkan di pesantren diyakini memiliki kebenaran absolut oleh santri, dan oleh karena itu tidak perlu dipertanyakan lagi kebenarannya hanya perlu dipahami maksudnya
3. Sayap 1 dijaga oleh kyai utama dengan dibantu oleh kyai-kyai dan ustadz yang telah dinilai kemampuan ilmu agamanya oleh kyai utama. Sayap 2 dijaga oleh kyai-kyai muda, ustadz, dan santri. Semua kerja sayap 2, bahkan semua perilaku warga pesantren, harus memperoleh restu kyai utama, atau setidaknya-tidaknya diperbolehkan atau tidak dilarang oleh kyai utama
4. Kyai utama merupakan pimpinan spiritual dan tokoh kunci pesantren. Kedudukan, kewenangan, dan kekuasaannya amat kuat. Hubungan antarsantri, dan antara santri dan pimpinan (kyai, ustadz, dan pengurus) bersifat kekeluargaan dan penuh hormat. Ketundukan dan kepatuhan santri terhadap pimpinan, terutama pada

kyai sangatlah luar biasa. Bagi segenap warga pesantren terutama santri, menghargai kyai adalah kewajiban moral. Ada 3 kata kunci yang melandasi hubungan mereka yaitu berkah, ikhlas, dan ibadah. Artinya santri dan bahkan seluruh anggota pesantren memandang seluruh perbuatannya sebagai ibadah kepada Allah SWT, oleh karena itu hal tersebut harus dilakukan dengan penuh keikhlasan, dan dalam rangka memperoleh berkah kyai.

5. Pembagian kerja antarunit-unit kerja seringkali kurang tajam dan banyak kesamaan. Misalnya antara unit yang mengurus pendidikan dan pengajaran dengan unit yang mengurus pengajian, kehumasan, kemasyarakatan, kesejahteraan santri, dan sebagainya seringkali mempunyai tugas yang sama. Seperti sama-sama mempunyai program mengadakan pengajian, mengerahkan santri untuk kerja bakti membersihkan pesantren, memperbaiki jalan-jalan ke pesantren, memperbaiki kamar mandi. Namun tidak terdapat konflik di antara unit kerja yang dimaksud, karena senuanya bersifat kekeluargaan dan lebih menekankan pada pentingnya *human oriented* dibandingkan dengan *target oriented* (Mastuhu, 1994: 78)
6. Gaya kerja dalam struktur organisasi pesantren pada umumnya masih mengikuti hubungan kerja yang bersifat *co-acting* bahwa setiap unit bertanggung jawab pada atasan secara langsung dan masing-masing unit bekerja sendiri-sendiri. Adapun pada sebagian pesantren mulai mengikuti hubungan kerja yang bersifat *inter-acting* karena menyesuaikan dengan tantangan kerja yang semakin

kompleks dan karenanya semakin dibutuhkan hubungan kerja antar unit yang semakin saling ketergantungan satu sama lain. Keberhasilan diperoleh setiap unit bergantung pada keberhasilan unit yang lainnya (Mastuhu, 1994: 86).

Pada pesantren yang lebih modern, *job description* atau pembagian kerja dari masing-masing unit tampak lebih jelas dan resmi sebagaimana layaknya pembagian kerja menurut unit sekolah formal pada umumnya. Individu yang bertugas mendapatkan SK (Surat Keputusan) dari yayasan pondok dan mendapatkan gaji atas tugas tersebut. Sangat berbeda dengan manajemen tradisional yang mengandalkan penunjukan dan penugasan langsung dari kyai.

#### **D. Kepemimpinan dalam Pendidikan Pesantren**

Organisasi memerlukan para pemimpin yang dapat memberikan tujuan dan arahan yang *persuasive* dan bertahan lama, yang berakar kuat pada nilai-nilai dan spirit. Para pemimpin harus memiliki pertimbangan yang mendalam, aktif, dan memiliki kepercayaan pada para bawahannya untuk menciptakan dan mempertahankan keseimbangan antara nilai-nilai inti dan strategis yang fleksibel (A. Razik & D. Swanson, 2001: 370).

Semua pimpinan lembaga pendidikan termasuk pesantren bertanggung jawab untuk melakukan perubahan manajemen ke arah yang lebih efektif. Hal itu dapat dilakukan dengan mengandalkan peranan para manager dalam mengambil keputusan efektif sehingga dapat berimplikasi terhadap pembuatan visi, misi, tujuan, serta sasaran serta kebijakan

dalam suatu formulasi manajemen strategik lembaga pendidikan Islam yang dijalankan dengan penuh komitmen terhadap pencapaian kualitas (Syafaruddin, 2005: 9)

Visi bagaimanapun harus dikembangkan, harus meresap ke dalam organisasi, tertanam dalam struktur, proses, dan perilakunya sehingga membentuk operasinya dan setiap keputusan yang dibuat, visioner merupakan cara yang fleksibel dalam menghadapi dunia yang tak pasti sehingga ketika terjadi hal yang terduga, organisasi dapat belajar dan beradaptasi (A. Razik & D. Swanson, 2001: 382)

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Antara memimpin dan mengelola (Bush, 2007: 392). Kepemimpinan dikaitkan dengan perubahan sedangkan manajemen dikaitkan dengan aktivitas pemeliharaan ((Bush, 2008: 4). Seorang pemimpin informal (para tokoh masyarakat, ulama) bisa saja menjadi pemimpin tanpa menjadi manager, sebaliknya seorang manjer tidak mesti menjadi pemimpin. Dengan demikian, pemimpin dan manajer tidak menjadi satu kesatuan yang paralel. Manajer sangat memerhatikan bagaimana suatu diselesaikan, dan mereka berusaha untuk membuat semua orang dapat melakukannya dengan lebih baik. Para pemimpin sangat memerhatikan apa arti berbagai hal bagi orang-orang dan berusaha agar orang-orang menyepakati hal-hal terpenting yang harus dilakukan (Juhaidi, 2019: 15)

Husnul Yaqin menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan suatu kemampuan dan proses memengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan

pengembangan ilmu pendidikan dan pengajaran, supaya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dapat lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran (Yaqin, 2011: 145).

Kepemimpinan dalam pesantren memiliki kekhasan tersendiri. Kepemimpinan dalam pesantren menimbulkan sosok yang diromantiskan, emosional, dan gambaran yang berani untuk banyak orang ((Rivai & Murni, 2009: 272). Pimpinan pesantren memandang bahwa kunci sukses dalam hidup bersama adalah moral agama, yang ada dalam hal ini adalah perilaku keagamaan yang memandang semua kegiatan kehidupan sehari-hari sebagai ibadah kepada Tuhan (Mastuhu, 1994: 56). Sebagai pimpinan pada sebuah lembaga pendidikan pondok pesantren, pengasuh pesantren dapat mengorganisasikan semua personil yang ada pada situasi yang efisien, demokratis serta kerja sama institusional dengan mendasarkan kepada keahlian/profesionalisme para bawahan. Begitu juga pada program pendidikan untuk santri, perlu direncanakan, diorganisasikan dan dikontrol (mustajab, 2015: 165).

Razik dan Swan (A. Razik & D. Swanson, 2001: 44) dalam (Juhaidi, 2019: 17), membagi 5 sumber kekuasaan dan bentuk pengaruh:

1. *Reward*: Pemimpin mampu menyediakan penghargaan; pengikut mendapat penghargaan yang diinginkan; pengikut beranggapan bahwa penghargaan pemimpin merupakan legitimasi

2. *Coercive*: Pengikut beranggapan bahwa pemimpin dapat memberikan hukuman tanpa kompromi sebagai usaha untuk memengaruhi
3. *Legitimate*: Kepemimpinan bersumber dari internalisasi nilai atau norma pada pengikut yang melegitimasi pemimpin untuk mempengaruhi dan mewajibkan pengikut untuk menerima pengaruh; Kepemimpinan dapat bersumber dari nilai budaya, penerimaan terhadap struktur sosial, dan rancangan agen legitimasi
4. *Referent*: Pengikut beranggapan dan mengidentifikasi pemimpin merupakan seseorang yang istimewa (kharisma, kepribadian, teladan)
5. *Expert*: Pengikut memercayai bahwa pemimpin sangat menguasai beberapa pengetahuan atau ahli dalam bidang tertentu dan kekuasaannya terbatas pada bidang keahlian tersebut.

Nama dan pengaruh sebuah pesantren berkaitan erat dengan masing-masing kyai telah menunjukkan betapa kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadian seorang pimpinan pesantren menentukan kedudukan dan tingkat suatu pesantren (Ziemek, 1986: 138). Dalam kepemimpinan lembaga pendidikan pesantren, yang lebih sering ditemukan adalah kepatuhan pengikut dikarenakan pemimpin merupakan seorang yang istimewa, kharismatik, memiliki kepribadian yang saleh, dan menjadi teladan seperti pada kepemimpinan seorang Kyai. Selain itu, kepatuhan para pengikut dikarenakan bahwa kyai menguasai bidang keahlian tertentu yang dapat menjadikan dirinya sebagai rujukan oleh masyarakat, Kyai

berhak memberikan referensi serta keputusan kyai biasanya tidak dipertanyakan.

Pada sebuah organisasi ada 3 perbedaan dalam menyikapi pengaruh dari kekuasaan pemimpin. Juhaidi (Juhaidi, 2019: 18) mengutip Yulk:

1. **Komitmen:** bawahan menyetujui keputusan atau permintaan pemimpin dan mendukung penuh serta mengimplementasikan keputusan secara efektif
2. **Kepatuhan:** Target melaksanakan permintaan pemimpin dengan apatis dan tidak memberi dukungan secara penuh. Dia tidak merasa yakin keputusan pemimpin adalah yang terbaik dalam mencapai tujuan.
3. **Perlawanan:** target tidak setuju permintaan pemimpin dan dengan aktif menghindari dari permintaan atau tidak menjalankan perintah pemimpin.

Pada lembaga pendidikan pesantren, perlawanan sangat jarang ditemukan karena kuatnya pengaruh dari pimpinan pesantren, yang ada ialah komitmen dan kepatuhan pada kyai sebagai pimpinan utama pesantren.

Seorang pemimpin harus memiliki kapasitas (Juhaidi, 2019: 25):

1. *Customer service orientation*: kemampuan untuk mendengar dan merespon pelanggan, dalam hal ini masyarakat, orang tua santri, santri, guru dan tenaga kependidikan di pesantren.

2. *Innovation dan creativity*: kemampuan untuk menemukan peluang, menciptakan solusi, dan melihat implikasi dari keputusan, proses, dan Teknik.
3. *Listening dan communicating*: kemampuan ini diperlukan untuk mengidentifikasi keperluan dan mencegah potensi kesalahan.
4. *Coaching dan mentoring*: kemampuan untuk memberi petunjuk, mengajar, dan memberi *feedback* terhadap pelanggan, tujuan, dan tugas.
5. *Conflict Resolution*: Kemampuan untuk mengenali kemungkinan tahapan kejadian konflik dan penyebabnya serta menyelesaikan konflik individual atau kelompok.

Peranan kyai terhadap santrinya sering berupa peranan seorang ayah dan dari sudut pandang santri, kyai menjadi otorita rohaniyah yang sekaligus dapat menyatakan hukum atau dengan kata lain memberikan keputusan terhadap sesuatu seperti menentukan pilihan bagi seorang santri (Ziemek, 1986: 149). Pada umumnya, pesantren tradisional memang menganut gaya kepemimpinan paternalistik. Kyai sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, dalam hal ini gaya kepemimpinan pesantren termasuk *Free rein leadership (laisser faire)* di mana pemimpin pasif. Kyai pada saat yang sama juga dapat disebut otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan. Sumber kewibawaan kepemimpinan pesantren ialah kharismatik-keagamaan, dimana kyai sebagai pemimpin spiritual seperti tempat untuk mengadu berbagai

keperluan seperti berobat atau minta doakan, ijazah wirid, urusan menjodohkan anak, mencari kerja dan lain sebagainya (Mastuhu, 1994: 80-81).

Pada masa kini terjadi pergeseran di mana terdapat kecenderungan perubahan gaya kepemimpinan dalam pesantren, yaitu:

1. Dari kharismatik menuju rasional
2. Dari otoriter kebabakan menuju diplomatik partisipatif
3. Dari *laisser faire* menuju birokratik (Mastuhu, 1994: 86)

Suksesi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan pesantren, terutama pada pesantren milik pribadi adalah dari: ke: pendiri-anak-menantu-cucu-santri senior (Mastuhu, 1994: 88). Adapun pesantren yang milik institusi, kyai pesantren dapat dipilih dan diangkat sesuai dengan keputusan bersama berdasarkan musyawarah atau berdasarkan keputusan oleh yayasan pesantren.



## **BAB IX**

# **MANAJEMEN PERPUSTAKAAN**

(Santhi Pertiwi, M.Pd.)

Sebenarnya, pemerintah telah melakukan usaha dalam menyediakan sarana dan prasarana dalam meningkatkan bakat, minat dan kemampuan siswa. Salah satu sarana dan prasarana pendidikan itu adalah perpustakaan. Pada pasal 12 ayat 1b, penjelasannya yakni sebagai berikut: “pendidik dan/ atau guru yang mampu mengembangkan bakat, minat dan kemampuan peserta didik, difasilitasi dan disediakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah sesuai dengan kebutuhan satuan pendidikan” (Undang – Undang RI No 20 tahun 2003 tentang *Sisdiknas*, 50).

Hal ini sejalan dengan bunyi penjelasan Pasal 35 ayat 1 dalam Undang-Undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi sebagai berikut :”Standar nasional pendidikan mencakup ruang belajar, tempat olahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat berkreasi dan berekreasi, dan sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi”(Undang-Undang RI No 20 tahun 2003 tentang *Sisdiknas*, hal 59).

Sesuai amanat Penjelasan Undang – Undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tersebut, Pemerintah telah melakukan usaha ke arah itu, yaitu dengan mendirikan

taman bacaan dan perpustakaan, baik perpustakaan umum, perpustakaan khusus, perpustakaan nasional, perpustakaan sekolah maupun perpustakaan perguruan tinggi.

Perpustakaan (*Library*) merupakan salah satu pusat informasi, pusat sumber belajar, sarana penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan. Perpustakaan itu penting bagi masyarakat, bukan saja untuk menjadi tahu (*how to know*), tetapi belajar bagaimana untuk belajar (*how to learn*) mengenai banyak hal.

## **A. Pengertian dan Fungsi Perpustakaan**

### **1. Pengertian**

Perpustakaan yang lain, diantaranya:

- a. Menurut Kamus “The Oxford English Dictionary, Perpustakaan adalah suatu tempat buku-buku diatur untuk dibaca, dipelajari, atau dipakai sebagai bahan rujukan.
- b. Menurut “The American Library Association” (ALA), Perpustakaan sebagai pusat media, pusat belajar, pusat sumber pendidikan, pusat informasi, pusat dokumentasi, dan pusat rujukan.
- c. Dalam pengertian yang mutakhir (Kepres RI Nomor: 11 tahun 1989) yaitu perpustakaan adalah salah satu sarana pelestari bahan pustaka sebagai hasil budaya dan mempunyai fungsi sebagai sumber informasi ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam rangka

mencerdaskan kehidupan bangsa dan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional.

- d. Menurut UU RI nomor: 43 Tahun 2007 Tgl 1 Nopember 2007 adalah: Institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak, dan atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian informasi, dan rekreasi pada pemustaka.

## **2. Fungsi Perpustakaan**

Undang – undang perpustakaan pada pasal 3 menyatakan bahwa perpustakaan berfungsi sebagai wahana pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi dan rekreasi untuk meningkatkan kecerdasan dan keberdayaan bangsa (PNRI, 2007). Sebagaimana telah disebutkan oleh undang – undang dasar fungsi perpustakaan, dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Fungsi Pendidikan

Perpustakaan berfungsi sebagai tempat untuk belajar secara mandiri, pustakawan dapat mencari bahan – bahan yang dibutuhkan untuk menambah ilmu dan wawasannya. Fungsi ini dapat menciptakan kegiatan gemar membaca dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan cara belajar sepanjang hayat (*life long learning*).

- b. Fungsi Penelitian

Perpustakaan berfungsi penelitian, yakni sumber – sumber informasi yang ada di dalam perpustakaan

tersebut dapat digunakan sebagai bahan referensi atau rujukan untuk mendukung penelitian.

c. Fungsi Pelestarian

Perpustakaan sebagai tempat melestarikan atau menyimpan ilmu pengetahuan dalam bentuk eksplisit. Dengan adanya perpustakaan yang menyimpan ilmu pengetahuan dari masa ke masa serta mengembangkan ilmu pengetahuan tersebut dimulai dari perkembangan ilmu pengetahuan yang terakhir ditemukan.

d. Fungsi Informasi

Perpustakaan mempunyai fungsi informasi, artinya informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat dapat dicari di perpustakaan. Tentu saja, jenis informasi yang akan diperoleh tergantung kepada jenis perpustakaannya. Misalnya perpustakaan sekolah dan perpustakaan perguruan tinggi, informasinya itu bersifat ilmiah, semi ilmiah dan non populer. Sedangkan perpustakaan umum dan khusus, informasinya beragam dari koleksi populer hingga bersifat ilmiah.

e. Fungsi Rekreasi

Perpustakaan memiliki dan menyediakan bahan pustaka baik tercetak maupun elektronik yang menyajikan bahan – bahan untuk keperluan rekreasi mental atau rekreasi psikologis seperti koleksi roman, fiksi, puisi, drama//koleksi ini juga dapat diperkaya dengan koleksi kebudayaan daerah, kebudayaan

suatu bangsa atau kebudayaan antar bangsa. Selain itu, perpustakaan juga menyediakan koleksi media audio visual. (Abdul rahman saleh,2019; 1.9)

## **B. Perpustakaan Sebagai Sumber Daya Informasi**

Perpustakaan sebagai pusat sumber daya informasi menjadi tulang punggung gerak majunya suatu institusi terutama institusi pendidikan, di mana tuntutan untuk adaptasi terhadap perkembangan informasi sangat tinggi. Hal ini dikarenakan pengguna dominan dari kalangan akademisi yang kebutuhannya akan informasi begitu kuat, sehingga mau tidak mau perpustakaan harus pula berfikir untuk berupaya mengembangkan diri guna memenuhi kebutuhan pengguna. Perpustakaan juga dapat diartikan sebagai sebuah “permata” yang hilang dan telah ditemukan. Dulu, perpustakaan telah ada bahkan di mana ada sekolah, di situ perpustakaan ada (Wiji Suwarno, 2010: 37). Pengertian perpustakaan di atas menunjukkan bahwa perpustakaan memiliki spesifikasi tersendiri mengenai fungsi dan perannya, dan ada lima poin penting yang bisa di tangkap dari pengertian di atas yaitu: pertama, perpustakaan sebagai suatu unit kerja; kedua, perpustakaan sebagai tempat pengumpul, penyimpanan dan pemelihara berbagai koleksi bahan pustaka; ketiga, bahan pustaka itu dikelola dan diatur secara sistematik dengan cara tertentu; keempat, bahan pusat digunakan oleh pengguna secara kontinu; dan kelima, perpustakaan sebagai sumber informasi (Prastowo, 2018: 147).

Perpustakaan mempunyai ciri sebagai tempat menyimpan informasi (*Information Store*) dan memberikan jasa informasi dalam bentuk layanan perpustakaan. Jasa layanan perpustakaan akan bermanfaat bagi pengguna apabila informasi tersebut sesuai dengan kebutuhan pemustaka. Layanan jasa perpustakaan bervariasi. Yang perlu dilakukan oleh pustakawan yaitu memberikan kepuasan pelayanan kepada pemustaka. Tujuan dari penulisan artikel ini untuk memberikan informasi yang berkaitan pada aspek perpustakaan sebagai layanan jasa informasi.

Metode yang digunakan oleh penulis dalam penulisan artikel ini adalah kajian pustaka. Hasil dari penulisan artikel ini adalah perpustakaan berperan penting sebagai layanan jasa informasi. Upaya untuk meningkatkan jasa layanan informasi dengan menetapkan teknologi informasi di perpustakaan.

## **Pendahuluan**

**Pada era teknologi saat ini membutuhkan kebutuhan ilmu pengetahuan dan informasi yang dinamis, sesuai dengan peranan dalam kehidupan. Oleh karena itu memerlukan layanan perpustakaan, agar fungsi sarana informasi dan pusat pengetahuan berjalan sebagaimana mestinya.** (Supriyanto, Wahyu; Muhsin, Ahmad. 2008). Dalam hal ini, perpustakaan harus mampu memberikan pelayanan baik kepada pemustaka dalam memenuhi kebutuhannya. Ketersediaan informasi secara cepat dan tepat, sesuai dengan permintaan pemustaka hal ini perpustakaan haruslah menyiapkan strategi yang lebih dinamis. (Sutarno

NS. 2006). Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya tanggungjawab pustakawan dan adanya kerjasama dengan instansi dimana perpustakaan berada agar perpustakaan dapat memberikan pelayanan yang baik dan menarik minat pemustaka sesuai dengan kode etik pustakawan agar terciptanya suasana kondusif.

### **C. Pengadaan Bahan Pustaka**

Pengadaan bahan-bahan pustaka adalah mengusahakan bahan-bahan pustaka yang belum dimiliki perpustakaan sekolah, dan menambah bahan-bahan pustaka yang sudah dimiliki perpustakaan tetapi jumlahnya masih terbilang sedikit atau kurang. Pengadaan bahan pustaka merupakan rangkaian dari kebijakan pengembangan koleksi perpustakaan. Pengadaan bahan pustaka adalah salah satu dari kegiatan pelayanan teknis pada suatu perpustakaan dalam usaha untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh para pengguna sesuai dengan perkembangan zaman. Melalui kegiatan pengadaan bahan pustaka tersebut, perpustakaan berusaha menghimpun bahan pustaka yang akan dijadikan koleksi perpustakaan baik itu koleksi seperti buku, majalah, jurnal, surat kabar, brosur dan koleksi non cetak seperti kaset, audio visual, mikrofilm, mikrofis, piringan hitam, video kaset, CD-ROM dan lain-lain.

Bahan-bahan pustaka ada bermacam-macam, hal ini bergantung dari mana kita meninjaunya. Jenis bahan pustaka bisa ditinjau dari bentuk fisiknya dan dari isinya.

1. Ditinjau dari bentuk fisiknya, bahan-bahan pustaka bisa dibagi kedalam dua kelompok sebagai berikut:
  - a. Bahan-bahan pustaka berupa buku-buku, seperti buku tentang psikologi, buku Bahasa Indonesia, buku-buku tentang ilmu pengetahuan sosial, buku-buku tentang agama, buku-buku tentang ilmu pengetahuan alam.
  - b. Bahan-bahan pustaka bukan berupa buku, seperti surat kabar, majalah, peta, globe, piringan hitam. Bahan-bahan pustaka yang bukan berupa buku ini dapat dibagi lagi menjadi dua kelompok yaitu: (1) Bahan-bahan tertulis, seperti surat kabar, majalah, brosur, laporan, karangan-karangan, klipping. (2) Bahan-bahan berupa alat pengajaran, seperti piringan hitam, radio, tape recorder, filmslide proyektor, film, strip proyektor.
2. Ditinjau dari isinya, bahan-bahan pustaka dapat dibagi ke dalam dua kelompok sebagai berikut:
  - a. Bahan-bahan pustaka fiksi, atau disebut buku-buku fiksi, seperti buku cerita anak-anak, cerpen, novel.
  - b. Bahan-bahan pustaka non fiksi, atau disebut buku-buku non fiksi, seperti buku referensi, kamus, biografi, ensiklopedi, majalah dan surat kabar.

Pengadaan bahan pustaka dimaksudkan agar koleksi perpustakaan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Kesesuaian diharapkan dapat meningkatkan pemanfaatan koleksi perpustakaan. Perpustakaan Nasional RI (2002:6) menyatakan bahwa program pengembangan koleksi bertujuan:

1. Menetapkan kebijakan pada rencana pengadaan bahan pustaka.
2. Menetapkan metode yang sesuai dan terbaik untuk pengadaan.
3. Mengadakan pemeriksaan langsung pada bahan pustaka yang dikembangkan.
4. Menetapkan skala prioritas bahan pustaka yang dikembangkan.
5. Mengadakan kerjasama antara perpustakaan pada pengadaan bahan pustaka dan pelayanan setiap unit perpustakaan.
6. Melakukan evaluasi pada koleksi yang dimiliki perpustakaan.

Fungsi pengadaan bahan pustaka adalah menghimpun dan menyediakan bahan pustaka yang akan dijadikan koleksi perpustakaan. Bagian pengadaan bahan pustaka juga mengusahakan agar buku-buku yang dibutuhkan ada dalam koleksi.

Bahan-bahan pustaka yang perlu di usahakan secara bertahap oleh guru pustakawan khusus untuk perpustakaan-perpustakaan sekolah di Indonesia dapat dirinci sebagai berikut:

1. Buku-buku referensi seperti kamus, ensiklopedi, biografi dan almanak.
2. Buku-buku ilmu pengetahuan
3. Buku cerita
4. Surat Kabar

5. Majalah
6. Klipping
7. Alat Peraga
8. Audio visual aids

## **1. Perencanaan Pengadaan Bahan Pustaka**

Secara umum perencanaan berarti suatu proses berpikir menentukan tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan perencanaan pengadaan bahan-bahan pustaka adalah suatu proses berpikir menentukan usaha-usaha yang akan dilakukan pada masa mendatang untuk memperoleh bahan-bahan pustaka dalam rangka terselenggaranya perpustakaan sekolah dengan sebaik-baiknya.

Dalam perencanaan pengadaan barang-barang pustaka, ada beberapa langkah yang harus ditempuh oleh guru pustakawan, langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Inventarisasi bahan-bahan pustaka yang harus dimiliki

Untuk menginventarisasi bahan-bahan pustaka ini guru pustakawan bisa berpedoman kepada buku-buku yang memuat daftar bahan pustaka. Buku tersebut dapat diperoleh salah satunya dari penerbit-penerbit buku, dalam katalog buku (daftar buku) terdapat bermacam-macam judul buku. Ciri-ciri setiap judul dijelaskan secara terinci, seperti pengarangnya, penerbitnya, kota terbitnya, tahun terbitnya, jumlah halaman, ukuran buku, harganya, bahkan uraian singkat isi bukunya. Hal ini mempermudah guru

pustakawan apabila sewaktu-waktu akan memesan buku-buku tertentu kepenerbit.

Cara lain yang dapat ditempuh oleh guru pustakawan untuk memperoleh daftar buku atau katalog buku adalah menghubungi lembaga-lembaga tertentu yang memang sering kali mengeluarkan atau menerbitkan buku-buku. Di Indonesia ada banyak lembaga yang menerbitkan buku-buku, antara lain Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), Biro Pusat Statistik, LP3ES, UNESCO.

b. Inventarisasi bahan-bahan pustaka yang dimiliki.

Untuk menginventarisasi bahan-bahan pustaka ini guru pustakawan bisa berpedoman kepada buku induk perpustakaan sekolah. Apabila perpustakaan sekolah tersebut belum memiliki buku induk maka guru pustakawan harus menginventarisasi semua bahan-bahan pustaka, dan tentu akan membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh sebab itu sedini mungkin semua bahan-bahan pustaka harus dimasukkan ke dalam buku induk. Selain itu kiranya akan lebih baik apabila penginventarisasiannya digolong-golongkan menurut subyek atau jenisnya sehingga dapat diketahui bahan-bahan pustaka subyek atau jenis mana yang terasa sangat dibutuhkan oleh perpustakaan sekolah.

c. Analisis kebutuhan bahan-bahan pustaka.

Berdasarkan inventarisasi di atas guru pustakawan sudah bisa menginventarisasi bahan-bahan pustaka yang dibutuhkan. Bahan-bahan pustaka yang

dibutuhkan itu yang dimaksud adalah bahan-bahan yang seharusnya dimiliki atau tersedia di perpustakaan, tetapi bahan-bahan pustaka tersebut belum dimiliki oleh di perpustakaan sekolah. Cara yang dapat ditempuh untuk menganalisis bahan-bahan pustaka yang dibutuhkan adalah membandingkan antara inventarisasi bahan pustaka yang harus dimiliki dengan hasil inventarisasi bahan-bahan pustaka yang sudah dimiliki (langkah 1) dengan hasil inventarisasi bahan-bahan pustaka yang sudah dimiliki (langkah 2).

d. Menetapkan Prioritas

Apabila hasil analisis kebutuhan bahan-bahan pustaka menunjukkan bahwa bahan-bahan pustaka yang dibutuhkan sangat banyak, sementara dana yang ada tidak cukup, maka perlu dibuatkan prioritas dari seluruh bahan pustaka yang dibutuhkan, sehingga dapat ditetapkan bahan-bahan pustaka yang mana yang harus segera diusahakan.

Ada beberapa hal yang perlu dijadikan dasar pertimbangan dalam menetapkan prioritas, antara lain:

- 1) Kurikulum sekolah
- 2) Bakat dan minat murid-murid
- 3) Pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan murid-murid
- 4) Tingkat usia murid-murid
- 5) Sumber-sumber pengadaan bahan Pustaka

- 6) Keadaan ruang dan peralatan perpustakaan sekolah yang tersedia
- 7) Anggaran yang tersedia untuk pengadaan bahan-bahan pustaka.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan baik tidaknya suatu buku adalah:

- 1) Isi atau ruang lingkup isinya
  - 2) Sistematika penyajian
  - 3) Kemampuan pengarang
  - 4) Penerbitnya
  - 5) Kelengkapan di dalam buku, misalnya indek, ilustrasi, lampiran
  - 6) Kualitas sampul dan kertasnya
  - 7) Edisi atau tahun terbitannya
- e. Menentukan cara pengadaan bahan-bahan pustaka
- Langkah terakhir dalam perencanaan pengadaan bahan-bahan pustaka adalah menentukan cara pengadaannya. Jadi setelah menentukan buku-buku mana yang harus segera diusahakan, maka ditentukan cara pengadaannya, mungkin dengan cara membeli, hadiah, menyewa dan sebagainya.

## **2. Cara Pengadaan Bahan Pustaka**

Ada beberapa metode atau cara untuk memperoleh bahan pustaka antara lain:

a. Pembelian

Pengadaan bahan pustaka hendaknya berorientasi kepada pengguna sehingga sesuai dengan tujuan dan fungsi perpustakaan. Dalam hal pembelian bahan pustaka, dibutuhkan anggaran yang cukup, mengingat mahalnya harga buku. Hal inilah yang menyebabkan pustakawan dan pihak yang berwenang dalam pemilihan bahan pustaka harus selektif dalam memilih bahan pustaka agar tidak terjadi kekecewaan.

Untuk meringankan biaya pembelian, kita bisa melakukan pembelian di bursa buku-buku bekas atau menelusuri pameran-pameran buku karena pameran buku biasanya memberikan diskon besar-besaran, kesempatan seperti ini harus dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi pengelola perpustakaan.

Menurut (Depag: 2003:17) menyatakan bahwa bila perpustakaan menginginkan koleksi tetap segar maka perlu kiranya ada penambahan jumlah jilid setiap tahun tidak boleh kurang dari 5% dari jumlah jilid seluruh koleksi perpustakaan.

Untuk itu cara pengadaan dengan pembelian merupakan suatu alternatif bagi perpustakaan untuk menambah koleksi perpustakaan, pembelian bisa dilakukan dengan cara:

1) Membeli ke penerbit

Melakukan pembelian dengan datang atau bekerjasama langsung dengan penerbit memang sangat menguntungkan, karena perpustakaan

benar-benar mendapatkan buku dengan harga murah dari penerbit.

2) Membeli di toko buku

Menurut (Yulia: 1994:44) menyatakan adapun kemudahan yang diperoleh dengan cara pembelian ke toko buku adalah bahwa kita dapat melakukan efisiensi atau penghematan biaya, waktu dan tenaga.

3) Memesan

Sering kali terjadi seorang pustakawan ingin membeli bahan pustaka ke penerbit, tetapi bahan pustaka yang akan dibeli sudah habis. Apabila hal yang demikian ini terjadi maka pustakawan bisa memesan bahan pustaka tersebut. Pemesanan ini bisa ke toko buku atau penyalur, atau juga bisa langsung kepada penerbit.

4) Agen Buku

Pembelian dengan bekerjasama dengan agen buku yang disebut pula dengan jobber atau vendor, jobber dan vendor ini adalah perantar antara penerbit dan pembeli yang biasanya untuk pembelian ke luar negeri dan ini banyak dilakukan oleh perpustakaan karena dengan bekerjasama dengan vendor semua kebutuhan akan koleksi sangat mudah didapat.

Dalam melakukan kegiatan pembelian bahan pustaka diperlukan langkah yang sistematis agar

pelaksanaan pembelian dapat terlaksana dengan benar sehingga tidak terjadi pemborosan dana. Menurut Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi (2004: 54) menyatakan langkah-langkah pembelian bahan pustaka adalah sebagai berikut:

- 1) Memeriksa dan melengkapi data bibliografi pustaka yang diusulkan.
- 2) Mencocokkan usul dengan pustaka yang dimiliki melalui katalog perpustakaan atau pangkalan data perpustakaan.
- 3) Memeriksa atau menolak usulan
- 4) Membuat daftar pesanan beberapa rangkap menurut kebutuhan.
- 5) Mengirim daftar pesanan
- 6) Mengarsipkan satu rangkap daftar pesanan.
- 7) Membayar pesanan atau langganan
- 8) Menyusun laporan penelitian pelanggan

Dalam melakukan pembelian atau pemesanan melalui pos yaitu guru pustakawan mengirimkan surat kepada toko buku atau penerbit untuk membeli atau memesan buku-buku. Keterangan-keterangan mengenai buku-buku yang harus di jelaskan di dalam surat pesanan antara lain sebaga berikut:

- 1) Judul buku, lengkap dengan sub judulnya (apabila ada)
- 2) Nama lengkap pengarang atau penyusun atau penerjemah (apabila terjemahan)

- 3) Edisi terbitan
- 4) Penerbit dan tempat terbitannya
- 5) Tahun terbitan
- 6) Harga buku setiap eksemplarnya
- 7) Keterangan-keterangan lain apabila dianggap perlu seperti jumlah halaman, ukuran buku dan sebagainya

Apabila judul buku yang dipesan bermacam-macam menggunakan cara tersebut di atas kurang tepat sebab kartu pesanan yang akan dikirimkan akan banyak pula. Tetapi sebaliknya menggunakan cara lain berupa dibuatkan nota pesanan buku. Nota pesanan buku ini bisa memuat beberapa judul buku.

Menurut Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi (2004: 54), prosedur penerimaan bahan pustaka yang dibeli atau dipesan adalah sebagai berikut:

- 1) Memeriksa secara teliti bahan perpustakaan yang diterima dan surat pengantarnya.
- 2) Mencocokkan bahan perpustakaan yang diterima dengan arsip pesanan.
- 3) Menyisihkan dan mengembalikan bahan pustaka yang tidak sesuai dengan pesanan, cacat, disertai dengan permintaan penggantian.
- 4) Menandai tanda terima atau faktur dan mengembalikannya kepada pengirim.
- 5) Menandai kepemilikan bahan pustaka dan mebubuhkan cap perpustakaan.

6) Membuat berita acara penerimaan.

b. Hadiah

Menurut Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi (2004: 55) bahan pustaka melalui hadiah dapat dilakukan dengan cara yaitu sebagai berikut:

1) Hadiah secara langsung

Prosedur perolehan hadiah secara langsung yaitu:

- a) Meneliti kiriman bahan perpustakaan hadiah dan mencocokkannya dengan surat pengantarnya.
- b) Memilih bahan perpustakaan hadiah yang dibutuhkan.
- c) Menyisihkan bahan perpustakaan hadiah yang diperlukan.

2) Hadiah atas permintaan

Prosedur perolehan hadiah atas permintaan yaitu:

- a) Menyusun daftar bahan perpustakaan yang diperlukan.
- b) Mengirimkan surat permohonan bahan perpustakaan hadiah dan setelah bahan perpustakaan diterima.
- c) Memeriksa dan mencocokkan daftar kiriman perpustakaan hadiah dan surat pengantarnya.
- d) Mengirimkan kembali surat pengantarnya.
- e) Mengolah bahan pustaka hadiah yang diterima seperti pengolahan bahan perpustakaan biasa.

c. Tukar-menukar

Tukar-menukar buku adalah salah satu hubungan kerjasama antara perpustakaan di masing-masing sekolah. Buku-buku yang di tukarkan harus diseleksi sebaik-baiknya sehingga kegiatan tukar menukar buku-buku perpustakaan sekolah tidak sia-sia.

Tukar menukar bahan pustaka dapat dilakukan apabila perpustakaan memiliki sejumlah bahan pustaka yang tidak diperlukan lagi, atau memiliki jumlah eksemplar yang terlalu banyak, sehingga dapat dilakukan tukar menukar bahan pustaka dengan perpustakaan yang mau diajak bekerjasama dalam kegiatan tukar menukar bahan pustaka.

Menurut Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi (2004: 5) tukar menukar bahan pustaka dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Mendaftar bahan perpustakaan yang akan dipertukarkan.
- 2) Mengirimkan daftar penawaran disertai persyaratan, misalnya biaya pengiriman dan pengembalian.
- 3) Menerima kembali daftar penawaran yang sudah dipilih pemesan.
- 4) Mencatat alamat pemesan.
- 5) Menyampaikan bahan perpustakaan yang dipilih oleh perpustakaan atau lembaga yang memesanya.

Kegiatan tukar menukar bahan pustaka diharapkan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan keinginan, sehingga dapat mewujudkan tujuan dari pertukaran bahan pustaka tersebut.

Menurut Sulistyio-Basuki (2001: 39) kegiatan tukar menukar bahan pustaka antar perpustakaan mempunyai beberapa tujuan yaitu:

- 1) Untuk memperoleh buku-buku tertentu yang tidak dapat dibeli di toko buku atau tidak tersedia karena alasan lain. Sebagai contoh terutama buku-buku terbitan pemerintah, majalah-majalah dan lain-lainnya yang akan dikirim ke perpustakaan melalui pertukaran.
- 2) Sistem pertukaran memberi jalan bagi perpustakaan untuk membuang buku-buku duplikat dan hadiah yang tidak sesuai.
- 3) Pertukaran mengembangkan kerjasama yang baik antar perpustakaan khususnya pada tingkat internasional. Kecuali untuk pertukaran bahan pustaka antar perpustakaan antar informal, banyak program-program pertukaran terbatas pada perpustakaan nasional, perpustakaan khusus dan perpustakaan research (penelitian) yang besar.

Sumber pertukaran bahan pustaka menurut Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi (2004: 58) yaitu:

- 1) Universitas/akademik yang berupa terbitan resmi, disertai abstrak bahan pustaka duplikat, terbitan university press, terbitan perpustakaan, reprint, terbitan unit penelitian.
  - 2) Pemerintah berupa undang –undang, peraturan, lembaran negara, program pemerintah.
  - 3) Organisasi ilmiah dan profesi.
  - 4) Perusahaan-perusahaan industri.
- d. Pinjaman

Pinjaman buku-buku, majalah, surat kabar dan bahan pustaka lainnya dapat diusahakan oleh guru pustakawan agar bahan-bahan pustaka semakin lama semakin bertambah. Pihak-pihak yang dapat dipinjam adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, ataupun orang tua murid. Seringkali seseorang yang memiliki buku-buku, surat kabar dan majalah, tidak bersedia meminjamkannya kepada perpustakaan sekolah, walaupun sudah dibaca. Sehingga jalan tengahnya guru pustakawan tidak memintanya, tetapi hanya meminjamnya dalam jangka waktu tertentu.

e. Titipan

Titipan adalah bahan pustaka yang diperoleh dari individu atau lembaga yang menitipkannya. Dalam melaksanakan pengadaan bahan pustaka yang dilakukan melalui titipan terdapat kesepakatan antara perpustakaan dengan pihak yang menitipkan bahan pustaka. Biasanya jangka waktu penitipan

bahan pustaka juga perlu diperhatikan karena dapat merugikan dari segi ekonomi, misalnya jangka waktu penitipan bahan pustaka adalah 5 tahun. dan biasanya bahan pustaka titipan memerlukan tempat pelayanan khusus. Oleh sebab itu pihak perpustakaan harus berhati-hati dalam menerimanya terutama persyaratan yang diajukan oleh penitip.

Langkah-langkah penerimaan bahan pustaka dengan cara titipan menurut Soeatminah (1992: 74) adalah sebagai berikut:

- 1) Pustaka beserta daftarnya diterima, kemudian dicocokkan dan apabila sudah cocok, pustaka dapat langsung diinventaris dan diproses sampai dapat dipinjamkan.
- 2) Perpustakaan dan penitip menandatangani surat serah terima yang dilengkapi dengan keterangan, seperti:
  - a) Pustaka sesuai dengan daftar terlampir dititipkan pada perpustakaan selama jangka waktu...x... tahun
  - b) Pustaka boleh dipinjamkan kepada masyarakat pemakai, maka boleh diperlakukan sama dengan koleksi yang lain.
  - c) Perpustakaan akan memelihara dan merawat pustaka sebaik-baiknya seperti koleksi yang sama

- d) Apabila ada pustaka yang rusak, perpustakaan akan memperbaiki, tetapi apabila hilang, perpustakaan tidak menggantinya.
  - e) Setelah ketentuan itu disepakati bersama, maka kedua belah pihak menandatangani dan masing-masing menyimpan satu dokumen serah terima.
- f. Penerbitan Sendiri

Pengadaan bahan pustaka pada perpustakaan perguruan tinggi dapat juga dilakukan dengan cara penerbitan sendiri. Penerbitan sendiri berasal dari lembaga induk dimana perpustakaan itu bernaung.

Menurut Buku Pedoman Pembinaan Koleksi Perpustakaan Perguruan Tinggi (1999: 19) menyatakan penerbitan sendiri mencakup:

- 1) Penerbitan dari lembaga induk tempat perpustakaan berada
  - a) Perpustakaan hendaknya dijadikan pusat penyimpanan (depository) semua penerbitan lembaga itu.
  - b) Perpustakaan dapat ditunjukan sebagai penyalur dari semua penerbitan lembaga yang bersangkutan.
- 2) Penerbitan oleh perpustakaan sendiri seperti daftar tambahan koleksi bulletin, manual bibliografi, dan lain-lain.

Penambahan koleksi perpustakaan dengan cara menerbitkan terbitan sendiri dapat dilakukan perpustakaan dengan cara menerbitkan terbitan berseri (bulletin), phamplet, jurnal, indeks, ataupun bibliografi perpustakaan.

Penerbitan sendiri dapat dipergunakan sebagai penambah koleksi perpustakaan dan juga dapat dipergunakan sebagai bahan tukar menukar bahan pustaka.

Selain cara-cara yang dijelaskan di atas, masih ada beberapa cara lain yang dapat ditempuh oleh guru pustakawan untuk memperoleh bahan-bahan pustaka, misalnya:

- 1) Guru pustakawan memfotokopi.
- 2) Guru pustakawan mengutip
- 3) Pembuatan klipping

#### **D. Pengelolaan Bahan Pustaka**

Pengolahan atau *processing* bahan perpustakaan merupakan serangkaian pekerjaan yang dilakukan sejak bahan perpustakaan diterima dari bagian pengadaan untuk diolah (melalui katalogisasi, klasifikasi, penentuan tajuk subyek, dan kelengkapan fisik) untuk kemudian diserahkan ke bagian layanan untuk penempatan di rak hingga akhirnya siap di pergunakan oleh pemustaka.

Standar Klasifikasi dan tajuk Subyek yang diterapkan di Perpustakaan Nasional, sebagai berikut

1. DDC 23
2. Klasifikasi Bahasa dan Kesusastraan Indonesia
3. Klasifikasi wilayah Indonesia
4. Daftar Tajuk Subjek Perpustakaan Nasional
5. Daftar tajuk subjek dan klasifikasi agama islam

Pengertian klasifikasi dalam penerapan di perpustakaan, menurut Sulisty Basuki (1991), Klasifikasi adalah penyusunan sistematis terhadap buku dan bahan perpustakaan lain, atau katalog, atau entri indeks berdasarkan subyek, dalam cara yang berguna bagi mereka yang membaca atau mencari informasi. Pada dasarnya di perpustakaan dikenal 2 (dua) jenis kegiatan klasifikasi, yaitu:

1. Klasifikasi Fundamental.
2. Klasifikasi Artifisial.

Dalam sistem pengaturan bahan perpustakaan pad arak, kegiatan klasifikasi bertujuan untuk:

1. Menentukan lokasi bahan perpustakaan di dalam jajaran koleksi perpustakaan sehingga memudahkan temu kembali informasi.
2. Mengumpulkan semua bahan perpustakaan yang memiliki subjek yang sama dalam satu jajaran koleksi.
3. Memudahkan penempatan buku serta untuk kepentingan penyiangan.

Adapun manfaat kegiatan klasifikasi adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bahan perpustakaan yang dimiliki perpustakaan,
2. Mengetahui keseimbangan koleksi,
3. Mengetahui cakupan ilmu pengetahuan,
4. Penentuan berfikir sistematis, dan
5. Membantu menyusun bibliografi.

Secara umum kegiatan klasifikasi bahan perpustakaan dapat menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Kekhususan,
2. Kesatuan,
3. Kesamaan,
4. Konsistensi, dan
5. Orientasi pada pemustaka.

Klasifikasi Dewey Decimal Classification atau biasa disebut Sistem Klasifikasi DDC. Sistem tersebut dikembangkan pertama kali oleh Melvil Dewey pada tahun 1873, berlatar belakang dari pemikiran bagaimana untuk membuat sebuah sistem penggolongan koleksi di perpustakaan yang mudah dimengerti dan diterima secara universal di perpustakaan-perpustakaan lainnya. Kemudian beliau menciptakan sistem penggolongan koleksi berdasarkan pembagian angka desimal dimana dari setiap angka tersebut mewakili subjek/tema pengetahuan tertentu.

Sistem Klasifikasi DDC edisi pertama terbit pada tahun 1876 dan pertama kali digunakan di perpustakaan Amheret College di Amerika Serikat.

Unsur-unsur pokok Sistem Klasifikasi DDC meliputi:

1. Sistematika,
2. Notasi,
3. Indeks Relatif, dan
4. Tabel Pembantu.

Ada langkah-langkah dalam menentukan notasi klasifikasi secara mudah, cepat, dan benar sebagai berikut:

1. Memahami pola pembagian subjek sesuai dengan bagan notasi, membagi ilmu pengetahuan dari subyek yang umum ke subyek yang lebih spesifik.
2. Tema atau subjek suatu buku dapat diketahui dengan cara sebagai berikut:
  - a. Dari judul buku.
  - b. Dari ringkasan atau resume buku.
  - c. Dari daftar isi atau kata pengantar atau pendahuluan buku.
  - d. Membaca sebagian atau keseluruhan isi.
  - e. Menggunakan sumber lain: bibliografi, ensiklopedia, tinjauan buku, dsb.
  - f. Menanyakan kepada pakar dalam subjek yang bersangkutan.
    - 1) Apabila dalam suatu buku terdapat dua subyek atau lebih, dapat diklasifikasi pada subyek utama yang dibahas.
    - 2) Apabila tidak ada subyek utama yang dibahas, dapat ditentukan pada subjek yang paling

bermanfaat bagi pengguna atau subyek yang disebutkan lebih dulu.

- 3) Mengklasifikasi pada subyeknya lebih dahulu baru kemudian menurut bentuk penyajiannya.

Cara Menentukan Notasi Klasifikasi sebagai berikut:

1. Tentukan “subjek” suatu bahan perpustakaan dengan menetapkan fenomena.
2. Telusuri subjek tersebut melalui indeks relative.
3. Setelah mendapatkan notasi, cocokan notasi tersebut dalam bagan untuk memperoleh yang lebih spesifik.
4. Apabila dalam bahan pustaka tersebut terdapat aspek lain, maka tambahkan tabel-tabel dalam DDC dengan menelusur melalui indeks.
5. Setelah nomor diperoleh dari indeks, cocokan nomor tersebut ke dalam tabel-tabel pembantu yang di maksud.
6. Kemudian gabungkan nomor subyek dengan nomor yang diperoleh dari tabel pembantu.

Analisis Subjek terdiri dari tiga kategori diantaranya:

Praanalisis, Sebagai langkah awal perlu dilakukan pra-analisis bahan perpustakaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Konsep Dokumen, Untuk melakukan analisis subjek, pertama-tama perlu dikenali konsep subjek yang terdiri atas tiga aspek sebagai berikut:
  - a. Disiplin Ilmu
  - b. Fenomena
  - c. Bentuk

2. Jenis Subjek, Dalam kegiatan analisis subjek, dokumen terdapat dalam bermacam-macam jenis subjek, yang secara umum dapat dibagi atas empat kelompok:
  - a. Subjek dasar, adalah subjek yang hanya terdiri atas satu disiplin ilmu atau subdisiplin ilmu, misalnya *Pengantar Ekonomi* yang menjadi subjek dasarnya *Ekonomi* dan *Bunga Rampai Antropologi* subjek dasarnya *Antropologi*.
  - b. Subjek sederhana, adalah subjek yang hanya terdiri atas satu faset yang berasal dari satu subjek dasar. Fase ialah sub kelompok kelas yang terjadi disebabkan oleh satu ciri pembagian, dan setiap bidang ilmu mempunyai faset yang khas, sedangkan fokus ialah anggota dari satu faset.
  - c. Subjek majemuk, adalah subjek yang terdiri atas subjek dasar disertai fokus dari dua atau lebih faset.
  - d. Subjek kompleks, Menentukan subjek yang diutamakan dalam subjek kompleks terdapat empat fase sebagai berikut:
    - 1) Fase bias, adalah suatu subjek yang disajikan untuk kelompok tertentu, dan subjek yang diutamakan ialah subjek yang disajikan.
    - 2) Fase pengaruh, adalah jika dua atau lebih subjek dasar saling mempengaruhi, subjek yang diutamakan ialah subjek yang dipengaruhi.
    - 3) Fase alat, adalah subjek yang digunakan sebagai alat untuk menjelaskan atau membahas subjek

lain, dan subjek yang diutamakan ialah subjek yang dibahas atau dijelaskan.

- 4) Fase perbandingan, adalah dalam satu dokumen/ bahan perpustakaan terdapat berbagai subjek tanpa adanya hubungan antara satu dengan yang lain.

# **BAB X**

## **MANAJEMEN PENDIDIKAN DI ERA GLOBALISASI**

(Yenda Puspita, M.Pd.)

### **A. Pengertian Globalisasi Pendidikan**

Perkembangan dunia saat ini telah memunculkan sebuah fenomena globalisasi yang telah membumi ke plosok negara-negara di dunia. Globalisasi sebagai sebuah fenomena nyata, dimana masyarakat diberbagai dunia bisa saling bertukar informasi, teknologi sampai bekerjasama diberbagai bidang kehidupan. Globalisasi adalah suatu proses dimana antar individu, antar kelompok, bahkan antar negara saling berinteraksi, bergantung, dan saling mempengaruhi satu sama lain sampai melintasi batas negara

Menurut asal katanya, kata globalisasi diambil dari kata global yang maknanya universal. Globalisasi berupaya melakukan universalisasi sistem dunia (world system) sehingga semua negara memiliki sistem yang homogen secara global (Safril 2015: 66). Para pemikir barat menyatakan bahwa globalisasi adalah sebagai suatu proses kehidupan yang serba luas dan meliputi segala aspek kehidupan, seperti politik, ideologi, sosial budaya, ekonomi yang dapat dirasakan oleh seluruh umat manusia di dunia (tanpa batas) (Syarbaini, 2013) Selain itu, (Giddens, 1990) mengartikan globalisasi sebagai intensifikasi hubungan sosial dunia yang menghubungkan

tempat-tempat jauh sehingga peristiwa disuatu tempat dapat dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi di tempat lain sekian kilometer jauhnya dan sebaliknya.

Istilah globalisasi sering diberi arti yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga disini perlu penegasan lebih dulu. (Ali Azis, 2011) memberi batasan bahwa ‘Globalisasi pada prinsipnya mengacu pada perkembangan-perkembangan yang cepat di dalam teknologi komunikasi, transportasi, yang bisa membawa bagian-bagian dunia yang jauh (menjadi hal-hal) yang bisa dijangkau dengan mudah’. Istilah yang saat ini dikenal yaitu *electronic proximity*, artinya kedekatan elektronik, dimana jarak tidak lagi menjadi hambatan yang berarti untuk menjalin komunikasi antarwarga di belahan penjuru dunia ini. Hal ini berimplikasi kepada keterbukaan antarnegara untuk dimasuki berbagai informasi yang disalurkan secara kesinambungan melalui teknologi komunikasi dan informasi (*information technology*), seperti internet, televisi atau media elektronik lainnya. Sebagaimana dikemukakan oleh (Nurdina et al., 2019) bahwa “masyarakat di dunia, dari aspek budaya, terlihat kemajuan keseragaman. Media massa, terutama televisi mengubah dunia menjadi sebuah dusun global (*global village*). Informasi dan gambar peristiwa yang terjadi di tempat yang sangat jauh dapat ditonton jutaan orang pada waktu bersamaan

Ditinjau dari sisi lain, ada yang mengartikan globalisasi sebagai proyek negara-negara Adikuasa untuk menjalankan perekonomian kapitalis. Negara-negara yang kuat dan kaya akan mengendalikan ekonomi dunia dan negara-negara yang

kecil makin tidak mampu bersaing. Sebab itu globalisasi cenderung berpengaruh terhadap perekonomian dunia bahkan berpengaruh terhadap aspek kehidupan lain seperti agama dan budaya. Sehingga Globalisasi sering diartikan sebagai proses yang menghasilkan dunia tunggal Robertson dalam (Sztompka, 2007)

Globalisasi merupakan pertemuan dua proses historis yang saling terkait, yakni: pertama, globalisasi merupakan produk dinamika ekspansi kapitalis dan akumulasi kapital (modal/ uang) yang tak terbatas. Kedua, globalisasi merupakan proyek yang dihasilkan atau sedang dilakukan oleh kekuatan-kekuatan sosial dominan yang tengah berusaha melembagakan kekuatannya dalam struktur historis yang akan membantu ekspansi transisional kapital di masa depan (Muslim, 2006) Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa globalisasi merupakan proses penyebarab kebiasaan-kebiasaan yang mendunia, yang pada prinsipnya mengacu pada perkembangan yang cepat di dalam teknologi komunikasi dan informasi yang bisa menghubungkan tempat-tempat yang jauh menjadi dekat dan dapat membawa pengaruh terhadap pergesekan nilai atau pertukaran budaya baik disengaja maupun tidak yang dapat memberikan pengaruh kepada sikap dan perilaku manusia dalam suatu bangsa.

Globalisasi bisa menjadi peluang (opportunity) di satu sisi, dan menjadi ancaman (threat) bagi pendidikan saat ini. Pendidikan merupakan investasi suatu bangsa untuk menciptakan manusia yang berkualitas, berilmu dan bermartabat. Prinsip-prinsip dasar pendidikan sebagaimana

yang diamanatkan oleh Undang-Undang Pendidikan tidak akan mampu terealisasi jika proses pendidikan hanya berorientasi pada tindakan pengkulturan teknologi sebagai satu-satunya sumber kemakmuran dan kemajuan (technocentrism), karena hal itu akan memunculkan masyarakat yang konsumtif, hedonis dan materialistis dan melunturkan sisi kemanusiaan manusia (dehumanism).

Pendidikan (education) secara semantik berasal dari bahasa Yunani *paedagogia* yang berarti pergaulan dengan anak-anak. *Paedagogos* adalah seorang nelayan atau bujang dalam zaman Yunani kuno yang pekerjaannya menjemput dan mengantar anak-anak ke dari sekolah. Selain itu, di rumahnya anak tersebut selalu dalam pengawasan dan penjagaan para *paedagogos*. Istilah ini berasal dari kata *paedos* yang berarti anak, dan *agogos* yang berarti saya membimbing atau memimpin.

Pendidikan adalah proses awal usaha manusia untuk menumbuhkan kesadaran sosial pada setiap manusia sebagai pelaku sejarah. Sementara Jean Piaget mendefinisikan pendidikan sebagai penghubung dua sisi, yakni individu yang sedang tumbuh, dan di sisi lain, nilai sosial, intelektual dan moral yang menjadi tanggung jawab pendidikan terhadap individu. Begitu juga menurut (Yamin, 2009) berpendapat bahwa pendidikan sebagai proses sosialisasi, yaitu sosialisasi nilai, pengetahuan, sikap dan keterampilan

Pendidikan yang tengah berlangsung harus mampu mempersiapkan siswa minimal lima kompetensi yang dibutuhkan di era globalisasi ini, yaitu: (1) kompetensi

intelektual yakni kemampuan berpikir dan bernalar, kreatif inovatif, kemampuan memecahkan masalah, dan kemampuan mengambil keputusan strategis. (2) kompetensi personal, yakni memiliki keluhuran jiwa dan moral yang baik, berupa kejujuran, disiplin, kemandirian, kritis dan bertanggung jawab, (3) kompetensi komunikatif, yakni memiliki kemampuan bahasa dan komunikasi dengan orang lain, (4) kompetensi sosial budaya, yakni kemampuan hidup bersama dan bekerjasama dengan orang lain, dan (5) kompetensi kinestesis vokasional, yakni kemampuan menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung kemajuan kehidupan global

Sedangkan Boediono dalam Suyanto, mengatakan ada empat pendekatan yang bisa diterapkan dalam proses pendidikan pada masa global ini, yakni: (1) Cultural Transmission Approach; pendekatan ini menanamkan nilai-nilai budaya pada diri anak, sehingga mereka bisa mengetahui dan menghayati budaya bangsa sendiri; (2) Consideration Approach; pendekatan sebagai usaha untuk membangkitkan perhatian anak pada orang lain, seperti sifat empati dan kepekaan sosial terhadap kondisi orang lain yang di sekitarnya; (3) Values Clarification Approach; pendekatan sebagai usaha untuk menanamkan nilai-nilai positif pada diri anak, seperti kejujuran, disiplin, berakhlak mulia, bertanggung jawab terhadap keputusan dan tindakan yang diambilnya dan diyakininya bahwa itu benar; (4) Cognitive Development Approach; pendekatan ini menekankan pada pemikiran moral (moral reasoning). Siswa mampu untuk membuat keputusan berdasarkan pertimbangan moral. Mereka akan

mengembangkan tingkat yang lebih tinggi dalam pemikiran moral, yaitu takut hukuman, menaati peraturan dan berbuat untuk kebaikan orang banyak (M.S. Abbas dan Suyanto, 2001)

Berdasarkan pengertian di atas, dapat kita pahami bahwa pendidikan bukan hanya mencetak masyarakat cerdas secara intelektual saja dan tidak terdidik di lingkungan sekitar, akan tetapi seseorang dikatakan telah berpendidikan jika sudah mengalami perubahan pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik dan mampu berperan aktif melakukan perubahan yang baik dalam kehidupan sosial. Untuk mencapai tujuan pendidikan seperti ini, seharusnya tekanan pendidikan tidak hanya pada aspek kognitif atau kemampuan berpikir saja, akan tetapi proses pendidikan juga harus mengutamakan watak, menghaluskan hati nurani, sehingga dapat ditumbuhkan kesadaran tentang kemampuan dan tidak kemampuan peserta didik (Suyanto and Abbas 2004, 32).

Sedangkan globalisasi pendidikan merupakan sebuah proses yang mengandung arti bahwa penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan dengan menembus batas negara melalui jaringan kerjasama, pembukaan cabang lembaga pendidikan oleh sebuah negara di negara-negara lain karena kemajuan teknologi informasi dan komunikasi.

## **B. Pendidikan Wawasan Globalisasi**

Krisis demi krisis mulai dari krisis moneter, ekonomi, politik dan kepercayaan yang tengah melanda bangsa Indonesia merupakan bukti bahwa sebagai bangsa kita telah tersesat dalam arus globalisasi. Informasi bergerak seademikian

cepat sehingga menimbulkan dampak berantai, misalnya demonstrasi menduduki bandara cepat menjadi mode.

Pendidikan memiliki keterkaitan erat dengan globalisasi. Pendidikan tidak mungkin menisbikan proses globalisasi yang akan mewujudkan masyarakat global ini. Dalam menuju era globalisasi, Indonesia harus melakukan reformasi dalam proses pendidikan yang lebih komprehensif dan fleksibel sehingga para lulusan dapat berfungsi secara efektif dalam kehidupan masyarakat global yang demokratis.

Oleh karena hal tersebut di atas pendidikan harus dirancang sedemikian rupa yang memungkinkan para peserta didik mengembangkan potensi yang dimiliki secara alami dan kreatif dalam suasana penuh kebebasan, kebersamaan dan tanggungjawab. Disamping itu, pendidikan harus menghasilkan lulusan yang dapat memahami masyarakatnya dengan segala faktor yang dapat mendukung mencapai sukses ataupun yang menyebabkan kegagalan dalam kehidupan bermasyarakat. Salah satu alternatif yang dapat dilakukan adalah mengembangkan pendidikan yang berwawasan global. Premis untuk memulai pendidikan yang berwawasan global adalah bahwa informasi dan pengetahuan tentang bagian dunia yang lain harus dikembangkan bahwa kita akan dapat memahami lebih baik keadaan diri kita sendiri apalagi kita memahami hubungan dengan masyarakat lain. Pendidikan merupakan kunci bagi suatu bangsa untuk bisa menyiapkan masa depan dan sanggup bersaing dengan bangsa lain. Dunia pendidikan dituntut memberikan respon lebih cermat terhadap perubahan-perubahan yang tengah berlangsung di masyarakat.

Globalisasi memungkinkan adanya perubahan di hampir semua aspek kehidupan.

Jadi pendidikan berwawasan global merupakan suatu proses pendidikan yang dirancang untuk mempersiapkan anak didik dengan kemampuan dasar intelektual dan tanggung jawab guna memasuki kehidupan yang bersifat kompetitif dan dengan derajat saling bergantung antar bangsa yang sangat tinggi. Pendidikan berwawasan global dapat dikaji berdasarkan dua perspektif yaitu kurikuler dan perspektif reformasi.

### **1. Perspektif Kurikuler**

Berdasarkan perspektif kurikuler, pendidikan berwawasan global merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mempersiapkan tenaga terdidik kelas menengah dan profesional dengan meningkatkan kemampuan individu dalam memahami masyarakatnya dalam kaitan dengan kehidupan masyarakat dunia dengan ciri:

- a. Mempelajari budaya social, politik dan ekonomi bangsa lain dengan titik berat memahami adanya saling ketergantungan
- b. Mempelajari berbagai cabang ilmu pengetahuan untuk dipergunakan sesuai dengan kebutuhan lingkungan setempat.
- c. Mengembangkan berbagai kemungkinan, berbagai kemampuan dan keterampilan untuk bekerja sama guna mewujudkan masyarakat dunia yang lebih baik Oleh sebab itu pendidikan.

Berwawasan global akan meningkatkan dan menekankan pembahasan materi yang cukup:

- a. Adanya saling ketergantungan diantara masyarakat dunia
- b. Adanya perubahan yang akan terus berlangsung dari waktu ke waktu
- c. Adanya perbedaan kultur diantara. masyarakat atau kelompok-kelompok dalam masyarakat, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk saling memahami budaya yang lain.
- d. Adanya kenyataan bahwa kehidupan dunia ini memiliki berbagai keterbatasan antara lain dalam wujud ketersediaan bcrang-barang kebutuhan yang jarang.
- e. Untuk dpat memahami kebutuhan-kebutuhan yang jarang tsb tdak mustahil menimbulkan konflik-konflik

Berdasarkan prespektif kurikuler ini, pengembangan pendidikan berwawasan global memiliki implikasi keharah perombakan kurikulum pendidikan. Mata pclajaran dan mata kuliah yang dikembangkan tidak lagi bersifat monolitik mclainkan lebih banyak berdifat integrative. Dalam arti mata kuliah lebih diidentikkan pada kajian yang bersifat multidisipliner, interdisoplincr dan transdisipliner.

## **2. Perspektif Reformasi**

Berdasarkan perspektif reformasi, pendidikan berwawasan global merupakan suatu proses pendidikan yang dirancang untuk mempersiapkan peserta didik dengan kemampuan dasar

intelektual dan tanggungjawab guna memasuki kehidupan yang bersifat sangat kompetitif dan dengan derajat saling ketergantungan antar bangsa yang amat tinggi.

Pendidikan harus mengkaitkan proses pendidikan berlangsung di sekolah dengan nilai-nilai yang selalu berubah di masyarakat kita harus selalu dikaji dalam kaitannya dengan masyarakat dunia. Implikasi pendidikan berwawasan global menurut perspektif reformasi tidak hanya bersifat permobakan kurikulum, melainkan juga merombak system, struktur dan proses pendidikan. Pendidikan kewajiban dasar sebagai kebijakan social tidak lagi cocok bagi pendidikan berwawasan global. Pendidikan berwawasan global harus merupakan kombinasi antara kebijakan social disatu sisi dan disisi lain sebagai kebijakan yang mendasarkan pada mekanisme pasar.

Oleh karena itu, sistem dan struktur pendidikan harus bersifat terbuka, sebagaimana layaknya kegiatan yang memiliki fungsi ekonomi. Kebijakan pendidikan yang berada diantara kebijakan social dan mekanisme pasar, memiliki arti bahwa pendidikan tidak semata ditata dan diatur dengan menggunakan perangkat aturan sebagaimana yang beriakku sekarang ini. Serba seragam, rinci dan instruktif. Melainkan pendidikan juga diatur layaknya suatu mall, adanya kebebasan pemilik toko untuk menentukan barang apa yang akan dijual, bagaimana akan dijual, dengan harga berapa barang akan dijual. Pemerintah tidak perlu mengatur segala sesuatunya dengan rinci.

Disamping itu pendidikan berwawasan global bersifat sistem organik dengan ciri-ciri fleksibel-adaptif dan kreatif-

demokratis. Bersifat sistemik organik berarti sekolah merupakan sekumpulan proses yang bersifat interaktif yang tidak dapat dilihat sebagai suatu bagian dari keseluruhan interaksi yang ada. Fleksibel adaptif berarti pendidikan lebih ditekankan sebagai suatu proses belajar dari pada teaching. Peserta didik dirangsang memiliki motivasi untuk mempelajari sesuatu yang harus dipelajari dengan continuous learning, tetapi peserta didik akan dipaksa untuk mempelajari sesuatu yang tidak ingin dipelajari, materi yang dipelajari bersifat integrated, materi yang satu dengan yang lain dikaitkan secara padu dan dalam open system environment. Pada pendidikan ini karakteristik individu mendapat tempat yang layak. Kreatif-demokratis, berarti pendidikan senantiasa menekankan pada suatu sikap mental untuk senantiasa menghadirkan sesuatu yang baru dan orisinal. Secara pedagogis kreativitas dan demokrasi tidak akan ada. Proses kreatif, sebaliknya tanpa proses kreatif demokrasi tidak akan memiliki makna. Untuk memasuki era globalisasi pendidikan harus bergeser ke arah pendidikan yang berwawasan global. Dari perspektif kurikulum pendidikan berwawasan global berarti menyajikan kurikulum yang bersifat interdisipliner dan transdisipliner.

Berdasarkan perspektif reformasi pendidikan berwawasan global menuntut kebijakan pendidikan tidak semata sebagai kebijakan social, melainkan suatu kebijakan yang berada diantara kebijakan social dan kebebasan yang berdasarkan mekanisme pasar. Oleh karena itu pendidikan harus memiliki kebebasan dan bersifat demokratis fleksibel & adaptif.

### **C. Globalisasi dan Manajemen Pendidikan**

Globalisasi telah menjadi topik penting selama bertahun-tahun hingga saat ini. Dalam hal kapan dan dimana globalisasi itu dimulai merupakan satu hal yang masih menjadi perdebatan sampai sekarang. Dalam fase globalisasi terkini di era modern, dimulainya globalisasi terjadi setelah tahun 1960-an ketika banyak hal yang telah memberikan kontribusi pada proses globalisasi; seperti transportasi yang maju baik di darat, laut dan udara; perkembangan komunikasi yang semakin masif dan modern, yang diikuti kemajuan teknologi informasi dan internet yang semakin meluas sampai keseluruhan wilayah di dunia. Sebagai contoh adalah bisa melakukan komunikasi secara real time ke bagian lain di dunia yang menggambarkan tidak ada lagi batasan karena wilayah.

Globalisasi adalah suatu proses tatanan masyarakat yang mendunia dan tidak mengenal batas wilayah. Globalisasi hadap pada hakikatnya adalah suatu proses dari gagasan yang dimunculkan, kemudian ditawarkan untuk diikuti oleh bangsa lain yang akhirnya sampai pada suatu titik kesepakatan bersama dan menjadi pedoman bersama bagi bangsa-bangsa di seluruh dunia (Jamli, 2005) Proses globalisasi berlangsung melalui dua dimensi, yaitu dimensi ruang dan waktu. Globalisasi berlangsung di semua bidang kehidupan seperti bidang ideologi, politik, ekonomi, dan terutama pada bidang pendidikan. Teknologi informasi dan komunikasi adalah faktor pendukung utama dalam globalisasi. Dewasa ini, teknologi informasi dan komunikasi berkembang pesat dengan berbagai bentuk dan kepentingan dapat tersebar luas ke seluruh dunia.

Oleh karena itu globalisasi tidak dapat dihindari kehadirannya, terutama dalam bidang pendidikan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disertai dengan semakin kencangnya arus globalisasi dunia membawa dampak tersendiri bagi dunia pendidikan. Banyak sekolah di Indonesia dalam beberapa tahun belakangan ini mulai melakukan globalisasi dalam sistem pendidikan internal sekolah. Hal ini terlihat pada sekolah – sekolah yang dikenal dengan *bilingual school*, dengan diterapkannya bahasa asing seperti bahasa Inggris dan bahasa Mandarin sebagai mata ajar wajib sekolah. Selain itu berbagai jenjang pendidikan mulai dari sekolah menengah hingga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta yang membuka program kelas internasional. Globalisasi pendidikan dilakukan untuk menjawab kebutuhan pasar akan tenaga kerja berkualitas yang semakin ketat.

Dengan globalisasi pendidikan diharapkan tenaga kerja Indonesia dapat bersaing di pasar dunia. Apalagi dengan akan diterapkannya perdagangan bebas, misalnya dalam lingkup negara-negara ASEAN, mau tidak mau dunia pendidikan di Indonesia harus menghasilkan lulusan yang siap kerja agar tidak menjadi “budak” di negeri sendiri. Persaingan untuk menciptakan negara yang kuat terutama di bidang ekonomi, sehingga dapat masuk dalam jajaran raksasa ekonomi dunia tentu saja sangat membutuhkan kombinasi antara kemampuan otak yang mumpuni disertai dengan keterampilan daya cipta yang tinggi. Salah satu kuncinya adalah globalisasi pendidikan yang dipadukan dengan kekayaan budaya bangsa Indonesia. Selain itu hendaknya peningkatan kualitas pendidikan

hendaknya selaras dengan kondisi masyarakat Indonesia saat ini. Tidak dapat kita pungkiri bahwa masih banyak masyarakat Indonesia yang berada di bawah garis kemiskinan. Dalam hal ini, untuk dapat menikmati pendidikan dengan kualitas yang baik tadi tentu saja memerlukan biaya yang cukup besar. Tentu saja hal ini menjadi salah satu penyebab globalisasi pendidikan belum dirasakan oleh semua kalangan masyarakat. Sebagai contoh untuk dapat menikmati program kelas Internasional di perguruan tinggi terkemuka di tanah air diperlukan dana lebih dari 50 juta.

Untuk itu kita perlu adanya manajemen pendidikan, manajemen pendidikan adalah sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara

Menurut (Hanurawan, 2012) manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pengolahan bidang-bidang pendidikan. Bidang garapan manajemen pendidikan meliputi semua kegiatan yang menjadi saran penunjang proses belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen pendidikan menurut (Purwanto, 1993) adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar, seperti mengenai perumusan policy, pengarahan usaha-usaha besar, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol

perlengkapan, dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah dan sebagainya.

Selanjutnya Menurut (Usman, 2002) manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kemudian menurut (Nawawi, 1986) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah ilmu terapan dalam bidang pendidikan yang merupakan rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama lembaga pendidikan formal. Dari pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Sebagai suatu tujuan yang telah ditetapkan tentunya Manajemen mempunyai suatu langkah-langkan yang sistemik dan sistematis dalam mencapai suatu tujuan yang ingin

dicapai. Dalam arti yang lebih luas Manajemen juga bisa disebut sebagai pengelolaan sumber-sumber guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, karenanya Manajemen ini memegang peranan yang sangat urgen dalam dunia pendidikan adapun tujuan dan manfaat manajemen pendidikan menurut (Kurniadin Didin, 2012) antara lain:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan (PAIKEM)
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajerial)
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
5. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan)
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan
7. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel serta, meningkatnya citra pendidikan yang positif (Asmendri, 2012)

Menurut (Hanurawan, 2012) tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut :

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
5. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Razik, T., & D. Swanson, A. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership* (2nd ed.). Allyn & Bacon.
- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar Manajemen : Teori dan Aplikasi*. AE Publishing.
- Afif, N., & Bahary, A. (2020). *Tafsir Tarbawi : Pesan-Pesan Pendidikan Dalam Al-Qur'an*. Karya Litera Indonesia.
- Afridi, Momina; Stephen Anderson & Karen Mundy. (2014). *Parent and Community Involvement in Education: A Rapid Review of the Literature*. Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto. The Aga Khan Foundation Canada (AKFC)
- Al-Baqi, M. F. A. (1945). *Al-Mu'jam Al-Mufahras li Alfazh Al-Qur'an Al-Karim*. Dar al-Hadith.
- Alhamuddin. (2014). *Sejarah kurikulum di Indonesia (Studi analisis kebijakan pengembangan kurikulum)*. Jurnal Nur El-Islam, Volume 1, Nomor 2, 41-54.
- Ali Azis, M. (2011). *Peluang dan Tantangan Dakwah di Era Global dan Revitalisasi Fakultas Dakwah* (Sentra Media (ed.)).
- Alkrdem, M. S., & Alqahtani, A. S. (2016). Educational Management in the Light of Islamic Standards. *British Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 14(3).
- Amsyah, Z. (2005). *Manajemen Sistem Informasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Anwar, Moch. Idochi. 2000. Transformasi Biaya Pendidikan dalam Layanan Pendidikan pada Perguruan Tinggi Bandung. Pasca Sarjana IKIP Bandung.

- Ar-Rifa'i, M. N. (2000). *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*. Maktabah Ma'arif.
- Arison, Hendry. 1999. *Perbankan Syariah*. Jakarta: Muammalah Institut. hal. 25.
- Armida. 2001. Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Media Akademika*. Vol. 26. No. 1. Januari 2001.
- As-Syaibany, O. M. at-T. (1979). *Falsafah Pendidikan Islam*. Bulan Bintang.
- Asari, H. (1994). *Menyingkap Zaman Keemasan Islam*. Mizan.
- Asmendri. (2012). *Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*, (STAIN Batu Sangkar Press (ed.)).
- At-Thabari, A. J. M. bin J. (1978). *Jami' Al-Bayan fi Ta'wil Al-Qur'an*. Dar al-Fikr.
- Australian Council for Educational Research. (2012). *The National School Improvement Tool*. Research for the Commonwealth Department of Education, Employment and Workplace Relations. State of Queensland and the Australian Council for Educational Research
- Azra, A. (2007). *Jaringan Ulama' Timur Tengah dan Kep. Nusantara Abad XVII & XVIII*. Kencana.
- Bafadal, Ibrahim. (2008). *Manajemen perlengkapan sekolah: teori dan aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bandur, Agustinus. (2008). *The Implementation of School-Based Management in Indonesia: Creating Conflicts in Regional Levels*. *Journal of NTT Studies*, 1(1), 16-27.
- Bandur, Agustinus. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316–32

- Barrera-Osorio, Felipe; Tazeen Fasih, Harry Anthony Patrinos; and Lucrecia Santibáñez. (2004). *Decentralized Decision-Making in Schools the Theory and Evidence on School-Based Management*. Direction in Development. Human Development. World Bank.
- Barrera-Osorio, F., T. Fasih, and H. A. Patrinos; L. Santibanez. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington, D.C. The World Bank.
- Baso, A. (2006). *NU Studies : Pergolakan Pemikiran Antara Fundamentalisme Islam dan Fundamentalisme Neo-Liberal*. Penerbit Erlangga.
- Berkey, J. P. (1992). *The Transmission of Knowledge in Medieval Cairo : A Social History of Islamic Education*. Princeton University Press.
- Bruns, B., D. Filmer, and H. A. Patrinos (2011). *Making Schools Work. Evidence on Accountability Reforms*. Washington, D.C. World Bank
- BPPB Kemendikbud RI. (2016). *KBBI Daring*. Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan RI. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/iman>
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management* (2nd ed.). P. Chapman Pub.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. SAGE.
- Coombs, P.H. and Ahmed, M. 1974. *Attacking Rural Poverty: Hoe Education Can Help*. Baltimore: John Hop Kins University Press. Wiratomo.

- Daryanto. (2006). *Administrasi pendidikan*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Daryanto. (2010). *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto, H.M. 2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davies, B., & Ellison, L. (2003). The New Strategic Direction and Development of the School : Key Frameworks for School Improvement Planning. In *The New Strategic Direction and Development of the School: Key Frameworks for School Improvement Planning: Second Edition* (2nd ed.). Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203428184>
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (1989). *Kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) Luar jaringan (offline)*. (edisi ke 2). Jakarta, Indonesia: Balai Pustaka
- Dharma, Agus. (2004). *Manajemen supervisi (petunjuk praktis bagi para supervisor)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Dhofier, Z. (1980). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai*. Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penerangan Ekonomi dan Sosial.
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020). Impact of Quality Management Systems in the Performance of Educational Centers: Educational Policies and Management Processes. *Heliyon*, 6(4), e03824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>.
- Dimiyati, A. (2019). *Pengembangan Profesi Guru* (I. K. Dewi, N. Hawari, & J. Yusuf (eds.)). Gre Publishing.
- Dimmock, Clive. (2013). *School-Based Management and School Effectiveness*. Routledge. Taylor Francis. UK.

- Echols, John M. and Hasan Shadily. (2005). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia
- Education Human Development Network. (2007). *Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs*. World Bank.
- Elmelegy, Reda Ibrahim. (2015). School-based Management: An Approach to Decision-Making Quality in Egyptian General Secondary Schools. *School Leadership & Management*, 35(1), 79-96
- Elviera, Chyntia Dewi, Dedi Irawan & Dwitya Nafa Syafrina. (2019). Pengembangan tata usaha sekolah berbasis teknologi informasi. *Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial: Mukadimah, Vol 3, No 1: Halaman: 1-6*.
- Epstein, J. L. (2018). School, Family, and Community Partnerships : Preparing Educators and Improving Schools. In *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools, Second Edition* (2nd ed.). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780429494673>.
- Fathurrohman, M. (2015). *Budaya Religius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan : Tinjauan Teoritik dan Praktik Kontekstualisasi Pendidikan Agama di Sekolah*. Kalimedia.
- Fattah, N. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Farikhah, Siti., Wahyudhiana. (2018). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Fullan, M. (2010). *All Systems Go : The Change Imperative for Whole System Reform*. Corwin A Sage Company.
- Fullan, Michael dan Watson, Nancy. (1999). *School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning*

- Outcomes*. Paper for the World Bank: “Improving Learning Outcomes in the Caribbean.
- Giddens. (1990). *The Consequences of Modernity* (Stanford & U. Press (eds.)).
- Goode, J. M. (Ed.). (1973). *Readings in educational management*. Amacom.
- Hadi, Suprayoga. (2001). *Assessing the New Decentralization Policy in Indonesia: Inconsistent or Incomplete Framework*. Paper prepared for the Third IRSA International Conference on “Indonesia’s Sustainable Development in a Decentralization Era. Jakarta,
- Halim, A., Suhartini, R., Choirul Arif, M., & Sunarto AS, A. (2005). *Manajemen Pesantren*. Pustaka Pesantren.
- Hamalik, Oemar. (2004). *Model-Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PPs Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).
- Hamiyah, Nur & Mohammad Jaunar. (2015). *Pengantar manajemen Pendidikan di sekolah*. Jakarta: Prestasi Pustaka Jakarta.
- Hanurawan, F. (2012). *Psikologi Sosial*. (P. R. Rosdakarya & Offset (eds.)).
- Hardaker, G., & Sabki, A. A. (2019). *Pedagogy in Islamic Education : The Madrasah Context*. Emerald Publishing.
- Harun, L. (1990). *Muhammadiyah Dalam Undang-Undang Pendidikan Nasional*. Pustaka Panjimas.
- Henslowe, Philip. (2003). *Public relations-a practical guide to the basic*. Crest Publishing. Online, 15 Mei 2003. [www.wikipedia.com/view/](http://www.wikipedia.com/view/). Diakses pada tanggal 30 Maret 2021.

- Herawan, Endang. Yana, Enceng. Analisis Pembiayaan Pendidikan. Lembaga Pendidikan Swasta FKIP Uswayati. Cirebon.
- Hermino, Agustinus. (2014). *Manajemen kurikulum berbasis karakter: konsep, pendekatan dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Heyward, M., Cannon, R. C., & Sarjono. (2011). Implementing school-based management in Indonesia: Impact and lessons learned. *Journal of Development Effectiveness*, 3(3), 371-388.
- Hikmat. (2009) *Manajemen pendidikan*. Pustaka Setia: Bandung
- Kreitner, Robert. dan Angelo Kinicki. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and System Improvement: A Narrative State of the Art Review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257–281. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885452>
- Hoyle, E. (1986). *The Politics of School Management*. Hodder and Stoughton.
- Ita, Efrida. (2020). Pengembangan profesionalitas guru Pendidikan anak usia dini (Studi pada Taman Kanak-kanak Ade Irma Mataloko Kabupaten Ngada). *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti, Vol 7, No 1: Halaman 62-74*.
- Jalal, Fasli. (2004). *Education Decentralisation in Indonesia: Lesson Learned and Challenges*.
- Jamli, E. (2005). *Kewarganegaraan* (B. Aksara (ed.)).
- Jenni, R. W. (2009). Application of the School-Based Management Process Development Model. *School Effectiveness and School Improvement*. 2(2), 136-151.

- Juhaidi, A. (2019). *Arah Baru Kajian Administrasi Pendidikan*. Antasari Press.
- Juliawati, Nia. 2012. *Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi: Sebuah Kerangka Studi*. Jurnal Administrasi Bisnis. 8(2), 177.
- Junaidi. (2017). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Dalam Islam (Kajian Pendidikan Menurut Hadits Nabi). *Al-Idarah : Jurnal Manajemen Dan Administrasi Islam*, 1(1).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (Online) Di akses pada tanggal 5 Mei 2021 melalui <https://kbbi.web.id>.
- Keith, Davis. 1991. *Human Behavior at Work Organizational Behavior 9 six The Education* New York Mc. Graw-hil Graw-hil, Inc.
- Kelehear, Zach. (2006). *The Art of Successful School-Based Management*. The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards for School Leaders.
- Kepmendiknas No. 53/U/2001 Tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan.
- Kepmendiknas No.129/U/2004 Tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan. (hasil revisian).
- Kerri L. Briggs & Wohlstetter, Priscilla. (1994). *The Prncipal's Role in School –Based Management*. School Leadership. Principal Journal.
- Kerri L. Briggs & Wohlstetter, Priscilla. (2003). Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy. School Effectiveness and School Improvement. *International Journal of Research, Policy and Practice*, 14(3).
- Komarlah, A & Triatna, C. (2006). *Visionary leadership*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Kurniadin Didin, M. I. (2012). *Manajemen Pendidikan* (Ar-Ruzz Media (ed.)).
- Kusumastuti, E. (2020). *Hakekat Pendidikan Islam : Konsep Etika dan Akhlak Menurut Ibn Miskawaih*. Jakad Media Publishing.
- Langeveld. 1971. Paedagogik Teoritis/Sistematis. Jakarta: FIP-IKIP. Muhammad. 2005. Manajemen Bank Syariah. Jakarta: UPP AMP YKPM. hal. 17.
- Langgulong, H. (2000). *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Al Husna Zikra.
- Leithwood, Kenneth; Karen Seashore Louis; Stephen Anderson and Kyla Wahlstrom. (2004). *Review of research How leadership influences student learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement. University of Toronto. The Wallace Foundation
- Leppy, Shannon. (2007). *Conceptualizing the Role of 'Critical Friend' within the Context of School Improvement*. Thesis. Faculty of Graduate Studies of The University of Manitoba Department of Educational Administration, Foundations and Psychology. University of Manitoba.
- M.S. Abbas dan Suyanto. (2001). *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, (A. K. Nusa (ed.)).
- Makdisi, G. (1981). *The Rise of Colleges*. Edinburgh University Press.
- Makmur, Djohan. Pius Suryo Haryono. Sukri Musa. Hadi S. *Sejarah pendidikan di Indonesia*. (1993). Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan: Direktorat Jenderal Kebudayaan, Direktorat Sejarah dan Nilai Tradisional Proyek Inventarisasi dan Dokumentasi Sejarah Nasional.

- Malatuny, Yakob Godlif. (Oktober 2016). *Pemikiran tokoh-tokoh pendidikan Indonesia, kontribusi serta implikasi dalam pendidikan*. Jurnal Pedagogika dan Dinamika Pendidikan. Vol. 4, No. 2, Oktober 2016 (87-95).
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*. INIS.
- Moosa, E. (2015). *What is a Madrasa?* the University of North Carolina Press.
- Muhammad, A. A.-Q. A.-H. bin. (n.d.). *Al-Mufradat fi Gharib Al-Qur'an*. Maktabah Nazar Mushtafa al-Baz.
- Muhammad, Syafi'i. Antonio. 2001. *Bank Syariah Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press. Hal. 160.
- Mulford, Bill dan Hogan. David. (1999). *Local School Management: The Views of Tasmanian Principals and Teachers*. *Leading and Managing*, 5(2), 139-161.
- Mulyono. (2008). *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muniroh, Jauharotul & Muhyadi. (2017). *Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol 5, No 2: Halaman 161-173.
- Muslim, B. dan S. I. (2006). *Tantangan Indonesia Baru: strategi dan aktivitas public relation* (BPP Perhumas. (ed.)).
- Mustajab, M. (2015). *Masa Depan Pesantren: Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf*. LKis Pelangi Aksara.
- Nata, A. (2003). *Akhlaq Tasawuf dan Karakter Mulia*. Rajawali Pers.

- Nata, A. (2012). *Manajemen Pendidikan : Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Kencana.
- Nawawi, H. (1986). *Administrasi dan Organisasi Bimbingan dan Penyuluhan* (Ghalia Indonesia. (ed.)).
- Nurdina, H., Martono, T., & Sangka, K. B. (2019). *Tantangan Dan Peluang Sekolah Menengah Kejuruan Melalui Pendidikan Kewirausahaan Dalam Menghadapi Era Digital*. *Surya Edunomics*, 3(1).
- Pananrangi, A. R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Celebes Media Perkasa.
- Paulus. 1986. Indonesian Non Formal Education Program. Problems of Access and The Effect of The Programs on The Attitudes of Learners. Albany: State University of New York.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 *Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan*.
- Peraturan Perundang-Undangan: Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. PP No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom.
- Pidarta, Made. (2011). *Manajemen pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prasetyo, Adhi. 2014. Fungsi dan Peranan Kepemimpinan Pendidikan. (Online). <http://www.duniainformatikaindonesia.blogspot.com>. (diakses 25 Juni 2021).
- Priansa, D.J., Somad, R. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta.
- Prihatin, Eka. (2011). *Manajemen peserta didik*. Bandung: Alfabeta.

- Purwanto, N. (1993). *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, (PT. & R. Rosdakarya. (eds.)).
- Purwanto, N. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Ngalim. 2012. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: P.T. Remaja Rosdakarya.
- Pushpanadham, K. (2006). Educational Leadership for Schoolbased Management. *ABAC Journal*, 26(1), 41 – 48.
- Rahmat, Abdul. 2017. *Manajemen Pendidikan Non Formal*. Jawa Timur: Penerbit Wade.
- Rivai, V., & Murni, S. (2009). *Education and Management: Analisis Teori dan Praktik*. Rajagrafindo Persada.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama.
- Rohmah, N. & Fanani, Z. 2017. *Pengantar Manajemen Pendidikan*, Malang: Madani.
- Rosdiarini, R. (2020). Implmentasi Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam : Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah “Al-Mukminin” Kalangan Jombang. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1).
- Rury, J. L., & Tamura, E. H. (2019). *The Oxford Handbook of the History of Education*. Oxford University Press.
- Sa’ud, U.S. & Makmun, A.S. 2009. *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sahputra, Hendra & Happy Fitria. (2020). Peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja staff tata usaha di sekolah dasar. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan*

*Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang, 10 Januari 2020. Halaman 387-398.*

- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). *Initiation of Educators Into Educational Management Secrets*. Springer International Publishing.
- Samani, Muchlas. (2009). *Manajemen sekolah: panduan praktis pengelolaan sekolah*. Yogyakarta: Dewan Pendidikan Kota Yogyakarta.
- Shihab, Q. (2007). *Wawasan al-Qur'an: Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat*. PT Mizan Pustaka.
- Shinde, S. V. (2018). *Functions of Management*. Lulu Publication.
- Shulhan, M., & Soim. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam : Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Teras.
- Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Quorum Books.
- Siregar, Astri Novia & Wildansyah Lubis. (2017). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal EducanduM, Vol X, No 1: Halaman 1-12*.
- SMERU. (2002). *Regional Autonomy in Indonesia: Field Experiences and Emerging Challenges*. Paper The7th PRSCO Summer Institute/The 4th IRSA International Conference: Decentralization, Natural Resources, and Regional Development in the Pacific Rim. Bali.
- Stephen, D., Michelle, A., Brian, C., & Paul, W. (2011). Breakthroughs in school leadership development in Australia. *School Leadership & Management Journal, 31(2)*, 139-154.

- Stoll, L. (2009). Capacity Building for School Improvement or Creating Capacity for Learning? A Changing Landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2–3), 115–127. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9104-3>
- Stoner, James A.F., Edward Freeman, and Daniel R Gilbert. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiarta, Made. et al. (2019). *Filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara (tokoh Timur)*. Jurnal Filsafat Indonesia Vol 2 No 3 ISSN: E-ISSN 2620-7982, P-ISSN: 2620-7990 (127-129).
- Sundravalli, T. (2015). Fundamentals of Management. In T. Manichander & M. H. S. (Eds.), *Managemnet of School Education*. Lulu Publication.
- Surya, P. (2011). *Educational Management : Handbook for School of Education Student*. Yogyakarta State University.
- Suparlan, Henricus. (Februari 2015). *Filsafat pendidikan Ki Hadjar Dewantara dan sumbangannya bagi pendidikan Indonesia*. Yogyakarta: Jurnal Filsafat, Vol. 25, No. 1.
- Suratman, Ki. (1987). *Tugas kita sebagai pamong Taman Siswa, majelis luhur*. Yogyakarta.
- Suryosubroto, B. (2010). *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suwandi, Made. (2001). *Top Down Versus BottomUp Approaches to Decentralization: The Indonesian Experience*. Director of Regional Capacity Development. Ministry of Home Affairs and Regional Autonomy. Jakarta.
- Syafaruddin, S. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat Press.
- Syarbaini, S. dan R. (2013). *Dasar-dasar Sosiologi*. (Graha Ilmu (ed.)).

- Sztompka, P. (2007). *Sosiologi perubahan sosial* (Prenada (ed.)).
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2015. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Trail, Kathleen. (2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform. *Journal Connection*, 1(4).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 Bab 1 dan 3. Pendidikan Non Formal.
- Usman, H. 2013. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2014). *Manajemen teori, praktek dan riset pendidikan*. Jakarta: Jakarta Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2006). *Manajemen teori, praktek dan riset pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara), cet. I, h. 3.
- Usman, N. (2002). *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* (P. R. G. Persada. (ed.)).
- Usman, Syaikhu. (2001). *Indonesia's Decentralization Policy: Initials Experiences and Emerging Problems*. Paper presented to the Third EUROSEAS Conference. London.
- Vernez, G., Karam, R. Marshall, J. (2012). *Implementation of School-Based Management in Indonesia*. Santa Monica, CA: RAND.
- Volansky, Amy and Friedman, A. Isaac. (2003). *School-Based Management. An International Perspective*. Publication Department, Ministry of Education, Devora Ha-Niviah 2, Jerusalem, Israel

- Wardoyo, W. (2017). *Konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara*. Yogyakarta.
- Winardi, J. (2005). *Pemikiran sistemik dalam bidang organisasi dan manajemen*. Rajawali Pers.
- Wohlstetter, Priscilla and Mohrman, Susan Albers. (1993). *School-Based Management: Strategies for Success*. Consortium for Policy Research in Education (CPRE). The U. S. Department of Education
- World Bank. (2007). *What is School-Based Management?* Washington, D.C.
- Yamin, M. (2009). *Taktik Mengembangkan Kemampuan Individual Siswa*. (Gaung Persada Press. (ed.)).
- Yaqin, H. (2011). *Kapita Selekta: Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Banjarmasin: IAIN Antasari press Banjarmasin.
- Zainal, V. R. 2013. *Islamic Education Management dari Teori ke Praktik Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perspektif Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zahroh, A. 2015. *Membangun Kualitas Pembelajaran Melalui Dimensi Profesionalisme Guru*. Bandung: Yrama Widya.
- Ziemek, M. (1986). *Pesantren dalam perubahan sosial*. Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M).
- Zuhdi, M. (2006). *Political and Social Influences on Religious School: A Historical Perspective on Indonesian Islamic School Curricula*. McGill University.
- Zulkarnain Mohamad. (2021). *Pentingnya manajemen pendidikan dalam merdeka belajar*. Gorontalo: kabardaerah.com.

## BIOGRAFI PENULIS



**Rosi Tiurnida Maryance, S.S., M. Pd** dilahirkan di Jakarta pada tanggal 01 Juni 1974 terlahir sebagai anak kelima dari lima bersaudara buah dari kasih sayang pasangan Bapak Drs. TH Sihombing dan Ibu Bunga Rose Hasoloan Hutagalung. Riwayat pendidikan formal yang ditempuh oleh penulis dimulai dari masuk kuliah di Universitas Darma Persada Fakultas Bahasa Jurusan Bahasa dan Sastra Jepang S1, tamat dan berijazah tahun 1999. Masuk kuliah di Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan tamat dan berijazah tahun 2017.

Riwayat pekerjaan dimulai tahun 1996 – 1998 menjadi Dosen Bahasa Jepang di Lembaga Pendidikan Komputer – Indonesia Jepang Inggris Amerika (LPK – IJIA) di Bekasi. Tahun 1997 – 2003 menjadi Dosen Bahasa Jepang di Akademi Sekretari - Ikatan Sarjana Wanita Indonesia (Aksek ISWI) di Jakarta. Tahun 2004 menjadi Sekretaris di PT. Satu Langka di Jakarta. Tahun 2005 - 2006 menjadi Sekretaris di PT. Indosangwoo, Jakarta. Tahun 2008 sampai sekarang menjadi Dosen Tetap Bahasa Jepang di STBA Cipto Hadi Pranoto (CHP) Bekasi. 22 April 2013 – 22 April 2014 menjadi Penerjemah Bahasa Jepang di PT. Casuarina Harnessindo di Cikarang. Pada bulan Desember 2014 - Mei 2015 menjadi Pengajar Bahasa Jepang di Ekonomi Partnership Agreement

(EPA) 8 dari Japan Foundation, Jakarta. 2012 sampai sekarang menjadi Sekretaris BPH (Badan Pelaksana Harian) dari YPWI-ISWI (Yayasan Pendidikan Wanita Indonesia – Ikatan Sarjana Wanita Indonesia) di Jakarta. Tahun 2016 sampai sekarang mengajar di Universitas Darma Persada. Tahun 2016 sampai sekarang mengajar Bahasa Jepang di STARKI Tarakanita, Jakarta.



**Efrida Ita, S.S., M.Pd.** dilahirkan di Maumbena/Mauponggo, 30 Juni 1986 dari pasutri Bapak Petrus Jago dan Ibu Agnes Mite. Pada usia 5 tahun penulis memulai pendidikan formal di Sekolah Dasar (SD) Katolik Maukeli dan diselesaikan pada tahun 1997. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang sekolah menengah pertama dan atas yakni di SLTPK St. Mikhael Maukeli (1997-2000) dan di SMAK Syuradikara Ende (2000-2003). Penulis meneruskan pendidikan ke jenjang Strata-1 (S1) pada jurusan Sastra Inggris Fakultas Sastra di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta (2005-2009). Pada tahun 2012 penulis menyelesaikan studi S-2 jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta (UNY).

Penulis mulai berkarya sebagai dosen tetap di STKIP Citra Bakti pada awal tahun 2014 tepatnya pada tanggal 26 Januari sampai saat ini. Sejak tahun 2015 penulis ditugaskan di program studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PG-PAUD) di mana pada satu tahun sebelumnya ditempatkan di program studi Pendidikan Guru Pendidikan Sekolah Dasar

(PGSD). Di STKIP Citra Bakti selain sebagai dosen, penulis dipercayakan sebagai Wakil Ketua Bidang Non Akademik.

Keputusan menjadi seorang dosen membuat penulis berkomitmen untuk menjalankan kegiatan tridharma PT pada aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan bidang keilmuan yaitu Manajemen Pendidikan. Penulis aktif dalam menulis artikel berkaitan dengan lingkup manajemen pendidikan yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional terakreditasi, baik jurnal internal kampus maupun jurnal luar kampus. Di samping itu, penulis juga aktif sebagai narasumber pada kegiatan-kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagai momen berbagi apa yang dimiliki kepada sesama.

Buku yang telah dihasilkan berbentuk *book chapter* adalah *Desain Pembelajaran Berbasis Budaya* (2020) dan *Aspek perkembangan Anak usia Dini* (2020). Akhir kata, semoga kehadiran *book chapter* ini memberi manfaat bagi sesama yang membutuhkan karena *book chapter* ini adalah buku ketiga bagi penulis menuju ke buku-buku lainnya. Seperti perkataan Zig Ziglar bahwa *Kamu Tidak Harus Jadi Hebat untuk Memulai, Tapi Kamu Harus Mulai Dulu untuk Jadi Hebat*. Oleh karena itu, penulis sudah memulai menulis agar bertumbuh menjadi *a good writer*.



**Nurmalina, M.Pd**, lahir di Aceh Besar provinsi Aceh, tanggal 13 April 1984. Penulis menyelesaikan sarjana pada Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada tahun 2006. Kemudian menjadi tenaga pengajar pada salah satu sekolah di Aceh Besar. Dan pada tahun 2010 melanjutkan program Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Syiah Kuala dan selesai pada tahun 2013. Dan sejak tahun 2014 penulis menjadi dosen tetap Manajemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri Takengon Aceh Tengah. Penulis juga aktif dalam mengikuti kegiatan pelatihan dan seminar nasional.



**Ikhfan Haris, Ph.D** adalah Dosen pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo. Lulus S1 dari Universitas Hasanuddin, Ujung Pandang, tahun 1991. Gelar Master of Science dan *Doktor der Philosophie* (Ph.D) diperoleh dari Technische Universitaet Dresden (TU Dresden), Jerman.. Aktif menulis artikel pada harian/surat kabar lokal dan nasional, berbagai jurnal dan menjadi narasumber dalam beberapa seminar dan pelatihan tingkat nasional. Selain mengajar, kontribusi praktis bidang keilmuan dan keahliannya dilakukan dengan menjadi *educational consultant/advisor* pada World Bank, DFAT, AusAID dan Unicef. Mempublikasikan tulisan pada beberapa jurnal internasional yang diterbitkan di: Australia, India, Jerman, Turki, Italia dan USA.



**Dr. Abdul Wahab, M.Si**, Lahir di Majene Sulawesi Barat. Penulis menempuh pendidikan dasar pada SD tamat tahun 1991, SLTP tamat tahun 1994, dan SMU tamat tahun 1997 di Majene. Pada tahun yang sama (1997) penulis melanjutkan pendidikan Sarjana ke Universitas Negeri Makassar dengan memilih jurusan matematika dan selesai Januari 2003, selanjutnya Program Magister Statistika di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dan selesai Agustus 2006, kemudian Program Doktor Ilmu Pendidikan di Universitas Negeri Makassar dan selesai Nopember 2017. Pada bulan Juli s.d. Nopember tahun 2018 penulis mengikuti Program Magang Dosen di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta bidang pengelolaan PT, Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, serta Kerjasama, yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Sumber Daya IPTEK dan PT Kemenristekdikti. Bulan Januari tahun 2020, penulis diterima menjadi dosen tetap pada Jurusan Tarbiyah Fakultas Agama Islam (FAI) Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar. Email aktif iwahabumi@gmail.com dan abdulwahab79@umi.ac.id.



Lahir di sebuah desa tua Bali Aga Desa Tigawasa Kecamatan Banjar Kabupaten Buleleng, Bali 11 Oktober 1989. Orang tuanya menamainya **Ni Putu Ayu Hervina Sanjayanti**, yang kala itu lahir di senja hari dengan umur kandungan hanya 6 bulan kalender sebesar botol air mineral tanggung. Menyelesaikan SD di SDN 1 Tigawasa tahun 2001, SMP di SMPN 3 Banjar tahun 2004, dan SMAN 1 Singaraja tahun 2007. Kemudian di tahun 2007 melanjutkan kuliah S1 di Prodi Pendidikan Fisika Universitas Pendidikan Ganesha dan selesai tahun 2011, kemudian melanjutkan lagi ke jenjang Magister S2 Pendidikan IPA (Kons. Pendidikan Fisika) selesai tahun 2013. Atas izin Tuhan diterima menjadi dosen di Prodi Pendidikan Fisika Undiksha dan juga mendapat jam tambahan mengajar di Politeknik Ganesha Guru. Di tahun 2015 menikah dengan Gede Dedy Satyada, S.Pd dan dikaruniai 3 orang anak (Gauri, Danesh, dan Gayatri) Di tahun 2017 mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang program doktoral S3 Ilmu Pendidikan (kons. Pendidikan IPA) serta sekarang masih menyelesaikan laporan Disertasi.

Selain mengajar di jalur pendidikan formal (Perguruan Tinggi), juga mengelola (sebagai pimpinan) sebuah Yayasan Pendidikan Nonformal Widya Aksara, Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) bernama PKBM Widya Aksara. Pada PKBM ini kami membuka program pendidikan keaksaraan (KF dan KUM) dan kesetaraan paket A (SD), B (SMP), dan C (SMA) serta program kecakapan hidup. Selain itu juga memiliki sertifikasi Tarot Konselor dari Asosiasi

Tarot Nusantara. Beberapa prestasi yang pernah diraih diantaranya, Lima besar Tutor Berprestasi tk. Nasional 2011, Lima besar Pemuda Pelopor Pendidikan tk. Nasional 2012, The Best Science Teacher Award se-Asia Australia 2013, Pengelola PKBM Berprestasi tk. Nasional 2014, Penerima Hibah Seameo Grant Research tk. Regional 2017, Pegiat Perempuan pendidikan Kesetaraan Terbaik Nasional 2018, 10 Besar Nominee Ki Hajar Dewantara Award 2018 se-Asia Tenggara, Predikat A PCP Pendidikan Kesetaraan di Pontianak 2019. Tahun 2020 terpilih sebagai 10 besar terbaik naugerah tantangan menulis PJJ.



**Evi Resti Dianita, M.Pd.I**, lahir di Situbondo, Jawa Timur, pada tanggal 24 Mei 1989 dari seorang ayah bernama Muhammad Adin dan ibu bernama Endang Herawati. Ia merupakan anak pertama dari 3 bersaudara. Riw ayat Pendidikannya antara lain SDN 1 Awar-Awar

pada tahun 1995-2001, kemudian MTsN 1 Situbondo pada tahun 2001-2004. Sejak tahun 2004 ia menempuh jenjang menengah atas di MAN 1 Jember dan memilih Jurusan Bahasa. Kemudian sejak tahun 2007 ia berkuliah pada Jurusan Tarbiyah Prodi Pendidikan Bahasa Arab STAIN Jember dan menamatkan strata satunya (S-1) pada 2011. Ia meraih prestasi sebagai lulusan terbaik dari Prodi PBA dengan indeks prestasi kumulatif 3,86. Ia kemudian melanjutkan studi S2 pada Program Pascasarjana STAIN Jember Program Studi Pendidikan Islam dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Pendidikan Islam pada tahun 2012. Lulus dari S2 pada tahun

2013, ia kembali meraih predikat *cumlaude* dengan indeks prestasi 3,83.

Sejak tahun 2017 hingga kini ia aktif mengajar sebagai salah satu dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember. Bidang kajian yang diampu antara lain Ilmu Pendidikan Islam, Filsafat Pendidikan dan Ilmu Pendidikan. Tulisan pertamanya yang berjudul “*Ibu sebagai Sekolah yang Pertama*” menjadi salah satu karya yang dimuat dalam sebuah buku Antologi berjudul “*Mama: Satu Kata Sejuta Rasa*” (2017). Karyanya yang lain juga termuat dalam antologi “*Suami : Jembatan Menuju Surga*” (2018) dan antologi “*Randevu : Jodoh Itu Tentang Waktu*” (2018).



Penyusun bernama **Rabi'ah** lahir di Tanjung Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan pada tanggal 31 Maret 1987. Putri pasangan Iriansyah dan Nurul Hikmah ini menyelesaikan kuliah D2 PGKMI (Pendidikan Guru Khusus Madrasah Ibtidaiyah) pada tahun 2007 di STAI Rakha Amuntai dalam lingkungan pondok pesantren Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai. Kemudian melanjutkan di perguruan tinggi yang sama dengan mengambil jurusan Ahwal Syakhsiyyah (Hukum Keluarga) dengan jenjang S1 lulus pada tahun 2011. Kemudian melanjutkan kuliah dengan mengambil program studi PAI (Pendidikan Agama Islam) pada Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin selesai pada tahun 2016. Pada tahun yang sama penyusun mulai bertugas sebagai dosen tetap pada almamater

yaitu STAI Rakha Amuntai sampai dengan sekarang. Penyusun mendapatkan beasiswa 5000 doktor pada tahun 2017 di Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin program studi PAI dan sekarang sedang proses menyelesaikan disertasi. (Hp: 085349943019, fb: Rabi'ah Abdul Hannan, email: awwalsyaban@gmail.com.



**Santhi Pertiwi, M.Pd.**, lahir di Jakarta, 11 Maret 1982. Dari Bapak bernama Bambang Trihono dan Ibu bernama Hariani. Ia memiliki seseorang suami bernama Dedi Setiadi, ST, MM. Penulis bertempat tinggal di Jakarta, Kecamatan Kebayoran Lama.

Telah menyelesaikan studi strata satu di Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Sistem Informasi, Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah – Jakarta (2000-2004). Lulus strata dua di Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Prof DR Hamka (2008-2011).

Karirnya mulai sebagai Pustakawan Sekolah, di SMP Islam Al Syukro – Ciputat (2004-2007), Pustakawan di SD Islam Al Azhar Syifa Budi, Jakarta (2007-2009) dan Tutor Prodi Ilmu Perpustakaan D2, di Universitas Terbuka (2013-2017), Dosen tidak tetap di Strata 1 STIMIK Widuri Palmerah (2013 – 2017), dan Institut Medika Drg. Suherman-Cikarang (2019-sekarang). dosen tetap yayasan Abdul Radjak di Universitas Mohammad Husni Thamrin. Strata satu, Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (2015-sekarang).

Penulis dipercaya mengampu matakuliah pada prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar yakni Teknologi Informasi

dan Komunikasi, Media dan Sumber Belajar berbasis ICT, Pengelolaan Perpustakaan Sekolah, Landasan Pendidikan Dasar Sekolah, Bimbingan Konseling Sekolah Dasar, Pendidikan Seni Lukis Sekolah Dasar, Penelitian Kuantitatif, Manajemen Kelas, Manajemen Pendidikan Dasar, sedangkan, prodi lain dan kampus lain adalah Bahasa Indonesia, Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Pancasila dan Ilmu Sosial Budaya Dasar.

Penulis aktif menulis jurnal ilmiah yang diterbitkan dalam E-Jurnal Ilmiah Inovasi Pendidikan, Universitas Moh Husni Thamrin dan melakukan Kegiatan Penelitian Hibah Penelitian di Universitas Moh Husni Thamrin, tahun 2019 dan Kegiatan Pengabdian Masyarakat di Asosiasi Dosen Indonesia, tahun 2018.



**Yenda Puspita, M.Pd** lahir di Bengkulu Selatan 07 Mei 1986 ia adalah istri dari Saprianto Abasri, S.Pd dan memiliki 3 anak: Harvey Pratama, Hendy Aidan Kenzie, Kaheesha Nazeeya Saputri, dan memiliki tiga bersaudara. ayahnya bernama

Alm.Suharmin dan Ibu bernama Refani, profesi dalam keseharian adalah Dosen Universitas Terbuka dan Kampus STIT Al-Kifayah, riwayat pendidikan SD Negeri Tanjung Eran 1998, SMP Negeri 6 Bengkulu Selatan 2002, SMA Negeri 1 Masat 2005, SI PG-PAUD STKIP Aisyiyah Riau 2013, S2 Manajemen Pendidikan Universitas Riau 2017, penulis bisa dihubungi di Instagram Puspita Yenda, Facebook Yenda Puspita dan whatshapp 082390436300